

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön tradenomi
2019

Sonja Hakala

CRM-JÄRJESTELMIEN MYYNTI- JA OSTOPROSESSIEN KOHTAAMINEN

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Sonja Hakala

CRM-JÄRJESTELMIEN MYYNTI- JA OSTOPROSESSIEN KOHTAAMINEN

Harvassa ovat B2B-yritykset, joiden todellisena kilpailuetuna voidaan pitää asiakaspalvelua. Tekoälyä hyödynnetään nykyisin laajalti, mutta Suomen yrityskannasta vähemmistö on sellaisia, joiden asiakkuudenhallinnan apuna tekoälyä käytetään. Samaan aikaan kun yrityksen työntekijät kuluttajina elävät digitalisaation mahdollistamassa maailmassa, karttavat he yritystoiminnassaan digitalisaation tuomia mahdollisuuksia.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Sales Excellence Centerille. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa niin järjestelmämyyjiä työssään kuin järjestelmän hankintaa suunnittelevia ostajia päätöksessään. Opinnäytetyö rakentui teorian ja havainnollistavan tutkimuksen ympärille. Teoriassa käsiteltiin asiakkuudenhallintaa käsitteenä, CRM-järjestelmien olemassaolon tarkoitusta, päätöksentekoon liittyviä asioita sekä myynti- ja ostoprosesseja. Tutkimusosiossa tutkittiin kvalitatiivisesti CRM-toimittajien kotisivuja. CRM-toimittajien kotisivuja peilattiin tuoreeseen tutkimukseen, missä on tutkittu CRM-järjestelmien käyttöä ja järjestelmätarpeiden tunnistamista Suomen yritys kentällä.

Tutkimuksen tuloksien on tarkoitus auttaa CRM-järjestelmämyyjiä myyntiprosessin aikana. Lähteenä käytetty tutkimus antoi kattavan kuvan keskeisistä asioista, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota CRM-järjestelmää käyttäessään. Opinnäytetyössä tehty tutkimus CRM-järjestelmätoimittajien kyvystä tuoda esille näitä asioita oli haastavaa, mutta havaittavissa. Tutkimustulokset auttavat CRM-järjestelmätoimittajia näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta ennen kaikkea CRM-järjestelmämyyjiä näkemään eroja kilpailijoiden välillä, mikä tehostaa heidän omaa myyntityötään.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää CRM-järjestelmiin liittyvässä opetuksessa sekä eri CRM-järjestelmätoimittajien sisäisessä perehdytyksessä. Tutkimus ei ole sidottu minkään CRM-toimittajan strategiaan, vaan sitä voidaan soveltaa laaja-alaisesti toimialan yrityksissä.

ASIASANAT:

Asiakkuudenhallinta, atk-järjestelmät, myyntityö, päätöksenteko

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration in Professional Sales

2019 | 42, 4

Sini Jokiniemi

Sonja Hakala

SALES AND PURCHASING PROCESSES OF CRM SYSTEMS

There are not so many B2B-companies, whose real competitive advantage is customer service. Nowadays artificial intelligence is used widely, but only a few Finnish companies use artificial intelligence to support their customer relationship management. Although corporate employees - as consumers – live in a highly digitalized world, the same people despise possibilities digitalization offers for businesses.

This thesis was conducted as an assignment to Sales Excellence Center. The purpose of the thesis is to help both sales representatives in selling CRM systems as well as decision makers when making CRM buying decisions. This thesis was built around theory and illustrative research. The theory part focused on customer relationship management, the purpose of CRM systems, the versatility of decision making as well as both sales and purchasing processes. The empirical research focused on CRM suppliers' homepages in a qualitative manner. CRM suppliers' homepages were compared with a recent research on the usage of CRM systems and the identification of system needs among Finnish companies.

The aim of the research of this thesis is to help sales representatives who work with CRM system sales. The research used as a reference point offered a vast perspective on the elements customers focus on when choosing a CRM system. The qualitative research focused on the ability of the CRM suppliers to offer these crucial elements on their web pages. The research was challenging to conduct but the differences were observable. The results help CRM suppliers to see their strengths as well as weaknesses, but most of all it will help CRM sales representatives to boost their sales.

The results of this thesis can be utilized in universities as teaching material in CRM related topics as well as in CRM suppliers' internal onboarding processes. This thesis was not done as an assignment to any CRM-supplier, so it can be used widely in any of the industry's companies.

KEYWORDS:

Customer relationship management, computing systems, decision making, sales work

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 CRM JA CRM-JÄRJESTELMÄT	9
2.1 Mitä on CRM?	9
2.2 Mikä on CRM-järjestelmä?	14
3 VALINTA ON PROSESSI	17
3.1 CRM-järjestelmän valinta	18
3.2 Osto- ja myyntiprosessin yhteensovittaminen	20
3.3 CRM-järjestelmän myyntiprosessin sulauttaminen ostoprosessiin	22
3.4 Lopullisen CRM-järjestelmävalinnan tekeminen	25
4 TUTKIMUS	28
4.1 Tutkimusmenetelmät	28
4.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	29
4.3 Tutkimuksen aineisto ja analysointi	29
4.4 Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto ja analysointi	30
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	36
5 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. CRM-järjestelmätoimittajien sanallinen vertailu.

KUVAT

Kuva 1. Merkittävät trendit CRM-järjestelmien käytössä. 31

KUVIOT

Kuvio 1. CRM:n monimuotoisuus	13
Kuvio 2. Järjestelmäprojekti (Kouhi 2013, 102).	19
Kuvio 3. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77).	23

TAULUKOT

Taulukko 1. CRM-järjestelmätoimittajien numeerinen vertailu.	34
--	----

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

B2B	Business-to-Business, yritysten välinen kaupankäynti
B2C	Business-to-Consumers, yrityksen ja kuluttajan välinen kaupankäynti
CEM	Customer Experience Management, asiakaskokemuksen johtaminen
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta, asiakassuhteen johtaminen
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjaus
Pk-yritykset	Pienet ja keskisuuret yritykset

1 JOHDANTO

CRM-järjestelmiä ja -toimittajia on maailmassa lukuisia. Yrityksen päätöksentekijälle voi olla hyvin hankalaa tunnistaa ja tiedostaa, mikä asiakkuudenhallinnanratkaisu palvelee heitä parhaiten. Tämä saattaa hämmentää päätöksentekijää, jonka vastuulla on pitää huoli toimivista asiakkuudenhallinnan prosesseista yrityksessä.

Digitalisaatio vaikuttaa päivä päivältä radikaalimmin B2B-myyntiin ja sen johtamiseen. Digitalisaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnallista muutosta, missä tietotekniikka arkipäiväistyy niin yksittäisten ihmisten kuin yrityksiensäkin toiminnassa (Finto 2019). Enää perinteinen yksisuuntainen myynti ei riitä, vaan suomalaisten yritysten on nykyisin saatava asiakas tulemaan kohti heitä erilaisia tiedonhakukanavia hyödyntäen. (Tampereen korkeakoulu yhteisö 2019). Tätä ongelmaa helpottaakseen markkinoilla on nykyisin laajalti erilaisia tekoälyä hyödyntäviä CRM-järjestelmiä.

Digitalisaation myötä asiakkaan ostoprosessi on muuttunut aiempaa itseohjautuvammaksi. Suuri osa asiakkaista vie ostoprosessiaan hyvin pitkälle itsenäisesti, ennen potentiaalisten toimittajien kontaktointia. Asiakas omatoimisesti kartoittaa, arvioi ja tekee päätöksiä ostokohteestaan ennen toimittajaorganisaation mukaantuloa. Etenkin teknologian tuomat mahdollisuudet ovat mahdollistaneet asiakkaiden itsenäisen ostoprosessin. (Laine 2015, 118–119).

Suomessa yrityksen edustajana helpoin tapa saada tietoa eri järjestelmätoimittajista on internet. CRM-järjestelmätoimittajien kotisivuilta yrityksen CRM-järjestelmävalintaa tekevät henkilöt voivat helposti kerätä tietoa CRM-järjestelmätarjoomasta itsenäisesti, kuten Laine (2015, 118–119) osoitti asiakkaiden nykyisin toimivan. Toisin sanoen, on mahdollista, että asiakas tekee CRM-järjestelmätoimittajien kotisivujen perusteella päätöksen tapaako asiakas järjestelmätoimittajaa vai ei.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten digitalisaatio vaikuttaa yritysasiakkaiden CRM-järjestelmien ostoprosesseihin. Tarkemmin tarkastellaan, miten CRM-järjestelmätoimittajat vastaavat tähän muutoksen kotisivuillaan. Toisin sanoen, opinnäytetyön on tarkoitus vastata, miten CRM-järjestelmätoimittajat ovat omaksuneet omilla kotisivuillaan asiakkaiden ostoprosessin muutoksen. Opinnäytetyössä ei tulla keskittymään ammattiestajien päätöksentekoon vaan pienten ja keskisuurien yrityksen hankintaprosesseihin, missä ei tavallisesti tavata ammattiestajia.

Työssä pureudutaan vaiheittain ensin CRM-järjestelmän valintaan ja päätöksentekoon vaikuttaviin asioihin. CRM-järjestelmän valintaan liittyy aina omat prosessina, joissa CRM-toimittajalla on merkittävä rooli. Toisaalta asiakasyrityksen tulisi tunnistaa omat tarpeensa - näin ei kuitenkaan aina ole. Merkittäväksi seikaksi nouseekin, tulisiko CRM-toimittajien olla asiantuntijoita, jotka auttavat asiakkaitaan tehostamaan asiakkuudenhallintaansa vai riittääkö, jos CRM-toimittaja vain toimittaa asiakkaalleen toimivan ratkaisun. Näitä asioita peilataan toisiinsa tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa.

Syy lähteä tutkimaan aihetta, nousee siitä seikasta, että asiakas on yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja, joten ilman asiakkaita ei ole kannattavaa yritystoimintaa (Selin & Selin 2013, 15). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa CRM-järjestelmien myyjiä tehostamaan omaa työskentelyään.

Kohderyhmät voidaan päätasolla jakaa kuluttaja- (B2C) ja yritysasiakkaisiin (B2B) (Kallioma 2011, 21). Tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään asiakkuudenhallintaa vain B2B eli Business-to-Business -näkökulmasta. Näin ollen työ ei ota huomioon B2C eli kuluttajakauppaa.

Työn kirjoittaja on itse työskennellyt CRM-järjestelmien myynnin parissa. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin kirjoitettu objektiivisesti, eli työssä ei tuoda esille minkään CRM-järjestelmätoimittajan omaa näkökulmaa.

2 CRM JA CRM-JÄRJESTELMÄT

Käsite **CRM** tulee sanoista customer relationship management. Suomen kielessä CRM-käsitteelle ei ole muodostunut yhtä tiettyä selvää käännettä, vaan siitä kuulee puhuttavan muun muassa asiakashallintana, asiakassuhteen johtamisena ja asiakkuuksien johtamisena. (Oksanen 2010, 21). Käsitteistä löytyy yhtä monta määrittelyä kuin löytyy kirjoittajaakin. Mäntyneva (2003, 7–9) kiteyttää asiakkuudenhallinnan yrityksen jatkuvaksi oppimisprosessiksi, minkä päämääränä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista sekä korostaa asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Asiakkaista puhuttaessa kuulee myös käsitettä **CEM**, mikä tulee sanoista customer experience management. Suomen kielessä CEM-käsitteen synonyymi on asiakaskokemuksen johtaminen. (Juuti 2015, 40). Vaikka nämä käsitteet sivuuttavat ja täydentävät toisiaan, tarkoittavat ne kuitenkin eri asioita. CRM pureutuu asiakassuhteeseen, kun CEM puolestaan asiakaskokemukseen.

2.1 Mitä on CRM?

Yrityksmaailmassa **asiakas** on se, kuka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä. Asiakas on toimija, jonka kanssa ollaan tekemisissä ja joka aiheuttaa toimittajayrityksessä toimintaa. (Selin & Selin 2013, 15–17). Asiakkuudessa yrityksen ja asiakkaan välillä liikkuvat tavara, tieto ja tunne asiakkaan **arvotuotantoprosessiin**. Mitä syvemmmälle asiakkuuteen päästään molemminpuolisella tunnetasolla, sitä kestävämpi asiakkuus on. (Selin & Selin 2013, 31).

Asiakassuhteista puhuttaessa suomen kielessä kuulee käytettävän lukuisia eri käsitteitä. Mattinen (2006, 249) kuvaa asiakkuuden tai asiakkuussuhteen tarkoittavan kahden yrityksen tai yrityksen ja yksityishenkilön välistä yhteistyötä ja vaihdantaa. Mäntyneva (2003, 125) puolestaan kuvaa asiakkuuden olevan asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista muodostuva kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa tiettyyn yritykseen.

Asiakasrakenne puolestaan on moniulotteisempi käsite. Asiakasrakenne koostuu muun muassa jälleenmyyjistä, loppukäyttäjistä ja sidosryhmistä. Jälleenmyyjä ei osta tuotetta itselleen, vaan myy sen voittoa tavoitellen eteenpäin loppukäyttäjälle. Loppukäyttäjä puolestaan ostaa tuotteen itselleen ja maksaa tuotteesta. Sidoryhmit ovat

asiakasrakenteessa sellaisia toimijoita, jotka edesauttavat tai estävät kaupan syntymisen, kuten suunnittelijat ja rahoittajat. (Selin & Selin 2013, 15–16). Tärkeintä kaikesta kuitenkin on, että yritys kykenee itse määrittelemään asiakkaansa ja päättämään, minkä roolin ne saavat yrityksen toiminnassa. Yrityksen ei tarvitse kutsua asiakastaan asiakkaaksi – tärkeintä on toimia yhteisesti sovittujen määreiden mukaisesti. (Selin & Selin 2013, 17).

Huomioitavaa kuitenkin on, että kun yrityksellä on asiakkaana yritys, ei asia ole ihan niin mustavalkoinen. Jokaisessa yrityksessä yrityksen toimintaa ohjaavat erilaiset ihmiset. Näin ollen loppujen lopuksi asiakkaat ovat ihmisiä, joilla on tunteet, järki ja kokemukset, mitkä ohjaavat heitä päivittäisessä työssään. Asiakkaiden hallinta onkin siis loppujen lopuksi ihmisten hallintaa. (Selin & Selin 2013, 15).

Käsitelmäärittelyiden erilaisuus osoittaa, että asiakkaana oleminen on laaja käsite. Eri kirjoittajat määrittelevät asiakkuuteen liittyviä käsitteitä eri tavoin, mutta kuten Mattisen (2006) ja Mäntynevan (2003) määrittelyt osoittavat, määrittelyt ovat linjassa toistensa kanssa. Toisaalta Selinien (2015) huomio siitä, että asiakkaiden hallinta on nimenomaan ihmisten hallintaa, osoittaa, että yrityksiä takana on aina yksi tai useampi ajatteleva ja tunteva ihminen.

CRM käsitteelle löytyy suomen kielessä useita vapaita käännöksiä, mutta pähkinänkuoressaan CRM on asiakkuuksien johtamiseen liittyvää kehitystyötä (Mattinen 2006, 11). Tässä työssä CRM:llä tarkoitetaan laaja-alaisesti asiakkuudenhallintaa sekä sen kehittämistä. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet muodostavat CRM:n ydinviestin, eli sen mihin suuntaan asiakkuuksia kehitetään. Liiketoiminnan tavoitteet kiteyttävät ratkaisutarpeet liiketoiminnan ongelmiin, jotka yleensä liittyvät joko asiakastietojen keräämiseen ja jakelun haasteisiin tai itsessään tietojenkäsittelyn vaikeuksiin. (Oksanen 2010, 78).

Asiakassuhteiden johtamisen ydin on toimittajayrityksen näkökulmasta asiakkaan arvo-tuotantoprosessin tunnistaminen sekä suhtautuminen asiakassuhteeseen prosessina. Tavoitteen ei tulisi olla vain asiakkaan lähellä oleminen, vaan asiakkaan kanssa tulisi niin sanotusti elää yhdessä. (Selin & Selin 2013, 29).

CRM korostaa yritysten aktiivista päätöksentekoa niiltä osin, minkä asiakkuuksien kehittämiseen yritys jatkossa haluaa panostaa. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään yrityksen ymmärrystä asiakkaistaan ja heidän ostoaikastaan niin, että asiakkaat ostaisivat juuri tältä yritykseltä eikä heidän kilpailijoiltaan. (Mäntyneva 2003, 11).

Asiakkaat päättävät itse keiden kanssa he toimivat ja miten. Asiakkaiden sitoutuminen eri toimittajiin on vähentynyt ja asiakkaat ovat entistä vaativampia. (Laine 2015, 116). Tämä on korostunut etenkin B2B-toimialoilla, eli aloilla, jossa yritykset toimivat keskenään. Voidaan puhua jopa asiakkaiden vallan kasvusta suhteessa toimittajiin. (Storbacka 2005, 20).

Tästä syystä yrityksen jatkuva kehittäminen on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeää. Kehitys ei koske vain tuote- tai palvelukehitystä, vaan myös asiakassuhteen kehitystä. Yritykselle on tärkeää tunnistaa, minkälainen on prosessi, jonka avulla uudesta asiakkaasta saadaan **vakioasiakas**. Asiakas ei osta ominaisuuksia, ainoastaan ratkaisua tarpeisiinsa. (Selin & Selin 2013, 20). Vakioasiakkuus syntyy asiakkaan kokemuksen ja odotuksien kohdatessa toimittajaorganisaatiota kohtaan, jolloin asiakkaan voidaan olettaa olevan tyytyväinen. Kun odotukset ja kokemukset puolestaan eivät kohtaa, asiakkaan voidaan olettaa olevan tyytymätön, jolloin asiakkuus tuskin kehittyy vakioasiakkuudeksi. (Mäntyneva 2003, 125).

Asiakkuuden elinkaari on keskeinen tekijä CRM:ssä. Asiakkuuden elinkaari tarkoittaa koko sitä aikaa, minkä asiakas on yrityksen asiakkaana. Asiakkuuden elinkaari alkaa, kun asiakkaasta tulee yrityksen asiakas ja päättyy, kun asiakas ei enää osta tai käytä yrityksen palveluita. Teoreettisesti asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Näistä ensimmäinen on asiakkuuden alkaminen, toinen on asiakkuuden haltuunotto, kolmas asiakkuuden kehittäminen ja neljäs asiakkuuden päättyminen. Kun asiakkuuden elinkaari pysyy kolmannessa vaiheessa, voidaan puhua asiakasuskollisuudesta. Asiakasuskollisuus kertoo asiakkaan tahtotilasta pysyä yrityksen asiakkaana. (Mäntyneva 2003, 125).

Asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanlaisia, eivätkä ne toimi samalla tavalla. Asiakkaita jaetaan erilaisiin ryhmiin muun muassa heidän tarpeiden, resurssien, ominaisuuksien ja ostokäyttäytymisen perusteella. Tällaista ryhmittelyä kutsutaan segmentoinniksi. Kun asiakas tunnistetaan, asiakasta on helpompi palvella oikealla tavalla. (Oksanen 2010, 178). Tätä pohdittaessa on hyvä huomioida, että asiakaspalvelukin voi olla kilpailutekijä. Asiakaspalvelusta tulee kilpailutekijä, kun sitä toteutetaan kilpailijoihin nähden eri tavalla monipuolisemmin tai laadukkaammin. (Reinboth 2008, 29).

Asiakastieto on avain aitoon **asiakasymmärrykseen**, mutta harvassa ovat ne yritykset, joiden todellisena kilpailuetuna voidaan pitää laajaa ja syvällistä asiakasymmärrystä ja sen laajamittaista hyödyntämistä (Laine 2015, 147). Vain harvat organisaatiot tietävät

miten asiakassuhteita johdetaan kannattavasti (Brown 2016). Siksi asiakkaiden kuuntelu on yritykselle tärkeää. Asiakkaan kuuntelun tarkoitus on kuunnella asiakasta, jotta yrityksessä ymmärrettäisiin paremmin asiakkaan liiketoimintaa. Kun asiakasta kuunnellaan, oletukset muuttuvat havainnoiksi, jolloin asiakasymmärrys kasvaa. (Mattinen 2006, 75).

Asiakasymmärrys auttaa yritystä myös näkemään, mihin asiakkaisiin yrityksen kannattaa panostaa. Hyödyllinen mittari tähän on asiakaskannattavuuden laskeminen. Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakkaiden tekemien ostojen ja niihin liittyvien yrityksen omien kustannusten välistä erotusta (Mäntyneva 2003, 125). Mikäli erotus on positiivinen, asiakkuutta voidaan pitää hyvänä, mutta mikäli erotus on negatiivinen, nähdään, että asiakkuus ei ole toimittajaorganisaatiolle kannattava.

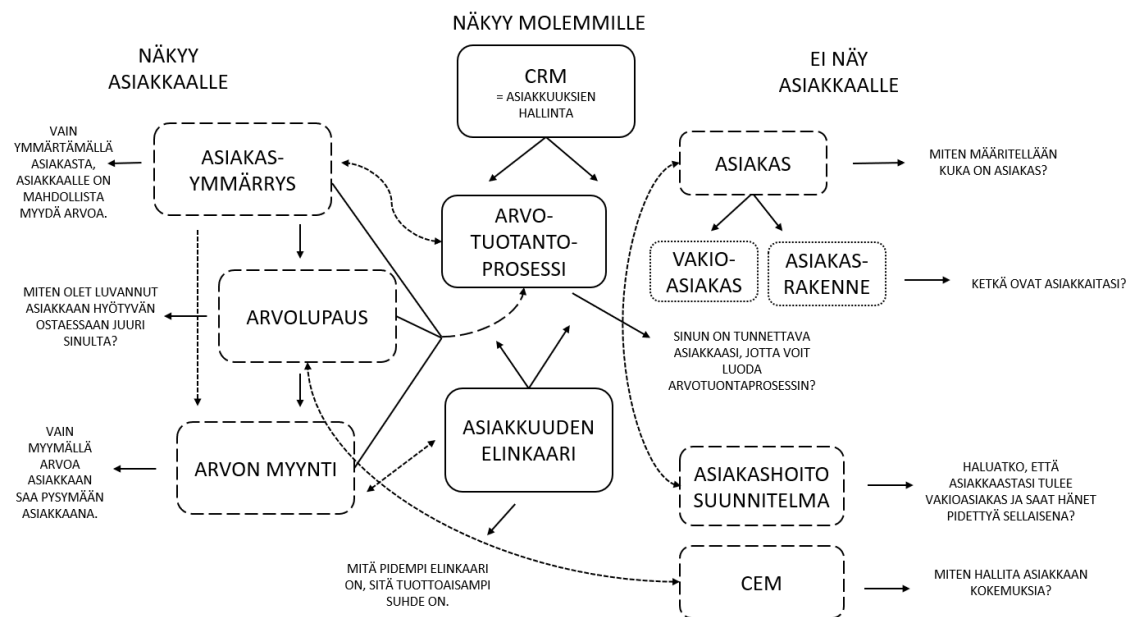
Hyvin tehty pohjatyö asiakasyrityksestä ja sen toimintatavoista mahdollistaa laadukkaan **arvolupauksen** rakentamisen asiakkaalle. Arvolupaukset voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri tasoon. Näistä laajin on yritystaso, hieman spesifimpi on asiakasryhmäinen taso ja spesifein on asiakaskohtainen taso. Yritystason arvolupaus on lupaus siitä, mitä asiakas voi odottaa toimittajaorganisaatiolta yleisellä tasolla. Asiakasryhmäkohtainen arvolupaus puolestaan viestii siitä, mitä asiakas voi odottaa toimittajaorganisaatiolta tiettyä asiakasryhmää kohtaan. Asiakaskohtainen arvolupaus puolestaan kertoo, mitä yksittäinen asiakas voi odottaa toimittajaorganisaatiolta. Asiakaskohtainen arvolupaus on asiakkaalle kaikkein kiinnostavin. Arvo argumentoidaan asiakkaalle parhaiten osoittamalla arvon tuomat vaikutukset konkreettisesti asiakkaan liiketoimintaan. (Laine 2015, 137–138).

Hyvä CRM rakentaa pohjan **arvon myymiselle**. Arvon myyminen asiakkaille edellyttää, että toimittajaorganisaatio pystyy osoittamaan myytävän palvelun tai tuotteen hyödyt asiakkaan liiketoiminnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimittajaorganisaation on tunnistettava asiakkaan kipupisteet, haasteet ja tarpeet. Arvon myyminen asiakkaalle on mahdotonta, mikäli asiakasymmärrys on puutteellista. (Laine 2015, 127). Arvon tuottamisen kulmakivi on kyky asettua asiakkaan asemaan. Asiakasnäkökulma tai asiakaslähäinen ajattelu tarkoittaa, että ajatellaan tuotetta tai palvelua siitä näkökulmasta, mitä lisäarvoa tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa, tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ajatteleminen sijaan. Mikäli yritys tarkastelee ainoastaan tuotteen kannattavuutta, jää asiakasnäkökulma auttamatta syrjään. (Selin & Selin 2013, 18–19).

Kun asiakasymmärrys on CRM:n avulla oikeilla raiteilla, yritys kykenee tekemään asiakkailleen toimivia **asiakashoitosuunnitelmia**. Asiakashoitosuunnitelma on yrityksen

sisäinen toimintamalli asiakkuuden tai asiakasryhmän hoitamiseksi (Mäntyneva 2003, 125). Oikein tehdyllä asiakashoitosuunnitelmalla asiakas saadaan todennäköisemmin pysymään yrityksen asiakkaana. Pelkkä asiakashoitosuunnitelman tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on lisäksi toimittava asiakashoitosuunnitelman mukaan. Asiakashoitosuunnitelma voi olla erilainen eri asiakkaiden kohdalla.

Asiakkuutta kannattaa pohtia myös asiakkaan näkökulmasta. Kun pohditaan asiakassuhdetta ja sen kestävyyttä, yrityksen on hyvä pohtia, mitä hyötyä heistä on asiakkaalle (Selin & Selin 2013, 22). Hyvän asiakkuuden määrittäminen on kuitenkin toimittajaorganisaatiolle usein hankalaa, sillä harvoin yrityksellä on kollektiivista näkemystä asiakkaan odotuksista yhteistyötä kohtaan, sillä odotukset ovat sidottu yksittäisten yksilöiden näkemyksiin (Mattinen 2006, 56). Nykyisin asiakastyytyvyyttä ei voida pitää takeena asiakasuskollisuudesta (Laine 2015, 121).



Kuvio 1. CRM:n monimuotoisuus

Ylläoleva kuvio (Kuvio 1) yhteenvetää mainitut CRM:n ympärillä liikkuvat keskeiset käsitteet sekä niiden keskinäiset suhteet. CRM on hyvin monimuotoinen kokonaisuus, johon linkittyy useita asioita. Osa asioista on asiakkuudenhallinnassa vain yrityksen nähtävissä, kuten asiakashoitosuunnitelma, mutta seuraukset näkyvät luonnollisesti myös asiakkaille. Kuvioista kuitenkin huomataan, että suurin osa CRM:stä on näkyvää joko asiakkaalle tai molemmille – asiakkaalle ja yritykselle. Näin ollen voidaan tehdä johtopäätös, että CRM:llä on suuri merkitys asiakkuuksien säilyttämisessä. CRM-järjestelmän

näkökulmasta kuvio 1 koko yhteen tärkeimmät asiakassuhteeseen liittyvät asiat. Näitä kaikkia asioita asiakkaistaan oikeasti kiinnostuneet yritykset seuraavat systemaattisesti.

2.2 Mikä on CRM-järjestelmä?

CRM-järjestelmä on yrityksen toiminnassa käytettävä työkalu, mistä käytetään myös nimitystä asiakashallintajärjestelmä. Kyseinen järjestelmätyyppi mahdollistaa yrityksen asiakkuuksien hallinnan. CRM-järjestelmän käytöllä pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa. (Kouhi 2013, 38).

Strategialla tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa yrityksen vision saavuttamiseksi. Visiolla puolestaan tarkoitetaan yrityksen tulevaisuudenkuvaa tai tavoitetilaa. Käytännössä strategia on yrityksen käsitys tai suunnitelma siitä, miten yritystoiminnan kanssa konkreettisesti edetään kohti päämääriä. Hyvä ja toimiva strategia ohjaa yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. (Viitala & Jylhä, 2013, osio 5). Strategiaa toteutetaan usein joko osittain tai kokonaan tietotekniikan projektien kautta. Strategiset järjestelmät muokkaavat yrityksen tulevaisuutta ja menestymisen edellytyksiä. Idea strategiselle projektille lähtee yleensä yrityksen strategian ja liiketoiminnan johtamisen tarpeista. (Kouhi 2013, 57–58). Strategisten investointien tarkoituksena on toteuttaa yhtiön liiketoiminnan tavoitteita. Tästä syystä tietotekniikan investointien tulisi aina olla strategisia. Strategiseen tietotekniikkaan kuuluvat järjestelmät, joiden avulla yritys toteuttaa strategiaansa tai saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Kouhi 2013, 27, 36). Tällaisia järjestelmiä ovat CRM-järjestelmien lisäksi muun muassa ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät.

Tietotekniikka on ollut olemassa jo kymmeniä vuosia, mutta vasta viimeisten 15-20 vuoden aikana voidaan todeta tietotekniikan kehittyneen tasolle, joka mahdollistaa tietotekniikan monipuolisen hyödyntämisen yrityksen strategisten päämäärien tavoittelussa (Kouhi 2013, 15–16, 25, 38). Toisaalta tietojärjestelmien jatkuva kehittyminen on johtanut siihen, että etenkin asiakastiedon määrä yrityksissä kasvaa jatkuvasti. Järjestelmiin panostamisen tavoitteena on ollut asiakastiedon yhtenäistäminen ja kokonaiskuvan saaminen asiakaskannasta. Tietoa on kuitenkin syntynyt niin paljon, että sen hallittavuudesta on tullut haaste. (Mattinen 2006, 166).

Kuten CRM-käsitteestä puhuttaessa mainittiin, asiakkuuksien todellinen haltuunotto ei ole mahdollista, jos haltuunottoa tukevat yhteiset toimintatavat eivät ole kunnossa. Toimivan järjestelmän avulla haltuunotto on tehokkaampaa kuin työskentely hajanaisilla

asiakasrekistereillä, vajanaisilla markkinointitietokannoilla tai satunnaisilla kontaktointi-raportoinneilla. (Oksanen 2010, 30).

Käytännössä yritys kerää CRM-järjestelmään heille olennaista tietoa asiakkaistaan. Tiedon keruu alkaa datan keräämisellä. Datalla tarkoitetaan faktasta, tilastosta tai muun tyyppisestä otannasta alkaen mitä tahansa aineistoa, jolla työstämättömänä ei ole juuri mitään arvoa. Data muuttuu kuitenkin olennaiseksi, kun se on koottu jonkin tyyppiseksi kokonaisuudeksi ja sitä on työstetty annetun kontekstin pohjalta. Tällöin syntyy informaatiota. Kun informaatiota puolestaan jalostetaan analysoimalla, saadaan tietoa. (Riabacke & Riabacke 2015, 146).

Asiakaskanta on yritykselle olennaista dataa. Asiakaskanta tarkoittaa yrityksen kaikkien asiakkuuksien muodostamaa kokonaisuutta (Mäntyneva 2003, 125). Asiakaskantojen kautta voidaan analysoida asiakkaiden arvoja, tuottoja ja asiakkaiden tekemiä valintoja. Laajemmalla skaalalla voidaan tarkastella tiettyjen asiakassegmenttien toimintaa ja rakenteellista kehitystä. Dokumentoidun tiedon kautta nähdään miten asiakkaat toimivat, mutta toisaalta usein jää selittämättä mikä ohjasi asiakkaan tietynlaiseen toimintaan. (Mattinen 2006, 52–53).

Organisaatioiden yleinen ongelma ei siis ole asiakastiedon kerääminen ja asiakastiedon määrä itsessään, vaan tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Asiakastieto myös vanhenee ja siksi asiakastietoa tulisi kerätä systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Laadukkaan tiedon saamiseksi yrityksen on myös tärkeää pohtia kriittisesti mitä asiakastietoa ylipäänsä kannattaa hankkia ja kerätä. (Laine 2015, 150). Useat organisaatiot omaavatkin paljon dataa ja tietoa asiakkaistaan, mutta heillä ei aina ole selkeää käsitystä siitä, miten asiakastietoa tulisi hallita. Asiakastiedon perustasolla organisaatiolla voi olla runsaasti perustietoa asiakkaistaan, mutta usein tätä tietoa kerätään organisaation omasta näkökulmasta asiakasnäkökulman sijaan. (Laine 2015, 147–149). Tiedon laadullistamiseksi yrityksen tulisi ymmärtää, miksi tieto on pirstaleista. Asiakkaista syntyy tietoa usein hajautetusti eri puolilla organisaatiota, eikä yrityksellä ole yhtenäistä linjaa tiedon ympärillä. (Mattinen 2006, 179). Päästäkseen yrityksessä optimaaliseen tilanteeseen asiakastiedon kanssa, yrityksen on hyvä seurata tiedon käyttöastetta, eli sitä, kuinka kattavasti syntynyt tieto kääntyy tietämykseksi ja tietämys teoiksi (Mattinen 2006, 181). CRM-järjestelmä pyrkii auttamaan tässä nimenomaisessa ongelmassa.

CRM-järjestelmän ajatellaan usein olevan vain myynnin ja markkinoinnin työkalu, vaikka CRM-järjestelmässä on kyse koko organisaation tasoisesta toimintatavasta. Toisaalta,

CRM-järjestelmä ei ole bisneskriittinen ratkaisu. Toisin sanoen, yrityksen toiminta ei pysähdy, mikäli henkilöstö päättää jättää CRM-järjestelmää käyttämättä. (Oksanen 2010, 57, 69). CRM voidaan kuitenkin nähdä alustana ja uuden ajattelutavan mahdollistajana myynnin ohjaamisen periaatteisiin, mitkä voidaan integroida yrityksen olemassa oleviin toimintatapoihin. Usein kuitenkin CRM-järjestelmä otetaan käyttöön johdon toimesta ilman sen syvällisempiä perusteluita. Tästä syytä myyjät eivät useinkaan omaksu CRM-järjestelmän tuomaa muutosta organisaatiossa ilman vastustusta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 31). CRM-järjestelmän tulisi tukea asiakkuudenhallinnan ja myynnin prosesseja.

Teorian pohjalta CRM-järjestelmän hyötynä voidaan siis nähdä sen kapasiteetti tallentaa asiakastietoa sekä prosessoida sitä tekoälyn avulla. Tekoälyn hyödyntäminen vapauttaa aikaa manuaaliselta työltä asiakastietojen käsittelyssä, eli teoriassa vapauttaa esimerkiksi myyjille enemmän aikaa itse myyntiin hajanaisen tiedon metsästämisestä sijaan. Toisaalta taas CRM-järjestelmään tallentuu kaikki tieto mitä sinne tallennetaan, jolloin tallentajan on tehtävä päätös, onko tieto olennaista asiakkuudenhallinnan kannalta vai ei. Tämä puolestaan vaatii organisaatiolta yhteisiä toimintatapoja ja määreitä asiakasdatalle. Liiallisen tallentamisen sijaan suurempi ongelma on teorian pohjalta kuitenkin järjestelmän käyttämättömyys. Kalliista ja viimeisen päälle hiotusta järjestelmästä ei ole mitään hyötyä jollei sitä käytetä.

3 VALINTA ON PROSESSI

Kun ihminen tekee päätöksiä, hänen aivoissaan tapahtuu monia asioita. Oletuksena ihminen on rationaalinen yksilö, joka valintatilanteessa tunnistaa kaikki käytettävissä olevat vaihtoehdot, arvioi nämä vaihtoehdot sekä niiden arvot ja lopuksi valitsee sen vaihtoehdon, jonka onnistumisen odotusarvo on korkein. Ihminen ei kuitenkaan ole looginen kokonaisuus, joten useimmat valinnat syntyvät muilla kuin rationaalisilla perusteilla. Huomioitavaa on, että valinta ei aina synny punnitsemalla parhaita vaihtoehtoja, vaan valinta voi syntyä sitä kautta, että ihminen alkaa punnitsemaan mitkä ovat selkeästi huonoimmat vaihtoehdot. Näin ollen valinta ei välttämättä kohdistu parhaaseen vaihtoehtoon, muttei varmuudella huonoimpaankaan. Ihminen toimiikin usein tunneperäisesti tehdessään päätöksiä. Tämä on usean nykyjohtajan haaste päätöksenteossa valintatilanteissa. Tämä korostuu päätöksissä ja valinnoissa, joiden tekeminen on vienyt paljon aikaa. (Riabacke & Riabacke 2015, 31, 34–36).

Päätöksentekijät voidaan karkeasti luokitella neljään eri tyyppiin. Näistä ensimmäinen on pragmatikko, joka keskittyy ensisijaisesti valinnan lopputulokseen ja lopputuloksen seurauksiin. Toinen tyyppi on visionääri, joka keskittyy yksityiskohtien sijaan kokonaisuvaan ja antaa päätöksenteossa sijaa myös luovuudelle. Kolmas tyyppi puolestaan on konsensushakuinen päätöksentekijä, mille ensisijaisen tärkeää on päätöksenteon lopputuloksen laaja-alainen tyytyväisyyden tuottaminen osallisille. Konsensushakuiselle päätöksentekijälle muiden miellyttäminen on tärkeää. Neljäs tyyppi – analyttikko – on visionäärin vastakohta. Analyttikko kaipaa päätöksenteon tuekseen paljon faktatietoa ja hän haluaa tietää, miten hänen päätöksensä tulee vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Riabacke & Riabacke 2015, 52–54).

Kun ihminen antaa toiselle informaatiota päätöksen aikaansaamiseksi, informaation esittämistapa ratkaisee, miten informaatio otetaan vastaan ja miten sitä käytetään. Kun ihminen ei muista kaikkea informaatiota, aivot täyttävät muistiaukot automaattisesti, minkä seurauksena ihminen muistaa asiat, joiden muistaminen on hänelle eduksi. Tämän lisäksi ihmiset muistavat asiat eri perspektiiveistä. Muistojen erilaisuus puolestaan johtaa siihen, että ihmisillä on erilaiset käsitykset siitä mistä on keskusteltu ja sovittu. Jotta edellä mainitulta tilanteelta välttyttäisiin, on erityisen tärkeää dokumentoida tarkasti neuvottelujen sisältö ja jaettava dokumentaatio asianomaisten kesken. (Riabacke & Riabacke 2015, 69–72, 171).

Muistijäljen vahvuus linkittyy suoraan päätöksentekijän perehtyneisyyteen (Mattinen 2006, 67). Mikäli päätöksentekoa tukevia esitöitä ei ole tehty kunnolla, vaan päätöksenteossa on nojaututtu kokemuksen tuomiin oletuksiin, seuraus on usein negatiivinen. Todennäköisesti tällöin ostaja päätyy kalliiseen ratkaisuun, mikä ei tue organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla ja jonka käytettävyys ei ole niin laajaa kuin mitä oli toivottu ja uskottu. (Riabacke & Riabacke 2015, 191).

3.1 CRM-järjestelmän valinta

Uuden järjestelmän käyttöönotto tuo aina tullessaan muutoksen organisaatioon. Riippuen siitä, onko kyseessä ensimmäinen CRM-projekti vai uudelleenkäyttöönotto, lähtökohdat projektille saattavat olla hyvinkin erilaiset. Ensimmäisen CRM-projektin aikana organisaatio saa käyttöönsä täysin uuden työvälineen, eikä kaikilla välttämättä ole laisinkaan kokemusta CRM-järjestelmän käytöstä. Puolestaan, jos kyseessä on uudelleenkäyttöönotto, taustalla on todennäköisesti aiemmin epäonnistunut käyttöönotto. Järjestelmätoimittajalla onkin tärkeä rooli lähtötilanteen kartoittamisessa ja organisaation sitouttamisessa CRM-järjestelmän valintaan. Sitouttamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä nykyhetkessä tapahtuvaa toimintaa, mikä sitoo organisaatiota tulevaisuudessa. Järjestelmätoimittajan rooli korostuu etenkin silloin, kun asiakasorganisaatiolla ei ole kokemusta CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Kun kokematon järjestelmätoimittaja johdattaa kokematon asiakasta, todennäköisyys projektin epäonnistumiselle on suuri. (Oksanen 2010, 39–40, 49). CRM-järjestelmätoimittajalta voidaan siis odottaa asiantuntijuutta.

CRM-järjestelmän käyttöönotto on käytännössä muutoksen johtamista. Näin ollen CRM-järjestelmän valinta on ensimmäinen liike kohti tietynlaista muutosta. CRM-käyttöönotolla Oksanen (2010, 21) korostaa tarkoittavansa sekä prosessien että tietojärjestelmän käyttöönottoa. Näistä kumpikaan ei voi kulkea irrallisena ilman toista. CRM-järjestelmää valittaessa tulee siis varautua muutokseen organisaatiossa. Mikäli päätöstä tekevä ydinryhmä olettaa, että kun CRM-järjestelmä otetaan käyttöön heidän yhteisellä päätöksellään, ja että jokainen tulee löytämään omat käyttötapansa ja -tyylinsä itse, ajaututaan varsinaisen käyttöönoton aikana umpikujaan (Oksanen 2010, 61).

Vaikka järjestelmätoimittajalta vaaditaan ammattitaitoa, myös ostavalla yrityksellä on vastuunsa. Mikäli esimerkiksi tuotanto päättää tehostaa toimintaansa tai markkinointi laajentaa aluettaan, harvoin tuotanto- tai markkinointipäällikkö päättävät näistä asioista

yksin. Sitä vastoin ei ole poikkeuksellista, että tietotekniikan järjestelmähankinta jää yksin esimerkiksi tietohallintojohtajan harteille. (Kouhi 2013, 15–16). CRM-järjestelmähankinta koskee kuitenkin henkilöstöä laajemmin kuin ainoastaan tietohallinto-osastoa (Oksanen 2010, 57).

Kouhi (2013) ja Oksanen (2010) puhuvat kirjoissaan järjestelmähankinnoista projekteina, mitkä sitovat resursseja yrityksestä. Siksi jo tehtäessä päätöstä tietotekniikan projektin aloittamisesta, tulee huomioida, että yrityksellä on käytössään projektiin vaadittavat resurssit. Nämä resurssit ovat käytännössä investointirahaa sekä oman henkilökunnan aikaa eri käyttäjäryhmistä. Jo CRM-järjestelmävalintaa tehdessä on syytä huomioida myös projektin pitkäaikaisuus ja resurssitarve myös käyttöönoton jälkeen (Kouhi 2013, 76). Kouhi (2013, 102) kuvaa järjestelmäprojekteja kirjassaan alla olevan kuvion (Kuvio 2) kautta.



Kuvio 2. Järjestelmäprojekti (Kouhi 2013,102).

Toisesta näkökulmasta huomioitavaa on, että jos yrityksen tietotekniikasta innostunut henkilö tai tietotekniikan osasto alkaa itsekseen toteuttamaan järjestelmäprojektiä, josta se itse on innostunut, mutta mikä ei varsinaisen käyttäjäryhmän tai liiketoiminnan kannalta saa lämmintä vastaanottoa, tulee järjestelmäprojekti suurella todennäköisyydellä epäonnistumaan (Kouhi 2013, 27).

CRM-järjestelmän valintaa tehdessä on hyvä muistaa, että useimmiten CRM-järjestelmän käyttämättömyydessä on kyse jostain aivan muusta, kuin teknisistä ongelmista. Toisin sanoen, järjestelmä on käytettävissä, mutta sitä ei vain yksinkertaisesti käytetä. CRM-käyttöönottojen onnistuminen edellyttää selkeää johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä jo järjestelmän valintavaiheessa. (Oksanen 2010, 26, 30).

Oman kokemukseni perusteella Oksanen on täysin oikeassa määritellössään CRM-käyttöönoton käsitettä. Jo CRM-järjestelmän valintavaiheessa yrityksen on tärkeää tunnistaa omia prosessejaan, jotta valituksi tulee järjestelmä tukemaan prosesseja. Järjestelmän

tarkoitus ei ole muuttaa yrityksen prosesseja järjestelmään sopivaksi, vaan järjestelmän pitää sopeutua yrityksen prosesseihin.

3.2 Osto- ja myyntiprosessin yhteensovittaminen

Ostoksen tekemiseen B2B-puolella liittyy olennaisesti ostoprosessi. Ostoprosessi voidaan karkeasti jakaa kuuteen osaan:

1. Ostoksen päämäärän määrittely, eli mitä ostoksella halutaan saavuttaa.
2. Sopivimman toimittajan valitseminen.
3. Tapaamisten valmistelu sekä toteutus.
4. Tilauksen tekeminen.
5. Tarkkailu ja kontrollointi.
6. Seuranta ja arviointi.

(Viio 2011, 73–74).

Kun asiakas tekee hankintapäätöksen, hän pohtii mikä vaihtoehto tuottaa juuri hänen tarpeisiin yrityksessä eniten hyötyä. Yleensä hankintapäätös kohdistuu vaihtoehtoon, mikä tuottaa asiakkaalle eniten lisäarvoa ja todellista hyötyä. Ostaessaan asiakas toimii kuitenkin aina tietyn mallin ja prosessin mukaan, sillä hankinta- eli ostopäätös on aina ennen kaikkea tunnepäätös. (Selin & Selin 2013, 21, 26, 31).

Asiakkaat ovat kuluttajina etenkin digitalisaation lisääntymisen myötä tottuneet nopeaan ja helppoon tapaan ostaa. Tämän seurauksena asiakkaat odottavat myös yritysten välisessä kaupankäynnissä nopeaa, helppoa ja läpinäkyvää toimintaa. Asiakas vaatii myyjältä osaamista, mutta toisaalta asiakas ei halua olla riippuvainen myyjästä. Enemmän asiakas määrittelee itse, miten myynti- ja ostoprosessit hänen kohdallaan etenevät. Tässä kohtaa myös myyjän ja hänen edustamansa organisaation on elettävä asiakkaan rytmissä, jotta he pystyvät palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Laine 2015, 120–121). Ostoprosessi on monissa organisaatioissa muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana myös huomattavasti aiempaa strukturoidummaksi (Viio 2011, 69).

Asiakkaan tapa ostaa onkin tuonut muutoksia yritysten sisäisiin prosesseihin. Lisäksi, ostopäätöstä eivät enää tee vain yrityksen keskeisimmät päättäjät, vaan nämä päättäjät pyrkivät enenevässä määrin ottamaan huomioon myös muita organisaationsa edustajia ostoprosessin aikana. Päättäjät antavat muiden vahvasti vaikuttaa ostopäätökseen. Näin ollen myös myyjän tulee huomioida nämä varsinaisen päättäjryhmän ulkopuolella olevat vaikuttajat. Toisaalta, vaikka toimittajaorganisaatiossa tiedostetaan, että asiakkaan puolen edustajien kiinnostuksen kohteet voivat olla eri rooleissa hyvinkin erilaisia, silti asiakkaita lähestytään samankaltaisilla viesteillä ja asioilla. Ilman kohdennettua viestintää asiakkaan ja myyjän välille on vaikea luoda keskusteluyhteyttä ja luottamusta, mikä puolestaan lisää kaupan todennäköisyyttä. (Laine 2015, 169–172).

Kun asiakkaan ostoprosessi on muuttunut itseohjautuvaksi, myyjän näkökulmasta se tarkoittaa, että myyjä ei pääse alusta asti näkemään asiakkaan ostopolkua. Suuri osa asiakkaista viekin ostoprosessiaan hyvin pitkälle, ennen potentiaalisten toimittajien kontaktointia. Asiakas omatoimisesti kartoittaa, arvioi ja tekee päätöksiä ostokohteestaan ennen toimittajaorganisaation mukaantuloa. Asiakas ei ole enää passiivinen ostaja vaan aktiivinen toimija. Myyvät organisaatiot ovat suurimassa osassa tapauksia jäljessä asiakkaan ostoprosessissa. Etenkin teknologian tuomat mahdollisuudet ovat mahdollistaneet asiakkaiden kykyä itsenäisesti viedä ostoprosessiansa loppuun. Omatoimisuuden ja ostokyvykkyyden kasvaessa, asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut – asiakas ei enää tarvitse myyjää tukemaan koko ostoprosessiaan. Myyjän näkökulmasta asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos tuo mukanaan haasteita, sillä asiakkaan ostokäyttäytyminen ei ole enää niin ennustettavaa kuin ennen. Asiakas voi viedä ostoprosessinsa hyvin lähelle loppua, mutta sitten jostain syystä palatakin takaisin alkuun. (Laine 2015, 118–119).

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen voidaan jakaa karkeasti neljään eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla asiakas ostaa vain tietyn tuotteen tai palvelun, jolloin myyjän näkökulmasta puhutaan puhtaasti tuotemyynnistä. Toisella tasolla asiakas ostaa sekä tuotteen että palvelun. Kolmannella tasolla asiakas ostaa tuotteen tai palvelun sijasta kokonaisratkaisun tietyn haasteen ratkaisemiseksi, jolloin myyjän näkökulmasta puhutaan jo ratkaisumyynnistä. Viimeisellä, neljännellä tasolla asiakas ostaa arvoa ja liiketoimintahyötyä toimittajaorganisaatiolta, jolloin myyjän näkökulmasta puhutaan vaativimmasta myynnin tasosta, eli arvomyynnistä. Myyjän näkökulmasta näiden tasojen tunnistaminen on erittäin tärkeää, sillä eri tasojen lähestyminen vaatii erilaiset myynnin lähestymistavat. Tämä perustuu siihen, että myös asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat erilaisia ostamisen eri

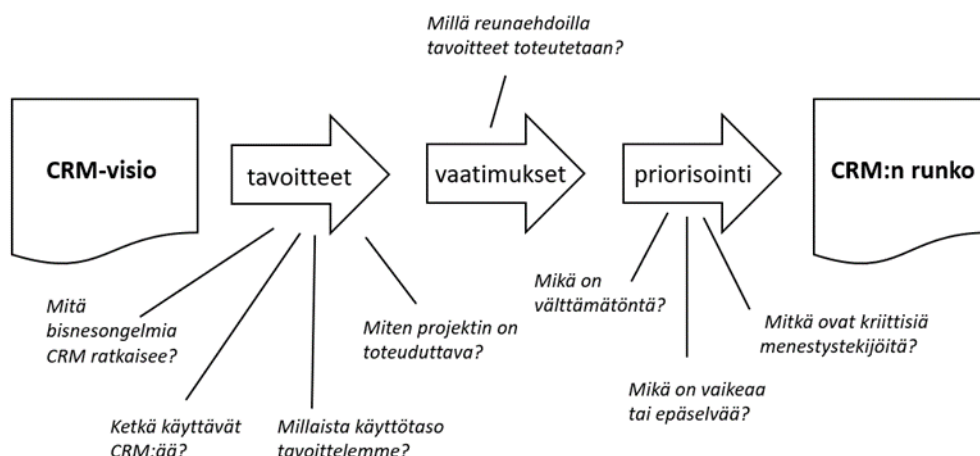
tasoilla. Ratkaisu- ja arvomyynnissä tärkeintä ei ole hinta, kuten tuotemyynnissä. Niissä ensisijaisen tärkeää on, mitä asiakas ratkaisusta saa ja miten asiakas siitä hyötyy. (Laine 2015, 123–124, 128). CRM-järjestelmän myynti on vaativaa ratkaisu- ja arvomyyntiä.

Parhaimmillaan arvopohjaisessa myynnissä sekä myyjä että ostaja kokevat asiakassuhteen tuovan hyötyä heille molemmille. Osapuolet ymmärtävät, että asiakassuhde mahdollistaa heille molemmille hyötyjä myös pitkällä aikavälillä. Edellytys tämän tyyppisen suhteen syntymiselle kuitenkin on, että molemmat osapuolet keskittyvät arvon löytämiseen itse kaupan teon sijaan. (Viio 2011, 187).

Siinä missä yrityksen tulee tunnistaa asiakkaan ostoprosessi, tulee sen tunnistaa myös oma myyntiprosessinsa. Näin järjestelmätoimittajan myyntiprosessi voi istua mahdollisimman saumattomasti asiakkaan ostoprosessiin. Mitä enemmän yritys pääsee käsiksi asiakkaan ostoprosessiin, sitä paremmin asiakassuhdetta saadaan kehitettyä ja sitä pitkäkestoisemmaksi asiakassuhde muodostuu. Pohtiessa miten asiakasta kohtaan tulisi toimia, on myyjän hyvä konkreettisesti asettua asiakkaan asemaan ja pohtia, miten itse toimisi, jos olisi edustamansa yrityksen asiakas. (Selin & Selin 2013, 20–22).

3.3 CRM-järjestelmän myyntiprosessin sulauttaminen ostoprosessiin

CRM-järjestelmän valinnan suunnittelu on aloitettava tavoiteasettelun kautta. Tällöin tulee pohtia, mitä asiakas käyttöönotolla tavoittelee ja mitä tavoitteilla halutaan saavuttaa. Lähes poikkeuksetta CRM-projektin taustalla on yrityksen uuteen strategiaan tai muuhun kehityskohteeseen liittyvä tarve. (Oksanen 2010, 42, 55). Projektin lopputuloksen pitäisi ratkaista se ongelma, minkä takia koko järjestelmäprojektiin ylipäänsä lähdettiin ja tuoda tätä kautta arvoa asiakkaalle (Kouhi 2013, 70). Oksanen (2010, 77) kuvaa tätä tavoiteasettelua alla olevan kuvion (Kuvio 3) avulla.



Kuvio 3. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77).

Kun asiakkaalle tehdään arvomyyntiä, asiakkaan sitouttaminen arvon löytämiseen on erityisen tärkeää arvon todentamista koskien. Siksi arvon todentaminen sekä asiakkaan kanssa yhdessä asetettujen tavoitteiden mittaaminen ei saa jäädä yksin toimittajaorganisaation vastuulle. (Laine 2015, 145). Vaikka CRM-järjestelmän hankkimisen kaltaisten kehittämishankkeiden tarkoitus on hyvä, ongelmat alkavat yleensä siinä vaiheessa, kun arvon todentaminen ei näy yksittäisillä työpaikoilla. (Järvinen 2011, 64). Siksi kummankin osapuolen, niin ostajan kuin myyjän, on yhdessä sitouduttava yhteisen arvopäämäärään saavuttamiseen (Laine 2015, 145).

CRM-järjestelmän valinnassa laajoilla vaatimusmäärittelyillä ei ole niinkään merkitystä, vaan tärkeämpää on kiteyttää järjestelmäprojektin tavoitteet ja rakentaa sen pohjalta tarvittavat johtamismekanismit niiden toteuttamiseen (Oksanen 2010, 76). Asiakkaan sisäiset prosessit tulee ensin tunnistaa ja suunnitella mahdollisimman hyvin liiketoimintaa tukeviksi. Vasta sen jälkeen voidaan valita järjestelmän ominaisuudet tukemaan näitä prosesseja. (Kouhi 2013, 38).

Asiakaskunnan lajilla ei ole suurta merkitystä teknisen ratkaisun valinnassa. CRM-järjestelmät toimivat niin yritysasiakkaiden kuin kuluttaja-asiakkaidenkin käsittelyssä. (Oksanen 2010, 23–24).

Järjestelmävalintaan vaikuttavat myös konkreettiset asiat, kuten palvelinympäristö. Yrityksen tulee CRM-järjestelmää valittaessa ottaa huomioon järjestelmän vaatima palvelinympäristö. Kustannukset ovat tärkeä tekijä palvelinympäristöä valittaessa ja toisaalta motivoiva tekijä pilvipalveluiden käyttöön. Pilvipalveluiden kustannustehokkuus tulee

kahdesta eri suunnasta. Ensinnäkin, vain käytetystä kapasiteetista maksetaan, ja toisaalta hyödytään suurtuotannon eduista. Käyttääkseen omia paikallisia palvelimia, yrityksen täytyy ensin investoida laitteisiin ja ohjelmistoihin, jotta oma palvelin saadaan pyörimään. Lisäksi omia laitteita tulee ylläpitää, kunnes ne tulevat käyttöikänsä päähän ja ne on korvattava korvausinvestoinnilla. (Kouhi 2013, 139).

CRM-järjestelmälle tulee nimetä myös CRM-omistaja, sillä näin ollen viimeinen vastuu järjestelmän valinnan tapahtumisesta sekä CRM-vision eteenpäin viemisestä on organisaation tiedossa (Oksanen 2010, 100). Ihmiset tekevät päätöksiä ryhmässä, mutta on ensisijaisen tärkeää päättää, kuka viimekädessä on vastuussa päätöksen tekemisestä sekä päätöksenteon jälkeisestä täytäntöönpanosta (Riabacke & Riabacke 2015, 91). Tietohallintojohtaja harvoin on sopiva henkilö toimimaan CRM-omistajana, sillä CRM-hankkeessa on kyse liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä, ei niinkään tietojärjestelmäasiasta. Kyseisen henkilön valinta omalta osaltaan myös ohjaa epäsuorasti minkä osaston tarpeeseen CRM-järjestelmää ensisijaisesti haetaan. Toisaalta valitulla henkilöllä pitää olla myös oma intressi järjestelmän menestymiselle, jotta hänellä on motivaatiota pitää CRM-projektin pyörät pyörimässä. (Oksanen 2010, 100).

CRM-järjestelmämarkkinat ovat kasvaneet runsaasti 2000-luvulla. Toimittajia on ilmestynyt markkinoille useita ja ratkaisutoimittajat voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääkategoriaan:

1. Toimittajalla on oma tuote, jota pääasiassa kumppanit toimittavat.
2. Toimittajalla on oma tuote, jota toimitetaan pääasiassa itse.
3. Toimittaja toimittaa päämiehen tuotetta.

CRM-järjestelmää valittaessa ja toimittajakenttää arvioitaessa yrityksen on tärkeää huomioida toimittajien asemoituminen markkinoilla. Jotkut toimijat tarjoavat vakiota valmisratkaisua, jotkut räätälöitäviä ja jotkut puolestaan täysin toimialasidonnaisia ratkaisuja. (Oksanen 2010, 184–185). Asiakkaan tulisikin hahmottaa onko hän ostamassa tietotekniikan palvelua vai pelkkää järjestelmää, sillä nämä eivät ole sama asia. Pelkkä järjestelmä ei riitä palvelun tuottamiseen. Ostaessaan tietotekniikan palveluratkaisun, asiakas saa palveluntarjoajalta tukea järjestelmän käyttöön sekä taustajoukon pitämään järjestelmän toiminnassa virheettömästi. (Salmela ym. 2010, 28). Palveluntarjoajan näkökulmasta tämän tyyppisessä palveluliiketoiminnassa on kyse palveluntarjoajan ja asiakkaan

välisestä vuorovaikutuksesta, toimintamallien innovoinnista, kehittämisestä sekä omaksumisesta. (Kalliomaa 2011, 20).

Suunnitellessaan liiketoimia ihminen haluaa yleensä kerätä tarjouksia. Harvoin ihminen tarttuu ensimmäiseen tarjoukseen, vaikka se vaikuttaisi erittäin hyvältä. (Riabacke & Riabacke 2015, 120–121). Järjestelmävalinnan tarjousvaiheessa toimittajalta pyydetään usein referenssejä aiemmin tapahtuneista käyttöönotoista. Referenssit voidaan karkeasti jaotella kahteen ryhmään. Perusreferensseihin, jotka kertovat hyvän perustarinnan hyvin menneestä toimittajan valinnasta, käyttöönotosta ja tuotteesta sekä huippureferensseihin, joita hyvä myyjä käyttää silloin, kun tärkeä asiakas on lähellä sopimuksen allekirjoittamista. Referensseistä asiakas saa hyvän käsityksen, onko heidän tarpeitaan vastaavia toteutuksia ennen tehty. (Oksanen 2010, 198). Loppujen lopuksi valinnan ratkaisee kuitenkin tunne siitä, että jokin tarjous on muita parempi (Riabacke & Riabacke 2015, 120–121).

3.4 Lopullisen CRM-järjestelmävalinnan tekeminen

Asiakassuhteissa selkeys on merkittävä tekijä. Asiakas kokee selkeyden tarkoittavan ymmärrystä tarjotusta ratkaisusta ja asioinnin helppoudesta. Asiakkuuden alkaessa kaksi osapuolta sovittavat yhteen sanat ja kielen. Myyvä yritys tarjoaa ohjelman, käsitteistön sekä roolit, joihin tottuminen vie asiakkaalta aikaa. Yleensä juuri asiakas joutuu opettelemaan toimittajayrityksen sanaston, kielen ja käsitteistön. (Mattinen 2006, 100, 113).

Suurimmat epävarmuustekijät liittyvät kuitenkin useimmissa tapauksissa projektin hyötyihin. Tietotekniikan projekteille on lähes mahdotonta laskea tarkkoja rahamääräisiä hyötyjä. Sen sijaan hyötyjä kartoitetaan tekemällä oletuksia säästetyistä työmääristä, myynnin kasvusta tai muusta vastaavasta toiminnasta, mitä järjestelmän tulisi tukea. Toisaalta hyötyjen löytämiseksi on tärkeää tunnistaa CRM-projektiin liittyvät epävarmuustekijät. (Kouhi 2013, 60–61).

Kartoittaakseen mahdollisimman hyvin niin epävarmuustekijät kuin hyödytkin, tietotekniikan liiketoiminnalle tuomaa arvoa pyritään mittaamaan erinäisillä kriteereillä ja näitä kriteerejä käytetään myös tietotekniikan projektien valinnassa. Nämä kriteerit ovat seuraavanlaiset:

1. Tietotekniikan hankinnan suora vaikutus yhtiön myyntiin tai markkina-asemaan.

2. Tietotekniikan hankinnan tulokset, joiden avulla ratkaistaan asiakkaiden ongelmia tai tarpeita.
3. Tietotekniikan hankinnan asiakkaille tuomat säästöt tai eduista saatavat hyödyt.
4. Tietotekniikan hankinta teknologiainvestointina, jotka vievät koko kyseistä toimialaa eteenpäin.

Kuten edellä mainittiin, tietotekniikan investointien mittaaminen rahassa ei ole aivan yksinkertaista investoinnin luonteen takia. Kouhi (2013) kuitenkin korostaa, että investointia ei tulisi jättää mittaamatta vain koska se on haastavaa. (Kouhi 2013, 87). Toisaalta, CRM-investointia tehdessä on tärkeää muistaa miksi CRM-järjestelmä hankintaan. CRM-järjestelmää on mahdollista käyttää monipuolisesti eri osastojen välillä myynnistä hallintoon, mutta yksi järjestelmä harvoin taipuu kattamaan kaikkia yrityksen järjestelmätarpeita. (Edinger 2018).

Kirjassaan CRM ja muutoksen tuska Oksanen (2010) nostaa useaan otteeseen esille epäonnistuneet CRM-projektit. Oksanen (2010) antaa ymmärtää, että suurin osa CRM-käyttöönotoista epäonnistuu. Kun tähän yhtälöön lisätään fakta, että tietotekniikan kustannukset ovat yleisesti merkittävä osa yrityksen kuluista, ei ole ihme, että osa yrityksistä suhtautuu järjestelmiin jo valintavaiheessa epäilevästi. Toisaalta, mikäli yritys on onnistunut valitsemaan itseään parhaiten palvelevat tietotekniikan ratkaisut, voidaan sen avulla säästää kustannuksia ja lisätä myyntiä. Yritykselle onkin erittäin tärkeää tunnistaa, kuinka käytettävillä tietotekniikan resursseilla saadaan aikaan mahdollisimman suuri hyöty. (Kouhi 2013, 8).

Tietotekniikan projekteihin kuluu aikaa sekä toimittajalta että asiakkaalta. Tämä ostavan yrityksen tulee erityisesti huomioida, kun järjestelmähankintaa budjetoidaan. Taloudellisesti järjestelmähankinta vaikuttaa siis ostavan yrityksen kohdalla sekä budjettiin että henkilöstön kustannustehokkuuteen omassa työssään. (Kouhi 2013, 59).

Siitä, missä kohtaa toimittajat ovat viisainta ottaa mukaan suunnitteluun ei ole selkeää ohjeistusta. Oksanen (2010, 77) mukaan nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin pitää, että siinä tapauksessa, kun tahtotilana ei ole räätälöidä järjestelmää nollasta, toimittajat olisivat hyvä ottaa mukaan viimeistään siinä vaiheessa, kun tavoitemäärittely ja niistä suodatetut ylätasen vaatimukset ovat valmiina.

Tarjouspyyntö on olennainen osa tietojärjestelmän hankintaa, mutta sitä ei kannata pyytää ennen kuin yritykselle on selvää, mitä järjestelmältä toivotaan. Kun tarjousta

pyydetään epäselvällä sisällöllä usealta eri toimittajalta, ovat saatavat tarjoukset vähintään yhtä epäselviä. Järjestelmähankinnoissa on suotavaa keskustella eri toimittajien kanssa ja pyytää tarjous 3-5 potentiaalisimmalta toimittajalta. (Oksanen 2010, 194–197).

Tarjousvaiheen jälkeen valitaan toimittaja, jonka kanssa CRM-hanketta halutaan lähteä yhdessä viemään eteenpäin. Sopimukset tehdään huonoja aikoja varten ja usein sekä asiakas että toimittaja haluaisivat edetä nopealla aikataululla varsinaiseen käyttöön-
toon, kun toimittaja on valittu. Sopimuksen läpikäynti on kuitenkin osa päätöksenteko-
prosessia ja sopimukseen tulee syventyä kunnolla. Kiiruhtaminen johtaa usein virheisiin
sopimuksenteossa ja näin ollen saatetaan puolin ja toisin allekirjoittaa asioita, mitkä myö-
hemmin tulevat osapuolille yllätyksenä. Tietojärjestelmien toimittamiseen liittyy erinäisiä
käsitteitä ja on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät mihin sitoutuvat. Tarjous-
vaiheessa toimittajalta pyydetään usein referenssejä aiemmin tapahtuneista käyttöön-
otoista. Referenssit voidaan karkeasti jaotella kahteen ryhmään. Perusreferensseihin,
jotka kertovat hyvän perustarinan hyvin menneestä toimittajan valinnasta, käyttöön-
otosta ja tuotteesta sekä huippureferensseihin, joita hyvä myyjä käyttää silloin, kun tär-
keä asiakas on lähellä sopimuksen allekirjoittamista. (Oksanen 2010, 201–203).

Toimittajan puolestaan tulee huomioida, että asiakkaan investoinnin valintaan vaikutta-
vat yrityksen sisäiset toimintatavat ja ohjeistukset. Valtuudet voivat vaihdella esimerkiksi
investoinnin suuruuden tai päätöksentekoprosessin mukaan. (Kouhi 2013, 62).

Ihmisillä on usein tapana tehdä asioista monimutkaisia unohtamalla, että kaiken takana
on ihminen – myös yrityksen päätöksenteon. Aivojen järjestelmät, jotka ovat olleet ole-
massa selviytyäksemme hengissä, ohjaavat ihmisiä päätöksenteossa enemmän kuin
mitkään Excelit, päätöksenteon tueksi valmistellut materiaalit tai raportit. Myös kulttuuri-
set tekijät ohjaavat organisaatioiden päätöksentekoa enemmän kuin yksikään strategia-
dokumentti, visio tai päätöksenteon tukidokumentti. (Riabacke & Riabacke 2015, 30,
129, 208). Päätöksentekoa ohjaavat myös jokaisen yksilön henkilökohtaiset tarkoituspe-
rät sekä päätöksentekijöiden väliset valtasuhteet (Kotter & Whitehead 2010, 18–19).
Päätöksentekijöiden välillä on myös status-, rooli-, sekä kommunikaatorakenne. Nämä
yhdessä päätöksentekijöiden yksilöllisen toiminnan, virallisten rakenteiden ja toimin-
taympäristön sekä ryhmädynamiikan vaikutusten alla muodostavat olosuhteet toimin-
nalle eli tässä tapauksessa päätöksenteolle. (Kaski & Kiander 2005, 142).

4 TUTKIMUS

Tutkimus on kuin monivaiheinen ketju, minkä tarkoituksena on vastata erilaisiin ratkaisuja vaativiin ongelmiin (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 15). Ihminen on luonnostaan utelias toimija ja kiinnostunut etsimään ilmiöille selityksiä. Tutkimus saa alkunsa usein niin, että tiettyjen ongelmien ratkaiseminen ei onnistukaan jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Tällöin pyritään löytämään uusia keinoja ongelmista selviämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 19).

Tutkimus voidaan luokitella tutkimusstrategian perusteella monin eri tavoin, mutta yleisin luokittelu on jako soveltavaan tutkimukseen ja perustutkimukseen. Soveltava tutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman, kun perustutkimus puolestaan etsii uutta tieteellistä tietoa, ilman pyrkimystä käytännön ongelmien ratkaisemiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 19, 132–133). Tässä opinnäytetyössä käytetään soveltavaa tutkimusta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä ominaisuuksia Suomen markkinoilla olevat CRM-järjestelmätoimittajat korostavat ja peilata näitä tuloksia CRM-järjestelmävalinnan tehneiden yritysten valintakriteereihin. Tämä lähestymistapa on vain yksi näkökulma käsiteltävään aiheeseen, sillä mikäli tutkimukseen olisi valittu toisenlainen strategia, olisi tutkimuksen lopputulos erilainen (Hirsjärvi ym. 2009, 123).

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän käsite on moniulotteinen. Menetelmä eli metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, minkä avulla tavoitellaan tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma, mutta loppujen lopuksi tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, millä havainnot kerätään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Tutkimus on yhdistelmä montaa eri toimintatapaa. Tutkimuksen tekemiseen kuuluvat muun muassa kartoitusten tekeminen, tietojen kerääminen ja luokittelu, tilastojen esittäminen sekä haastatteluaineistojen läpikäynti, unohtamatta tutkijan omien kokemusten läpikäyntiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 21). Tutkimusmenetelmiä on pyritty erottelamaan toisistaan, mutta ne tulisi kuitenkin nähdä toisiaan täydentäviksi – ei kilpaileviksi suuntauksiksi (Hirsjärvi ym. 2009, 136).

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, missä numeroilla on suuri rooli. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa puolestaan merkityksien

löytämällä on suuri rooli (Hirsjärvi ym. 2009, 137). Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on puolestaan todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Vaikka kyseessä on kaksi erilaista lähestymistapaa, on näitä käytännössä vaikea erottaa toisistaan tarkasti. Tutkimustapoja voi käyttää rinnakkain, mutta tutkijan on hyvä pohtia, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–137). Siinä missä tutkimuksella on ongelma, sillä tulee olla myös tarkoitus. Tarkoitus omalta osaltaan ohjaa tutkimuksen strategiavalintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 137).

4.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin täysin kvalitatiivista tutkimusta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole selvittää mitä CRM-toimittajat määrällisesti tekevät ja kuinka paljon, vaan tarkoitus on tuoda esille, miten he tekevät asioita esitellessään ja markkinoidessaan itseään. Tätä peilataan Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n syksyllä 2018 tekemään tutkimukseen CRM-järjestelmien käytöstä Suomessa.

Opinnäytetyön tutkimuksen aineistona käytettiin siis CRM-toimittajien kotisivujen lisäksi Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n tekemää tutkimusta. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, kun vastaajia on haastateltu puhelimitse. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin analysoitu kvantitatiivisesti, eli vastauksista on selvitetty miten yritykset toimivat ja kuinka suuri osa otannan yrityksistä toimii milläkin tavalla.

4.3 Tutkimuksen aineisto ja analysointi

Tutkimuksen tekemiseen tarvitaan aina aineisto. Tarvittavan aineiston määrän päättäminen on kuitenkin hankalaa niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Kun aineistoa kerätään, puhutaan otannasta. Otanta voidaan tehdä usealla eri tavalla ja otoskokoon vaikuttaa eniten tulosten tarkkuustavoite. Perussääntönä on, että mitä tarkempi tulos halutaan, sitä suurempi otos on otettava. (Hirsjärvi ym. 2009, 179–181).

Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö (Hirsjärvi ym. 2009, 192). Kysely perustuu siihen, että kysymykset esitetään jokaiselle vastaajille täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Haastattelu

puolestaan on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa vastaajan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Havainnointi perustuu siihen, että sen avulla voidaan tutkia, toimivatko vastaajat niin kuin he väittävät toimivansa (Hirsjärvi ym. 2009, 212). Dokumenttien käyttö on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään vastaajia heidän itsensä tuottamien materiaalien avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelminä havainnointia sekä dokumentteja.

Tutkimuksen ydin rakentuu kerätyn aineiston analysointiin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Lähtökohtaisesti suositeltavaa on, että aineiston käsittely ja analysointi aloitettaisiin mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 221, 223).

Aineiston analysointi voidaan tehdä usealla eri tavalla. Nämä tavat voidaan kuitenkin jäsentellä kahteen eri tapaan. Kun aineistoa halutaan selittää, käytetään useimmiten tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Puolestaan, jos aineistoa halutaan selittämisen sijaan ymmärtää, käytetään yleensä laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

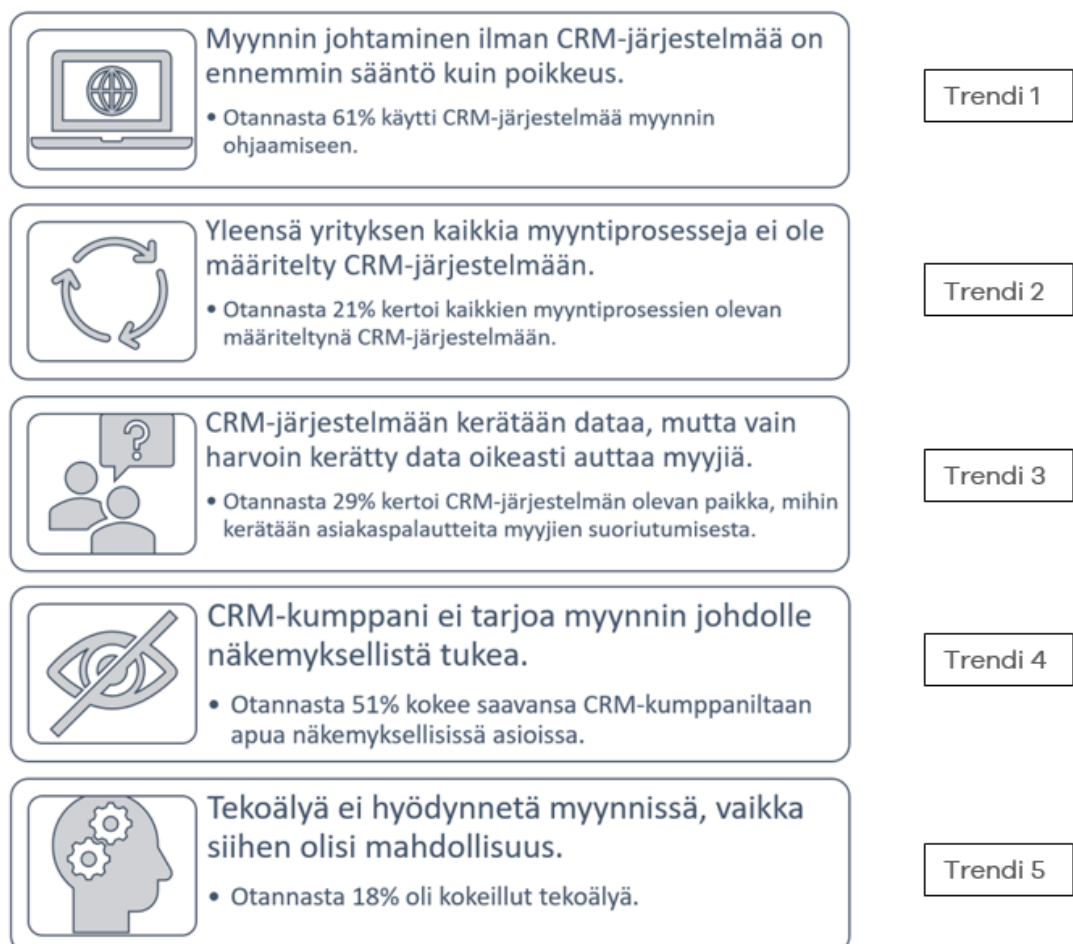
Kun aineisto on analysoitu, analysoinnin tuloksia on tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan, että tutkija syventyy analyysin tuloksiin ja tekee niistä johtopäätöksiä omasta näkökulmastaan. Tulkitsemalla tuloksia tutkija tekee tutkimuksestaan johtopäätöksiä. Johtopäätöksien pitäisi vastata olennaisesti tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230).

4.4 Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto ja analysointi

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin CRM-toimittajien kotisivuilta sekä raportista, missä tutkittiin CRM-järjestelmien käyttöä Suomen markkinoilla. Taloustutkimus toteutti Suomessa yhdessä Biit Oy:n kanssa syksyllä 2018 kyselytutkimuksen pienten ja keski suurten yritysten myyntijohtajille CRM-järjestelmien käytöstä. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna ja siihen vastasi 254 pk-yritysten myynnistä vastaavaa henkilöä. Tutkimuksessa pk-yritykseksi laskettiin yritys, jossa oli 50-249 työntekijää. (Biit Oy 2019, 3–4).

Tutkimuksesta selvisi, että otannan yrityksistä 40% ei käytä mitään CRM-järjestelmää. Lisäksi selvisi, että monissa yrityksissä, joissa CRM-järjestelmä on käytössä, sitä ei käytetä täydellä teholla. (Biit Oy 2019, 5). CRM-järjestelmän käyttö koetaan usein työlääksi ja aikaa vieväksi, jopa työtä hidastavaksi (Shih 2016).

Vain noin puolet otannan vastaajista kertoi arvostavansa CRM-toimittajansa näkemyksiä myynnistä. Tämä viittaa siihen, että CRM-järjestelmän käyttöönotto on ollut toiselle puolelle otannasta vain järjestelmäprojekti, minkä aikana ei ole kehitetty asiakkaan myynnin prosesseja. Näin ollen käyttöönotolla ei ole saavutettu järjestelmätoimittajan kaavailemia myynnin todellisia tarpeita. (Biit Oy 2019, 5). Tätä tukee myös Yhdysvalloissa tehty tutkimus, jonka mukaan joka kolmannes CRM-projekti epäonnistuu syystä tai toisesta. Epäonnistumisen syitä voivat olla esimerkiksi budjetin tai aikataulujen ylitys, kuten myös lopputulema, jossa CRM-ratkaisu ei vastaa asiakkaan odotuksia. (CIO 2017). Tutkimuksessa oli havaittavissa tutkijoiden mielestä viisi merkityksellistä trendiä CRM-järjestelmien käytössä myynnin johtamisen työkaluna, jotka kuvataan alla olevan kuvan (Kuva 1) kautta (Biit Oy 2019).



Kuva 1. Merkittävät trendit CRM-järjestelmien käytössä.

Tutkimuksen mukaan ensimmäinen trendi eli myynnin johtaminen ilman CRM-järjestelmää ei ole vain pienien yritysten arkipäivää. Otannasta reilu kolmannes, isoista, yli sadan hengen yrityksistä kertoi käyttävänsä muita keinoja myynnin johtamiseen kuin CRM-järjestelmää. Vajaa 40% koko otannan vastaajista kertoi hoitavansa myynnin johtamisen Exceleiden avulla. Tutkimuksessa tämä nähdään verrattain negatiivisena asiana, sillä CRM-järjestelmän avulla myynnin johto voi reaaliaikaisesti seurata yksittäisiä myyntejä ja myyjiä, kun CRM-järjestelmä rakentaa datasta raportteja ja mittareja tekoälyn avulla. Exceleillä toimiessa tieto ei välttämättä ole aina niin ajantasaista kuin CRM-järjestelmällä työskenneltäessä. (Biit Oy 2019, 7).

Toisen trendin osalta tutkimus osoittaa, että noin kolmannes myynnin johtajista ei luota myyjiansä kykyyn suunnitella omia tekemisiään. Yli puolet otannan vastaajista eivät myöskään luota myyjiansä kykyyn hyödyntää CRM-järjestelmää myynnin suunnittelun ja myynnin apuvälineenä. Tutkijat nostavat esille, että mikäli myyntiprosessit suunniteltiin CRM-järjestelmään, CRM-järjestelmä olisi oiva työkalu niin yksittäisille myyjille tukemaan heidän työtään kuin myynnin johdollekin mahdollistaen myyjien ja myyntien seurannan. (Biit Oy 2019, 9).

Kolmannen trendin osalta tutkimus osoittaa, että mikäli myyntiprosesseja ei ole määritetty CRM-järjestelmään, on mahdotonta kerätä myyjäkohtaista dataa myyjien kehittymisen tueksi. Tällä viitataan siihen, että ilman järjestelmällistä myyjien toimintojen keräämistä ei voida nähdä miten eri myyjät toimivat ja mitkä ovat heidän vahvuutensa. Tulee kuitenkin muistaa, että CRM-järjestelmästä saatava data on vain yksi osa totuutta, eikä se kerro miksi myyjä käyttäytyy tietyllä tavalla. (Biit Oy 2019, 11). Suuri syy, miksi yritykset eivät onnistu kasvattamaan liikevaihtoaan CRM-järjestelmän avulla, on se, että CRM-järjestelmää käytetään vain omien työntekijöiden lukujen tarkasteluun (Edinger 2018).

Neljännän trendin kohdalla tutkimus puolestaan osoitti, että noin puolet otannan vastaajista, jotka käyttivät CRM-järjestelmää, kokivat, että heidän CRM-toimittajansa oli oikeasti näkemyksellinen CRM-järjestelmän rakentamisessa myynnillisestä näkökulmasta. Ostajan ei tulisi tyytyä CRM-kaupoilla siihen, että toimittajaorganisaation myyjä kysyy mitä saisi olla. Tutkimus osoittaa samaa kuin mitä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi, eli CRM-järjestelmän valinta tulee aloittaa tarveasettelun kautta. Hyvän CRM-järjestelmän rakentaminen alkaa ostajaorganisaation strategian pohtimisella sekä strategian jalkauttamisen mahdollistavien prosessien etsimisellä. CRM-

järjestelmätoimittajan tulee ymmärtää asiakkaan tahtotiloja ja prosesseja, ei vain järjestelmän teknisiä ominaisuuksia. (Biit Oy 2019, 13).

Tekoälyn vahvuuksia ovat sen kyky pystyä käymään läpi suuria datamassoja ja tehdä ennusteita tilanteissa, joissa on selkeä lopputulos kuten myyntiprosesseissa. Myyntiprosessi päättyy, kun kauppa joko tulee kotiin tai se hävitään. Tekoälyn käyttö myynnin johtamisessa vaatii kuitenkin myös yritykseltä toimenpiteitä. Viidennen trendin osalta tutkimus osoitti, että saadakseen tekoälyn avulla kilpailuetua, CRM-järjestelmän on oltava kunnossa. Myyntiprosessin on oltava ehjä ja määriteltyä CRM-järjestelmään, dataa on oltava kerättyä tarpeeksi pitkältä aikaväliltä, jonka lisäksi datan on oltava tarpeeksi laadukasta. (Biit Oy 2019, 15).

CRM-järjestelmätoimittajat tuovat itseään esille kotisivuillaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoite on selvittää, tuovatko CRM-toimittajat kotisivuillaan ilmi Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n tekemän tutkimuksen osoittamat viisi trendiä, jotka vaikuttavat CRM-järjestelmän valintaa tehdessä. Kuten kappaleessa 3.2 tuotiin esille, yrityksen edustajat ovat kuluttajina tottuneet digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin, ja sen myötä nopeaan sekä helppoon tapaan ostaa ja hakea tietoa eri palveluista tai tuotteista digitalisaation mahdollistamin keinoin. Näin ollen nämä samat ihmiset haluavat myös yrityksen edustajina löytää tietoa tarjottavista tuotteista tai palveluista digitalisaation mahdollistamista kanavista (Laine 2015, 120–121). Helpoin tapa löytää tietoa digitalisaation mahdollistamin keinoin, on vierailla yrityksen kotisivuilla. Siitä syystä tämän opinnäytetyön tutkimus perustuu eri CRM-järjestelmätoimittajien kotisivuihin.

Tutkimus aloitettiin etsimällä Googlen hakukoneella CRM-järjestelmätoimittajia. Valinnan kriteereinä oli, että järjestelmää käytetään Suomessa ja että toimittajalla on suomenkieliset kotisivut, mistä CRM-järjestelmä voidaan joko ostaa suoraan tai missä on yhteystiedot mihin ottaa yhteyttä ostoprosessin aloittamiseksi. Vertailuun valikoitui 11 CRM-järjestelmätoimittajaa. Osa toimittajista toimii partnereiden kautta ja näissä tapauksissa lähteeksi on valittu sellaisen partnerin kotisivut, jotka Googlen organisaatiossa olivat korkeimmalla. Nämä valintakriteerit perustuvat ajatukseen siitä, että tietoa haettiin lähteistä, joista potentiaalisten ostajien voidaan ajatella tietoa hakevan. Tutkimuksen tieto kerättiin kotisivuilta yhden vuorokauden aikana. Tämä johtuu siitä, että Googlen hakukoneen tulokset vaihtelevat, mikäli WWW-sivustoilla olevat ehdot, joilla Google järjestee tietoa, muuttuvat (Google Optimointi 2019).

Kotisivuvertailu aloitettiin vertailemalla CRM-järjestelmätoimittajia sanallisesti (Liite 1). Näiden sanallisten vertailujen perusteella havainnot CRM-toimittajien kotisivuilta pisteytettiin numeerisesti asteikolla 0-3. Vertailussa ”0” kuvaa, että etsittävää aihetta ei löytynyt kotisivuilta ollenkaan. Vertailussa ”1” kuvaa, että etsittävää aihetta sivuttiin kotisivuilla, mutta minkä esiin nostamisessa on huomattavasti kehitettävää. Vertailussa ”2” puolestaan kuvaa, että etsittävä aihe löytyi CRM-järjestelmätoimittajan kotisivuilta, mutta mikäli Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n tutkimukseen on uskomisen, asian korostaminen olisi suotavaa. Vertailun paras pisteytys eli ”3” kuvaa, että asia tuodaan kotisivuilla ilmi selkeästi. Maksimipistemäärä vertailussa on 15 pistettä.

Taulukko 1. CRM-järjestelmätoimittajien numeerinen vertailu.

ARVIOINTIASTEIKKO: 0 = ei ollenkaan 1 = kehitettävää 2 = riittävä 3 = kiitettävä						
CRM-JÄRJESTELMÄ-TOIMITTAJA	KOROSTAA MYYNNIN JOHTAMISTA	KOROSTAA MYYNTIPROSESSIEEN TÄRKEYTTÄ CRM-JÄRJESTELMÄSSÄ	TUO ILMI LAADUKKAAN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN	CRM-TOIMITTAJA TUO ESILLE ITSEÄÄN ASiantuntijana, JOLLA ON NÄKEMYKSELLISTÄ OSAAMISTA	TUO ESILLE TEKÖÄLYN MAHDOLLISUUKSIA	YHTEISPISTEET
Hubspot	1	1	1	2	2	7
Lime CRM	2	2	2	3	1	10
MaestroNG Asiakkuudenhallinta	2	3	2	1	1	9
Microsoft Dynamics 365 CRM	3	3	2	1	3	12
Oscar CRM	1	2	0	3	1	7
Pipedrive	1	3	1	1	2	8
Salesforce	3	3	2	2	3	13
SuperOffice	2	2	2	1	2	9
Taimer Sales CRM	1	3	1	1	1	7
Visma Severa	2	2	3	1	1	9
webCRM	2	1	1	2	2	8

CRM-toimittajien numeerisessa kotisivuvertailussa yksikään toimittaja ei lunastanut itselleen maksimipisteitä (Taulukko 1). Parhaiten vertailussa pärjäsi Salesforce 13 pisteellä. Microsoft Dynamics 365 CRM tuli vertailussa toiseksi yhden pisteen erolla Salesforceen. Nämä molemmat korostivat myyntiä ja tekoälyn mahdollisuuksia asiakkuudenhallinnassa, mutta toimittajan näkemyksellinen asiantuntijuus ei korostunut. Näitä molempia järjestelmiä myydään Suomessa partnereiden kautta (Liite 1). Tämä voi osaltaan selittää, miksi näkemyksellinen asiantuntijuus ei korostu. Salesforce oli toimittajista ainoa, joka nosti esittelysivuillaan esille, että pelkkä järjestelmän käyttöönotto ei takaa mutkattomaa asiakkuudenhallintaa vaan koko organisaation on sitouduttava käyttämään

järjestelmää. Tämä huomio on tärkeä, etenkin kun peilataan Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n tekemän tutkimuksen tuloksiin, joissa nousi esille, että CRM-järjestelmien käyttöönottoja on epäonnistunut, koska käyttöönottoa ei olla nähty muuna kuin järjestelmäprojektina (Biit Oy 2019, 5). Kolmanneksi vertailussa tullut toimittaja Lime CRM-järjestelmällä puolestaan korostaa itseään näkemyksellisenä asiantuntijana, jolla on rutkasti kokemusta etenkin tietyistä toimialoista (Liite 1). Lime CRM onkin järjestelmätoimittajan oma tuote. Merkittävin ero mikä Lime CRM:n, Salesforcen ja Microsoft Dynamics 365 CRM:n välillä nousi, oli se, ettei Lime CRM korostanut kotisivuillaan tekoälyn tuomia mahdollisuuksia myynnissä.

Heikoiten tutkimuksessa pärjäsivät Hubspot, Oscar CRM sekä Taimer Sales CRM. Nämä kaikki keräsivät itselleen vertailussa 7 pistettä. Osaltaan asiaa saattaa selittää, että Hubspot korostaa markkinoinnin automaatiota ensisijaisena asianaan ja Oscar CRM on osa Oscarin toiminnanohjausjärjestelmää. Taimer Sales CRM puolestaan on puhdas CRM-järjestelmä, jonka nimenosa "Sales" viittaa suoraan myyntiin. Kuitenkaan Taimerin kotisivuilla mikään muu ei korostunut kuin myyntiprosessin tärkeys CRM-järjestelmässä. Taimer kuitenkin kotisivuillaan korostaa ymmärtävänsä eri kohderyhmiä ja tarjoavansa CRM-järjestelmän ilmaiseksi 1-2 hengen organisaatioille (Liite 1). Vaikka Oscar CRM:n heikkoa sijoitusta voisi ajatella selittävän se, että se on osa Oscar ERP-järjestelmää, Visma Severa, joka on myös osa toiminnanohjausjärjestelmää, sijoittui vertailussa kuitenkin korkeammalle jättäen taakseen puhtaita CRM-järjestelmiä.

Pipedrive ja webCRM saivat nekin tasapisteet, 8 pistettä. Näiden myynnin ja tekoälyn korostus olivat kohtalaisia, mutta asiantuntijuuden ja laadukkaan datan korostus oli hyvin minimalistista. Vaikka molempien toimittajien kotisivuilta sai käsityksen, että järjestelmä on tehty myynnin tukeen, nämä järjestelmätoimittajat korostivat kotisivuillaan ennen kaikkea tuotetta (Liite 1). Teoriaosuudessa käsiteltiin CRM-järjestelmämyynnin olevan ratkaisu- sekä arvomyyntiä, mutta arvon saaminen sinänsä ei korostu Pipedriven tai webCRM:n kotisivuilta. Toisaalta, nämä molemmat toimittajat korostivat helppokäyttöisyyttä. Omalta osaltaan "tuote edellä" -tyyppinen markkinointi saattaa johtua siitä, että molemmat näistä järjestelmistä ovat ostettavissa kotisivuilta sellaisenaan.

Vertailun keskiluokkaan sijoittuivat MaestroNG Asiakkuudenhallinta, SuperOffice sekä Visma Severa. Nämä saivat lähes joka kohdasta samat pisteet. Visma Severa oli kuitenkin koko vertailun kaikista toimittajista ainoa, joka oikeasti toi esille laadukkaan datan merkityksen. Puolestaan näkemyksellisyys ja tekoälyn korostus olivat näiden kolmen kesken hyvin vähäisiä, SuperOffice korosti tekoälyä hieman enemmän kuin kaksi muuta.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen halutaan olevan luotettava. Vaikka virheitä pyritään välttämään, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Merkittävä osa tutkimusta onkin tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Käytännössä reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta usealla eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Toinen merkittävä mittari tutkimuksen luotettavuudelle on sen validius eli pätevyys. Validiuden tarkoitus on osoittaa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius ei ole täysin yksiselitteinen asia ja tutkijakin voi itse kumota tutkimuksen pätevyyden. Tämän vuoksi tutkijan on tärkeää tuoda ilmi tutkimuksessaan aineiston keruun olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen validiutta on mahdollista tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232).

Taloustutkimuksen ja Biit Oy:n tekemän tutkimuksen otanta oli Suomen mittakaavalla suhteellisen suuri, joten kyseisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina. Toki huomioitavaa on, että tutkimuksen tilaaja oli Biit Oy, joka edustaa Suomessa Salesforcen CRM-järjestelmää (Biit Oy 2019, 19). Kyseisen tutkimuksen johtopäätökset ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia kuin mitä teoriaosuudessa esitetty tieto CRM-järjestelmistä on. Myös tämä puhuu tutkimuksen luotettavuuden puolesta.

CRM-järjestelmätoimittajien kotisivuilta kerätyn tiedon ajantasaisuudesta puhuu puolestaan se, että kotisivujen alalaidassa oli merkintä ”2019” viitaten tämän vuoden vuosilukuun. Näin ollen voidaan olettaa, että tieto WWW-sivustoilla oli päivitettyä ja ajantasaista.

Tutkimuksen sanallinen vertailutaulukko on tämän opinnäytetyön liitteenä ja numeerinen vertailutaulukko osana tutkimusta. Lisäksi tutkimusperusteet ja arvioinnit ovat sanallisesti avattu tutkimuksen yhteydessä. Näin ollen tutkimus on toistettavissa.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten CRM-järjestelmätoimittajat ovat omaksuneet omilla kotisivuillaan asiakkaiden ostoprosessin muutoksen ja sitä myötä auttaa CRM-järjestelmämyyjiä työssään. Vaikka tässä opinnäytetyössä käsitellään CRM-järjestelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä suhteessa CRM-toimittajien kotisivuilla esiin tuomiin asioihin, on valintaprosessia haluttu avata laaja-alaisesti. Tämä johtuu siitä, että CRM-järjestelmähankinnat ovat useissa tapauksissa yrityksille rahallisesti merkittäviä investointeja, joten ei voida pitää realistisena, että päätös tehtäisiin aina pelkästään kotisivujen perusteella. Raha ja henkilöresurssit ovatkin yleensä yrityksen keskeisimmät rajoitteet tietotekniikan hankkeissa. Onkin hyvä huomioida, että valinta ei aina koske valintaa kahden eri CRM-järjestelmän välillä, vaan valinta voi koskea myös CRM-järjestelmän käyttöönoton ja käyttämättä jättämisen välillä.

Aiheesta löytyvä teoria oli eri lähteistä kerättyä hyvin samankaltaista. Näin ollen teoriaa oli helppo pitää luotettavana. Teoria myös osoitti erilaisten asiakkuuteen liittyvien käsitteiden samanlaisuuden. Kaikille käsitteille ei löydy selkeää käännoä suomenkielelle, mutta positiivista oli, että ei tarkoille käännoksille ole oikeastaan tarvettakaan. Teoriaa läpikäydessä oli havaittavissa, että ei ole väliä puhutaanko asiakashallinnasta, asiakkuudenhallinnasta tai esimerkiksi asiakassuhteen johtamisesta, niin asiayhteydessä nämä kaikki olivat ymmärrettävissä synonyymien tavoin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin viittä eri trendiä liittyen CRM-järjestelmiin, mitkä Taloustutkimus yhdessä Biit Oy:n kanssa oli nostanut merkittävimiksi huomioiksi CRM-järjestelmien käyttöön liittyen. Kun trendejä peilattiin myynti- ja ostoprosesseihin, tulokset olivat yllättäviä eri toimittajien kesken. Ensimmäisenä CRM-järjestelmätoimittajien kesken vertailtiin miten he korostavat myynnin johtamista kotisivuillaan. Tässä kiitettävästi pärjäsivät ainoastaan Microsoft Dynamics 365 sekä Salesforce. He molemmat korostivat erikseen CRM-järjestelmän olevan myynnin johtamisen työkalu. Yllättävää oli, että muut toimittajat eivät tätä asiaa nostaneet selkeästi esille. Mikäli mietitään asiakkaan ostoprosessien muuttumista itseohjautuvammaksi, olisi tärkeää, että järjestelmätoimittajien kotisivuilla ei puhuttaisi asioista ympärilyöreästi, vaan tietoa olisi järjestellysti ja kohdennetusti saatavilla. Kun taas lähestyttiin seuraava trendiä, eli myyntiprosessien tärkeyttä CRM-järjestelmissä, sai kiitettävän arvosanan jo puolet tutkimuksen järjestelmätoimittajista. Tämä peilautuu suoraan siihen, että CRM-järjestelmätoimittajat kuvaavat

CRM-järjestelmien olevan pitkälti pelkästään myynnin työkalu, vaikka teoriakin sen osoitti, että CRM-hankinnan tulisi olla organisaatiotasoinen hankinta. Laadukkaan asiakasdatan merkitystä puolestaan ei tuonut esille kuin yksi toimittaja kiitettävästi. Tämä on huolestuttava havainto, sillä teoria korostaa tätä asiaa hyvin paljon. Teoria on osoittanut, että ongelma ei ole useinkaan asiakastiedon kerääminen vaan sen hallinnointi ja laatu. Tuodakseen esille omaa asiantuntijuuttaan, CRM-järjestelmätoimittajien tulisi pureutua tähän aiheeseen kotisivuillaan huomattavasti enemmän ja paremmin. Toisaalta, kun siirryttiin tutkailemaan seuraavaa trendiä, eli CRM-järjestelmätoimittajien tuomista itseään esille näkemyksellisenä asiantuntijana, ei tulos ollut yllättävä. Ainoastaan yksi vertailtavista järjestelmätoimittajista toi itseään esille tämän trendin osalta kiitettävästi. Kun teoria osoitti, että todellinen kilpailuetu CRM-markkinoilla on järjestelmätoimittajan asiantuntijuus sekä kyky auttaa asiakkaita, ei huono tulos asiantuntijuudessa ole CRM-järjestelmien myynnin kannalta positiivinen asia. Kun puolestaan tarkasteltiin tekoälyn esille tuomista vertailtavien CRM-järjestelmätoimittajien kotisivuilla, ei tulos ollut kovinkaan korkea. Toisaalta, teoriassa osoitettiin, ettei tekoälyä hyödynnetä myynnin tuessa läheskään sen täysillä tehoilla. Tämän trendin vähäisen huomioimisen taustalla saattaakin olla kyse siitä, että CRM-järjestelmätoimittajat pelkäävät tekoälystä puhumisen pelästyttävän potentiaalisia asioita. Niin tai näin, pohtiessaan asiakkaan ostoprosessin muuttamista itseohjautuvammaksi, CRM-järjestelmätoimittajilla olisi varaa kehittää kotisivujaan vastaamaan asiakkaan ostoprosessin kannalta merkittäväksi tutkittuja asioita.

Yllättävää oli, että suurin osa CRM-järjestelmätoimittajista oli rakentanut kotisivunsa tuote edellä, vaikka teoria osoittaa, että CRM-järjestelmien myynti on vaativaa ratkaisuja arvomyyntiä. Näin ollen olisi voinut odottaa, että CRM-järjestelmätoimittajien kotisivut olisivat korostaneet asiakkaan saamaa arvoa tuotteen sijaan. Toki lähes kaikki toimittajat arvottivat ajansäästöä, mutta siihen arvon tuominen esille oikeastaan jäi.

Uusi näkökulma tässä opinnäytetyössä oli yrityksen inhimillistäminen yksittäisen päätöksentekijän tasolle. Aiheesta löytyi yllättävän paljon teoriaa, kun etsi oikeista lähteistä. Vanhan ajattelutavan mukaan, jossa yritys instituutiona on päätöksentekijä, nousee esille kuitenkin lähes poikkeuksetta asiakkuudenhallintaa käsittelevissä materiaaleissa ja lähteissä. Poiketen tästä ajattelumallista, opinnäytetyöhön tuotiin ihminen yrityksen takana. Tässä opinnäytetyössä aihe näkyy suoraan tutkimuksen teemassa. Tutkimus pyrkii tuomaan esille, mitä tietoa yrityksen edustajien on mahdollista löytää CRM-järjestelmätoimittajista, kun he kartoitustieto etsiessään toimivat samalla tavalla kuin he toimivat yksityishenkilöinä.

Kun pohditaan yrityksen edustajia ihmisinä, on helppo päätellä, että kun digitalisaation myötä kuluttajat ovat tottuneet nopeaan ja helppoon ostamiseen, etsivät he nopeaa ja helppoa ostamismahdollisuutta myös yrityksen edustajina. Yllättävää olikin, että vain muutaman CRM-toimittajan kotisivuilta pystyi järjestelmän perusversion itselleen suoraan ostamaan. On ymmärrettävää, että räätälöidyille ratkaisuille ei voida esittää hintaa ennen tarvekartoitusta, mutta toisaalta hinnattomuus varmasti karsii ostajia.

Yllättävää oli myös se, että CRM-järjestelmätoimittajat puhuvat kotisivuillaan asiakastiedon keräämisestä, mutta yksikään toimittaja ei täysin selkeästi tuonut esille, että tarkoitus ei ole kerätä järjestelmään kaikkea olemassa olevaa tietoa asiakkaista, vaan ainoastaan se data, mistä yritykselle on hyötyä. Toisin sanoen odotukset olivat, että laadukas asiakasdata olisi tuotu selkeämmin ilmi.

Teoriassa CRM-järjestelmän käyttöönotto nähtiin suurella osalla suuren riskin omaavana investointina. Lähes jokainen teorialähde nosti esille, että CRM-järjestelmän käyttöönotto tulee suurella todennäköisyydellä epäonnistumaan. Kuitenkaan, yksikään CRM-toimittaja ei nostanut tätä pöydälle tai kääntänyt kilpailueduksi, esimerkiksi kertomalla asiakkaiden onnistuneista käyttöönotoista. CRM-järjestelmän koko valintaprosessia tulee kuitenkin peilata varsinaiseen käyttöönottoon sekä sen tuomiin muutoksiin ja toimenpiteisiin organisaatiossa koko valintaprosessin ajan. Siitä tavoiteasettelussa on kyse. Tässä CRM-järjestelmätoimittajalla olisi hyvä mahdollisuus tuoda esille asiantuntijuutta. ”Hei me ymmärrämme mitä käyttöönotto vaatii ja olemme valmiita auttamaan sinut onnistuneeseen käyttöönottoon!”.

Verratessa tutkimusta teoriaan, kaiken kaikkiaan CRM-järjestelmätoimittajien tulisi korostaa nykyistä enemmän omaa näkemyksellistä asiantuntijuuttaan sekä laadukkaan datan merkitystä. On yllättävää, että samaan aikaan kun CRM-järjestelmätoimittajat lupaaivat kotisivuillaan auttaa asiakasyritystä kasvamaan ja säästämään aikaa, ei tuoda kotisivuilla esille omaa tietotaitoa, jolla asiakasta voidaan vielä tehokkaammin auttaa. Siltikin aiheeseen liittyvä teoria korostaa järjestelmätoimittajan asiantuntijuutta projektin viemässä kunnialla maaliin.

CRM-järjestelmiin liittyy olennaisena osana tekoäly, mutta sitä toimittajat eivät juurikaan tuo esille. Samaa mieltä on Tampereen korkeakouluuyhteisö, joka tutkii ROBINS-hankkeessa tekoälyn ja robotiikan vaikutusta myyntiin. Hankkeen edustajien mukaan yritysmaailma sen paremmin kuin tutkimuskaan eivät ole vielä ymmärtäneet, kuinka merkittävä rooli digitalisaatiolla on tehokkaan myynnin välineenä.

Kuitenkin, myynnin korostaminen kokonaisuudessaan oli suhteellisen korkealla tasolla. Totuus on, että CRM-järjestelmän hyvin keskeinen tarkoitus on auttaa myyntiä kehittämään toimintaansa tuottavammaksi, mutta samaan aikaan teoriassa nousee esille, että CRM-järjestelmää ei pitäisi ajatella vain myynnin ja markkinoinnin työvälineenä, vaan koko organisaation apulaisena. Asia tuskin kuitenkaan on näin mustavalkoinen. CRM-järjestelmän tulisi ensisijaisesti olla myynnin työkalu, mutta mikäli yrityksessä on esimerkiksi tukipalvelu, olisi heillä yhtäläinen tarve päästä käsiksi CRM-järjestelmään.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekemisestä jäi päällimmäisenä mieleen, että CRM-järjestelmän valinta ei ole pelkkä järjestelmäprojekti, vaan sen pitäisi olla koko organisaation tasoinen uusi toimintatapa. Lisäksi onnistuakseen CRM-järjestelmän jalkauttamisessa organisaatioon, sekä asiakkaan että CRM-järjestelmätoimittajan pitää olla yhteisymmärryksessä siitä, miten toimitaan.

LÄHTEET

Biit Oy 2019: CRM myynnin johtamisessa. 5 estettä parempaan myyntiin. Raportti. Julkaistu 24.1.2019. <https://www.biit.fi/hub/oppaat/myynti/crm-myyntin-johtamisessa/>. Viitattu 16.4.2019.

Biitin WWW-sivusto. <https://www.biit.fi/ratkaisut/myynti/>. Viitattu 19.4.2019.

Brown, Charlie (2016) Too Many Executives Are Missing the Most Important Part of CRM. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/08/too-many-executives-are-missing-the-most-important-part-of-crm>. Viitattu 17.4.2019.

CIO 2017: What to do when your CRM project fails. Artikkel. Julkaistu 18.9.2017. <https://www.cio.com/article/2381909/what-to-do-when-your-crm-project-fails.html>. Viitattu 17.04.2019.

DB-Managerin WWW-sivusto. <https://www.dbmanager.fi/ratkaisut/superoffice-crm/>. Viitattu 19.4.2019.

Edinger, Scott (2018) Why CRM Projects Fail and How to Make Them More Successful. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful>. Viitattu 17.4.2019.

Finton WWW-sivusto. <https://finto.fi/koko/fi/page/p34126>. Viitattu 28.3.2019.

Google Optimoinnin WWW-sivusto. <https://www.googleoptimointi.com/>. Viitattu 21.4.2019.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli (2015) Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka (2011) Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kalliomaa, Sami (2011) Myyntityön vauhtipyörä. Luottamus, innovointi, 3E ja brändi myynnissä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu

Kaski, Satu & Kiander, Tuula (2005) Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kotter, John P. & Whitehead, Lorne A. (2010) Lämpimurto. Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

Kouhi, Martti (2013) Tuottava IT. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Laine, Kalle (2015) Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Lime CRM:n WWW-sivusto. <https://www.lime-crm.fi/>. Viitattu 18.04.2019.

Maestron WWW-sivusto. <https://www.maestro.fi/tuote/crm-jarjestelma/>. Viitattu 19.4.2019.

Mattinen, Hannu (2006) Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Microsoft Dynamicsin WWW-sivusto. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/sales/overview/>. Viitattu 19.4.2019.

Mäntyneva, Mikko (2003) Asiakkuudenhallinta. 1.-2., painos. Helsinki: WSOY.

Oksanen, Tommi (2010) CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

- Oscar Softwaren WWW-sivusto. <https://www.oscar.fi/>. Viitattu 19.4.2019.
- Pipedriven WWW-sivusto. <https://www.pipedrive.com/fi/>. Viitattu 19.4.2019.
- Reinboth, Camilla (2008) Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Riabacke, Ari & Riabacke, Mona (2015) Päätöksenteko. Uskalla tehdä toisin. Helsinki: Talentum.
- Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta, Ville (2009) Älykäs myynnin ohjaaminen. Espoo: Johtajatiimi.
- Sales Communications:in WWW-sivusto. <https://www.salescommunications.fi/>. Viitattu 18.4.2019.
- Salmela, Hannu & Hallanoro, Mikko & Sippa, Seppo & Tapanainen, Tommi & Ylitalo, Jari (2010) Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo, P. 2013 Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2., uudistettu painos. Turku: SelinSelin.
- Shih, Clara (2016) Customer Relationship Automation Is the New CRM. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/customer-relationship-automation-is-the-new-crm>. Viitattu 17.04.2019.
- Storbacka, Kaj (2005) Kannattava kasvustrategia. Organista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.
- Taimerin WWW-sivusto. <https://taimer.com/fi/ominaisuudet/crm/>. Viitattu 19.4.2019.
- Tampereen korkeakouluuyhteisön WWW-sivusto. Ajankohtaista. <https://www.tuni.fi/fi/ajankoh-taista/tampereen-korkeakouluuyhteiso-tutkii-tekoalyn-ja-robotiikan-vaikutusta-myyntiin-17>. Viitattu 21.4.2019.
- webCRM:n WWW-sivusto. <https://webcrm.com/fi/>. Viitattu 19.4.2019.
- Viio, Paul (2011) Strategic Sales Process Adaption. Relationship Orientation of the Sales Process in a Business-to-Business Context. Väitöskirja. Hanken School of Economics, Department of Marketing.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eija, P. 2013 Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com> > Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta > Strategia. Viitattu 13.04.2019.
- Visman WWW-sivusto. <https://psa.visma.fi/ratkaisut/crm-ja-myynti/>. Viitattu 19.04.2019.

CRM-järjestelmätoimittajien sanallinen kotisivuvertailu

Liite 1. CRM-järjestelmätoimittajien sanallinen kotisivuvertailu.

CRM-TOIMITTAJA	TUO ESILLE KOHDERYHMÄN	TUO ESILLE HINNAN	OMA TUOTE	KOROSTAA MYYNNIN JOHTAMISTA	KOROSTAA MYYNTIPROSESSIN TÄRKEYTTÄ CRM-JÄRJESTELMÄSSÄ	TUO ILMI LAADUKKAAN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN	CRM-TOIMITTAJA TUO ESILLE ITSEÄÄN ASIAANTUNTIJANA, JOLLA ON NÄKEMYKSELLISTÄ OSAAMISTA	TUO ESILLE TEKOÄLYN MAHDOLLISUUKSIA	PLUSSAT	HUOMIOITA	LÄHDE
Hubspot	Ei erityistä mainintaa minkä toimialan yrityksille suunnattu, eli mielikuva on, että sopii kaiken tyyppisille yrityksille. Toki markkinointia korostetaan, eli voidaan ajatella, että ei optimaalisin asiakkaille, jotka työskentelevät vain hyvin rajatun asiakasryhmän kanssa.	Kyllä, mutta tietoa piti kaivaa. Hinta ei perustu käyttäjämäärään, vaan kontakteihin. Ilmeisesti peikkä CRM ilman markkinoinnin automaatiota ilmainen. Ei mainintaa käyttöönottoprojektin hinnasta. Laskutus vuosittain.	Ei, myynti useiden partnereiden kautta.	Ei. Korostus markkinoinnin automaatiossa. Maininta, että ratkaisuun kuuluu CRM.	Ei. Sales-version kerrotaan tehostavan liidien saamisessa.	Puhutaan liidien työstämisestä sekä konvertoinnista. Annetaan kuva, että markkinoinnin automaation kautta tulee vain laadukkaita liidejä.	Kyllä ja ei. Korostetaan, että käyttöönotossa autetaan ja että alusta mahdollistaa asiakkaalle paljon, mutta ei tuoda ilmi toimittajaa näkemyksellisenä asiantuntijana.	Tavallaan, kerrotaan Hubspotin olevan markkinoinnin automaatiojärjestelmä, mutta automaatiota ei avata enempiä.	Sivustolla näytetään miten käyttöönotto tapahtuu ajallisesti. Näin ollen asiakas tietää heti, että käyttöönotto ei tapahdu sormia napsauttamalla.	Hinnoittelu mahdollistaa käytön myös pienissä yhden henkilön yrityksissä.	https://www.salescommunications.fi/
Lime CRM	Esitetään toimialakohtaiset ratkaisut. Lisäksi mainitaan, että mukautuu yrityksen tarpeisiin räätälöintien avulla.	Kyllä, erikseen hintavälilehti, missä alkaen hinta. Hinta perustuu käyttäjämäärään. Ei mainintaa, että kuukausihinnan päälle tulee käyttöönottoprojekti.	Oma tuote.	Kyllä ja ei. Toki puhutaan myynnistä ja miten CRM tukee sitä, mutta ei tuoda esille miten CRM:n avulla johdetaan yrityksen myyntiä. Esitetään CRM:n olevan monipuolinen myynnin tukijä.	Ei. Tuo ilmi, että CRM helpottaa asiakasprosesseja, mutta ei kerrota, että CRM mahdollistaa myyntiprosessin rakentamisen.	Korostetaan asiakastiedon järjestystä ja tiedon löytymistä yhdestä paikasta.	Kyllä, korostetaan liki 30 vuoden kokemusta, joka järjestelmätoimittajalla on. Lisäksi tuodaan ilmi eri toimialoille suunnatut ratkaisut, eli näkemys siitä, ettei kaikille sovi sama järjestelmä, jos halutaan parhaat hyödyt.	Tavallaan, kerrotaan Lime CRM:n tuottavan raportteja ja laskelmia asiakkaan tarpeisiin, mutta ei nosteta esille järjestelmän "älykkyyttä".	Sivustolla kerrotaan rehellisesti, että parhaan mahdollisen hyödyn saaminen järjestelmästä, vaatii myös käyttäjiltä työpanosta.	Tuodaan esille, että vaikka kyseessä CRM, se on integroitavissa moniin muihin järjestelmiin.	https://www.lime-crm.fi/
MaestroNG Asiakkuudenhallinta	Tarkoitettu kaupan ja palvelualan yrityksille sekä tilitoimistoille.	Ei. Hintaa ei löytynyt myöskään Googlestä hakusanoilla "Maestro CRM hinta".	Oma tuote.	Ei korosteta, mutta kerrotaan, että järjestelmästä löytyvät työkalut myynnin ammattimaiseen johtamiseen.	Kyllä. "Asiakkuudenhallinta-järjestelmään integroitu myyntiprosessi tuo johtamiseen tarkkuutta ja analyyttisen otteen."	Korostetaan asiakastiedon järjestystä ja tiedon löytymistä yhdestä paikasta.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu täysin tuote edellä.	Heikosti, kerrotaan järjestelmän automaattisesti linkittävän asiakkaaseen liittyviä tietoja toisiinsa.	Korostetaan, että järjestelmä toimii laajalti yrityksen tarpeisiin, ei vain myynnille.	MaestroNG CRM on kiinteä osa toiminnanohjaus-järjestelmää (ERP) sekä verkkokauppaa.	https://www.maestro.fi/tuote/crm-jarjestelma/

CRM-TOIMITTAJA	TUO ESILLE KOHDERYHMÄN	TUO ESILLE HINNAN	OMA TUOTE	KOROSTAA MYYNNIN JOHTAMISTA	KOROSTAA MYYNTIPROSESSIEN TÄRKEYTTÄ CRM-JÄRJESTELMÄSSÄ	TUO ILMI LAADUKKAAN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN	CRM-TOIMITTAJA TUO ESILLE ITSEÄN ASIAKASDATAN, JOLLA ON NÄKEMYKSELLISTÄ OSAAMISTA	TUO ESILLE TEKOÄLYN MAHDOLLISUUKSIA	PLUSSAT	HUOMIOITA	LÄHDE
Microsoft Dynamics 365 CRM	Ei erityistä mainintaa minkä toimialan yrityksille suunnattu, eli mielikuva on, että sopii kaiken tyyppisille yrityksille.	Kyllä. Hinta esitetään selkeästi per käyttäjä per kuukausi. Kuukausiensa on sitä kalliimpi, mitä kattavamman ratkaisun haluaa.	Ei, myynti useiden partnereiden kautta, asiaa ei kuitenkaan mainita kovin selvästi.	Sivustolla erikseen välilehti myynnin johtajille, missä tuodaan ilmi kuinka järjestelmä tukee heidän työtään. Puhutaan myös paljon myynnin tehostamisesta.	Kyllä, asia tuodaan ilmi niin, että käyttäjälle kerrotaan jäävän enemmän aikaa vapaaseen myyntityöhön, kun myyntiprosessi on yksinkertaistettu järjestelmään.	Mainitaan "keskity oikeisiin asiakkaisiin" ja että tekoäly helpottaa siinä, mutta ei varsinaisesti tuoda ilmi, että ei ole ihan sama mitä tietoa asiakkaista kerätään.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu täysin tuote edellä.	Kyllä. "Mahdollista entistä äyökkäämpi myynti upotetun tekoälyn avulla".	Korostetaan järjestelmän käytettävyyttä globaalisti.	Dynamics 365 on laaja kokonaisuus, mihin kuuluu useita lisäosia.	https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/sales/overview/
Oscar CRM	Ei erityistä mainintaa minkä toimialan yrityksille suunnattu. Ilmeisesti CRM on vain osa järjestelmää, minkä käyttäminen vaatii toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) käyttämistä. Näin ollen ei sovi yrityksille, jotka eivät käytä ERP:ä.	Ei. Hintaa ei löytynyt myöskään Googlestä hakusanoilla "Oscar CRM hinta".	Oma tuote.	Tuo esille CRM:n myynninjohton väliseen seurata myyjien työskentelyä sekä eri myyjien tulosten vertailuustulona.	Mainitaan, että järjestelmän avulla voidaan nähdä myyntiputken vaiheet, mutta prosesseista ei mainintaa.	Ei, pikemminkin tulee mielikuva, että mitä enemmän tieto järjestelmään laitetaan, sen parempi.	Kyllä. "Ymmärrämme liiketoimintaasi sekä yrityksesi toimintaympäristön vaatimuksia." " Tarjoamme ideoita ja näkökulmia sekä tiedotamme uusista mahdollisuuksista yritystoimintasi kehittämiseen."	Heikosti, automaattiset muistutukset mainitaan, mikä tulevat luonnollisesti tekoälyn avulla.	Rajattu käyttöoikeus mahdollista esim. ulkopuoliselle Call Centerille.	Oscarin CRM ohjelmisto on nimeltään cERP, mikä on toiminnanohjausjärjestelmän ja CRM:n yhdistelmä.	https://www.oscar.fi/
Pipedrive	Ei, mutta korostus myynnissä. Jo nimi Pipedrive viittaa myyntiputken työstämiseen. Ei siis ole välttämättä paras ratkaisu esimerkiksi järjestöille asiakastietojen hallinnointiin.	Kyllä. Hinta esillä selkeästi. Tähän mennessä edullisin kaikista. Hinta nousee riippuen minkä paketin haluaa. Laskutus kuukausittain tai vuosittain. Mikäli maksaa vuosittain, on kokonaishinta edullisempi. Hinta perustuu käyttäjämäärään, alkaen yhdestä käyttäjästä.	Oma tuote.	Järjestelmä perustuu myyntiputken hallintaan, eli ei sinänsä kyllä.	"Kaikki suunnitellaan tehtäväkohtaisen myynnin pohjalta." Auttaa hallitsemaan visuaalisesti haastaviakin myyntiprosesseja.	Ei sinänsä, korostaa tiedon saatavuutta yleisellä tasolla kuten moni muukin toimittaja.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu täysin tuote edellä.	Tavallaan kyllä, järjestelmä toimii niin, että kun suoritat yhden aktiviteetin, se kehottaa siirtymään seuraavaan aktiviteettiin.	Hyvin yksinkertainen myynnin CRM, minkä saa ostettua suoraan netistä ilman asennusta tai sopimuksia. Edellyttää kuitenkin, että myös ostajan tarve on hyvin yksinkertainen.	Asiakaspalvelu soittamalla vain englanniksi tai portugalkiksi.	https://www.pipedrive.com/fi/

CRM-TOIMITTAJA	TUO ESILLE KOHDERYHMÄN	TUO ESILLE HINNAN	OMA TUOTE	KOROSTAA MYYNNIN JOHTAMISTA	KOROSTAA MYYNTIPROSESSIEN TÄRKEYTTÄ CRM-JÄRJESTELMÄSSÄ	TUO ILMI LAADUKKAAN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN	CRM-TOIMITTAJA TUO ESILLE ITSEÄÄN ASiantuntijana, JOLLA ON NÄKEMYKSELLISTÄ OSAAMISTA	TUO ESILLE TEKÖÄLYN MAHDOLLISUUKSIA	PLUSSAT	HUOMIOITA	LÄHDE
Salesforce	Ei tuoda esille kenelle järjestelmä on suunnattu.	Salesforcen omilla sivuilla on näkyvillä hinnoittelu dollareissa. Suomen hinnoittelua ei löytynyt Googlasta hakusanoilla "Salesforce CRM hinta".	Ei, myynti partnereiden kautta.	Kerrotaan hyvän asiakkuudenhallinta-järjestelmän olevan myyntityön ja myynnin johtamisen tuki. Tuodaan esille asioita, joilla myyntiä voidaan konkreettisesti johtaa!	Nostetaan esille CRM:n olevan helppokäyttöinen työkalu, mikä ohjaa myyjää prosessissa eteenpäin.	Ei oikeastaan, tuodaan vain esille, että myyjällä tulee olla tarvittavat tiedot saatavilla. Toisaalta jo sana "tarvittavat" osoittaa, että järjestelmään ei välttämättä tarvitse kerätä kaikkea.	Luvataan tuoda parhaat käytännöt Salesforcen hyödyntämiseen ja saamaan niistä kaikki mahdollinen irti. Näkemyksellisyys täysin tuotteessa.	"Tehosta myyntityötä sekä tue toimintaa datan ja tekoälyn avulla."	Tuodaan esille, että pelkkä järjestelmän käyttöönotto ei tee autuaaksi, vaan paras hyöty saadaan irti, kun organisaation toimintaa kehitetään yhdessä järjestelmän kanssa.	Tuo esille myös mobiilikäytön mahdollisuuden.	https://www.bit.fi/raikaisu/myynti/
SuperOffice	Kyllä, ensimmäisessä lauseessa kerrotaan ohjelmiston olevan suunnattu pk-yrityksille. Myöhemmin kuitenkin kerrotaan SOn olevan tarkoitettu kaikenkokoisille yrityksille.	Ei. Ei löytynyt myöskään Googlasta hakusanoilla "SuperOffice CRM hinta".	Ei, myynti partnereiden kautta.	Sinänsä ei korosteta myynnin johtamista, mutta kerrotaan, että myyntiprosessi on tuettuna alusta loppuun.	Nostetaan esille prosessien yhdenmukaistaminen. Ei kuitenkaan erotella myyntiprosessia, vaan puhutaan yleisellä tasolla operatiivisista prosesseista.	Korostetaan asiakastiedon järjestystä ja tiedon löytymistä yhdestä paikasta sekä tiedon ajantasaisuutta.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu täysin tuote edellä.	Järjestelmä näyttää, missä on suurin tuottopotentiaali, jotta myyjä osaa kohdentaa resurssit sinne mistä kauppa todennäköisimmin tulee.	Järjestelmässä myös projektinhallinta-ominaisuus, vaikka kyseessä "puhdas CRM".	Kerrotaan jo esittelyssä, missä ympäristöissä järjestelmä toimii milläkin edellytyksillä!	https://www.dbmanage.fi/raikaisu/superoffice-crm/
Taimer Sales CRM	"Kaikki kohderyhmät ovat erilaisia!". Mukautuva järjestelmä eri kohderyhmille.	Kyllä, hinnat esitetty selkeästi käyttäjien mukaan.	Oma tuote.	Kerrotaan mahdollisuudesta kustomoida myyntiputki jokaisen käyttöön sopivaksi. Ei kuitenkaan kerrota miten Taimerin avulla johdetaan konkreettisesti liidit rahaksi.	Kertoo järjestelmän luovan dynaamisen myyntiprosessin.	Ei, pikemminkin kehoitetaan tallentamaan ja hyödyntämään kaikkia asiakastietoja.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu täysin tuote edellä.	Antaa kuvan, että vaikka syötät tietoja järjestelmään, joudut itse työstämään kaiken.	1-2 käyttäjää saavat järjestelmän käyttöönsä maksutta, mikä antaa mahdollisuuden kokeilla järjestelmää ennen ostopäätöstä suuremmalle porukalle.	Saatavana myös sovelluksina Android- ja iOS-käyttöjärjestelmiin mobiiliin.	https://taimer.com/fi/ominaisuudet/crm/

CRM-TOIMITTAJA	TUO ESILLE KOHDERYHMÄN	TUO ESILLE HINNAN	OMA TUOTE	KOROSTAA MYYNNIN JOHTAMISTA	KOROSTAA MYYNTIPROSESSIN TÄRKEYTTÄ CRM-JÄRJESTELMÄSSÄ	TUO ILMI LAADUKKAAN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN	CRM-TOIMITTAJAJA TUO ESILLE ITSEÄÄN ASIAKASDATAN MERKITYKSEN, JOLLA ON NÄKEMYKSELLISTÄ OSAAMISTA	TUO ESILLE TEKÖÄLYN MAHDOLLISUUKSIA	PLUSSAT	HUOMIOITA	LÄHDE
Visma Severa	Ei mainita kohderyhmää, voidaan olettaa että sopii kaikenlaisille yrityksille.	Ei löytynyt myöskään Googlesta hakusanoilla "Visma Severa hinta".	Oma tuote.	Kyllä. Kerrotaan, että tarjolla myyjän työkalu, jolla hän voi suunnitella ja seurata omaa työtään.	Korostetaan, että myyjä tietää missä hänen myyntinsä ja työkuormansa menee, mutta ei tuoda esille yhteistä toimintatapaa.	Kyllä. Puhutaan kootusta ja olennaisesta asiakastiedosta.	Ei. Kotisivut ovat rakennettu tuote edellä.	Puhutaan myynnin mittareista. Tekoälyä ei sinänsä mainita ollenkaan.	Mainitaan CRM työkaluna resurssien ennustamiseen.	Visma Severa on toiminnanohjausjärjestelmä, mitä voi käyttää myös vain CRM-tarpeeseen.	https://psa.visma.fi/raikaisut/crm-ja-myynti/
webCRM	Kyllä. Osoitetaan useita toimialoja, joilla järjestelmää käytetään.	Kyllä. Hinnat esitetty selkeästi per käyttäjä per kuukausi. Hinta nousee mitä laajemmin ratkaisun haluaa.	Oma tuote.	Ratkaisun kerrotaan tuottavan tietoa myynnin johtamisen tueksi.	Ei. Puhutaan mitä yksittäiset myyjät voivat tehdä, mutta ei korosteta yhteisiä toimintatapoja.	Ei. Korostus kaiken asiakastiedon keräämisessä.	Kerrotaan, että järjestelmä on kokeneiden myyjien luoma, mutta muuten asiantuntijuuksi ei korosteta, pikemminkin tuotehyötyjä.	Kerrotaan, että ratkaisussa on työkaluja tietojen analysointiin ja raportteja saatavilla nopeasti.	Käytettävissä eri kielillä ja valuuttoja.	Asiakkaita 20 maassa tällä hetkellä.	https://webcrm.com/fi/