

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Janne Hakala

# ASIAKKUUDENHALLINNAN MERKITYS DIGITAALISESSA YRITYSMYYNNISSÄ

Janne Hakala

## ASIAKKUUDENHALLINNAN MERKITYS DIGITAALISESSA YRITYSMYNNISSÄ

Tutkimuksessa perehdytään asiakkuudenhallinnan merkitykseen digitaalisessa myynnissä. Yritysten ostokäyttäytymisessä on havaittu tapahtuneen viime vuosina muutoksia, ostajat ovat itsenäisempiä ja myyjän apuun turvaututaan entistä myöhäisemmässä vaiheessa. Käsillä oleva muutos vaikuttaa myös myyntiorganisaation tapaan toimia, sekä kykyyn hyödyntää uutta teknologiaa. Suurien tietomäärien kerääminen ja niiden jalostaminen tekoälyn avulla ovat keskeisessä roolissa tulevaisuuden asiakkuudenhallintajärjestelmissä.

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä toimeksiantajaorganisaatiolle nykyaikaisen CRM -järjestelmän vaatimukset digitaalisen myynnin näkökulmasta. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltaviksi valikoitui yrityksen sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä asiantuntijoita, joilla on näkemystä sekä kokemusta digitaalista myyntiä tukevista CRM -järjestelmistä.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin kolme keskeistä johtopäätöstä huomioon otettavista asioissa tulevaisuuden CRM:n valintaan: 1. CRM tarvitsee ympärilleen toimivan ekosysteemin, 2. Kaikki tarvittava teknologia on jo tänä päivänä saatavilla, kohtuullisilla kustannuksilla ja työmäärillä sekä 3. Organisaation tulee luoda ja ylläpitää sellaista asiakaslähtöistä kulttuuria, jossa kannustetaan ja tuetaan CRM:n käyttöä.

Näiden havaintojen perusteella toimeksiantajaorganisaatiolle annettiin kehittämissuositukset, jotka ovat kokonaisuutena hyvä huomioida ennen muutostyön aloittamista.

### ASIASANAT:

B2B, digitaalinen myynti, CRM, asiakkuudenhallinta

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2020 | 42 pages, 1 pages in appendices

Janne Hakala

# THE ROLE OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN DIGITAL BUSINESS TO BUSINESS SALES

The study explores the importance of CRM in digital sales. Changes in the purchasing behavior of companies have been observed in recent years, buyers are becoming more independent and seller assistance is sought at a later stage. This change will also affect the way as sales organization operates and its ability to utilize new technology. Collecting and processing large amounts of data through artificial intelligence will play a key role in future CRM systems.

The purpose of the study was to define the requirements of the CRM system for the case organization from the point of view of digital sales. A case study was chosen as the approach of the research and a theme interview was used as the research method. Experts with insight and experience in CRM systems supporting digital sales were selected from the company's internal and external stakeholders to be interviewed.

The research findings lead to three main conclusions to consider when choosing a future CRM system: 1. A CRM needs to be a part of a functioning ecosystem, 2. All technology needed is already available today, at a reasonable cost and workload, and 3. The organization should create and maintain a customer-oriented culture, which encourages and supports the use of CRM.

Based on above findings, as set of, development case organization, be taken into consideration before any changes are made.

KEYWORDS:

B2B, digital sales, CRM, customer relations

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät	8
<b>2 MONIKANAVAINEN B2B MYYNTI</b>	<b>10</b>
2.1 B2B myynti	10
2.2 B2B myyntityö digitaalisissa kanavissa	11
2.3 Yritysten muuttunut ostokäyttäytyminen	13
<b>3 DIGITAALISUUS ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMISSÄ</b>	<b>16</b>
3.1 CRM:n kehitysvaiheet	16
3.2 Big data ja tekoäly asiakastiedon hallinnassa	17
3.3 Asiakasrekisteristä asiakasymmärrykseen	18
<b>4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>20</b>
4.1 Aineiston keruu ja analysointi	20
4.2 Teemahaastattelun tulokset	21
4.2.1 Asiakasdatan kerääminen ja hallinta	21
4.2.2 Datan hyödynnettävyys	24
4.2.3 Asiakaskokemus	26
4.2.4 Oppiminen, osaaminen ja motivaatio	28
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>31</b>
5.1 Pohdintaa ja kehittämissuhteita	31
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	35
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelulomake.

## **KUVAT**

Kuva 1. B2B asiakkaiden uusi ostoprosessi. 12

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatiedot. 20

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

B2B myynti on muuttunut mm. kehittyneen tietotekniikan ja digitaalisten kanavien myötä. Tämä näkyy esimerkiksi ostajien ja myyjien välisessä vuorovaikutuksessa, sillä digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tehnyt asiakkaiden ostopoluista monimutkaisia ja epälineaarisia. (Kock & Rantala 2017, 1.) Asiakkaista on tullut omatoimisempia ja he haluavat ottaa entistä aktiivisemmän roolin ostotapahtumassa, ja joskus jopa välttää kontaktia myyjän kanssa (Laine 2015, 9). Useat yritykset yrittävät keksiä uusia tapoja hallita kasvotusten ja digitaalisten kanavien välillä käytävää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa (Kock & Rantala 2017, 1). Näin ollen myyjien on entistä paremmin tunnistettava sekä myös varmistettava läsnäolonsa niissä samoissa kanavissa, joissa asiakkaan ostomatka yleensä alkaa ja missä ostopäätökset useimmin tehdään (Leboff 2016, 34-35).

Muuttunut ostokäyttäytyminen asettaa myös asiakasdatan hallinnalle uusia vaatimuksia. Perinteisesti CRM -järjestelmät ovat rakennettu logiikalla, jossa myyntitapahtumat aloitetaan myyjien aktiviteeteilla, esimerkiksi puhelinkeskustelulla asiakkaan kanssa. (Scott 2016, 173-174.) Tämän päivän asiakkaat voivat ilmaista liiketoimintaansa liittyviä huolenaiheita, ideoida uusia palveluja tai tuotteita sekä etsiä ratkaisuja näihin eri digitaalisissa kanavissa (Kock & Rantala 2017, 2).

Nykyisin potentiaaliset asiakkaat saattavat vierailta yritysten verkkosivuilla, tutustua sisältöihin ja käydä aiheeseen liittyvää keskustelua sosiaalisessa mediassa. CRM -järjestelmän tulisi kerätä nämä ostosignaalit, jotta myyjät ymmärtäisivät paremmin ostajan kontekstia sekä tarjoamaan asiakkaalle parempaa ostokokemusta. (Scott 2016, 173-174.)

Yritysten ostokäyttäytyminen on muuttunut viimeisempien vuosien aikana huomattavasti. Myyntiaktiviteetit eivät enää yksin rajoitu siihen, että myyjä ja ostajat kommunikoiivat keskenään. Ostajat saattavat tehdä paljon itsenäistä taustatyötä ja ovat valmiimpia kohtaamaan myyjän. Nykypäivän myyjässä korostuu entistä enemmän asiantuntijuus ja heidän pitää olla valmiita palvelemaan asiakkaitaan niissä kanavissa, joista asiakkaat etsivät tietoa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen toimeksiantaja, Aurajoki Nordic Oy, on suomalainen kuluttaja- ja käyttöluotoja sekä verkkokaupan rahoitusratkaisuja tarjoava yhtiö. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 23,9 miljoonaa euroa. Aurajoki Nordic Oy työllistää noin 50 henkilöä ja sen kotipaikka sijaitsee Turussa. Lisäksi yrityksellä on toimipisteet Helsingissä ja Tukholmassa.

Lähtökohtana tutkimukselle oli organisaatiossa tunnistettu tarve sellaiselle CRM -järjestelmälle, joka tukee yrityksille suunnattavaa digitaalista myyntityötä riittävän hyvin. Yrityksessä tullaan tulevaisuudessa aktiivisemmin panostamaan sisältömarkkinointiin sekä sosiaaliseen myyntiin. Yhtiössä tällä hetkellä käytössä oleva Microsoft Dynamics CRM -järjestelmä ei tue näitä tarpeita riittävästi.

Yksi syy, miksi nykyinen CRM -järjestelmä koetaan riittämättömäksi, on se, että ohjelmisto on aikoinaan otettu käyttöön ensisijaisesti palvelemaan yrityksen kuluttaja-asiakaspalvelua. Yritysmyynti on suunnattu verkkokaupoille ja poikkeaa myös merkittävästi yrityksen muusta toiminnasta, siksi on perusteltua kartoittaa tähän tarkoitettua CRM -järjestelmää. Lisäksi toimeksiantajaorganisaation tulevaisuuden suunnitelmat uusista tuotteista lisäävät osaltaan tarvetta uuden CRM -järjestelmän määrittelemiseksi.

Tutkimus rajattiin koskemaan Aurajoki Nordic Oy:n Jousto -brändiä. Yrityksen muut brändit ovat suunnattu suoraan kuluttajille, kun taas Jousto on verkkokaupoille tarkoitettu maksutapa, jossa kuluttaja-asiakkaat voivat maksaa verkko-ostoksensa laskulla tai osamaksulla. Nykyään myyntiä tehdään pääasiallisesti puhelimen ja sähköpostin välityksellä, mutta myös sosiaalinen media ja kasvotusten tapahtuva myynti ovat merkityksellään kasvavassa roolissa. Voidaankin sanoa asiakkaiden määrittelevän sen, missä kanavassa he haluavat myyjän kohdata.

Yritysassiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen vaikuttaa myös asiakkuudenhallintajärjestelmän vaatimukseen, joita tulee tarkastella uudelleen. Tutkimuksen tavoitteena on määrittellä toimeksiantajaorganisaatiolle vaatimukset sellaiselle CRM -järjestelmälle, jossa huomioidaan digitaalisen myyntityön luonne. Tavoitteena ei niinkään ole nimetä tiettyä järjestelmää, vaan esittää konkreettisia ehdotuksia ominaisuuksista, joita on hyvä huomioida järjestelmävalinnassa, suhteessa myyntityön luonteeseen. Tutkimusongelmaa lähestytään tutkimuskysymysten avulla, joita ovat:

- Miten CRM -järjestelmät tällä hetkellä huomioivat yritysasiakkaiden muuttuneen ostokäyttäytymisen?
- Millä tavalla tulevaisuuden teknologiaa voidaan hyödyntää CRM -järjestelmissä?
- Minkälaista johtamista ja kulttuuria organisaatiolta odotetaan ja toisaalta minkälaista osaamista myyntihenkilöstö tarvitsee tulevaisuudessa CRM:n käyttämisessä?

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation kanssa keväällä 2019 määrittelemällä tutkimusongelmaa sekä tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin. Myös muiden sekundaariaineistoiden kerääminen aloitettiin saman aikaisesti. Kesällä 2019 laadittiin tutkimuksen haastattelurunko, jonka jälkeen vielä tutkimusongelmaa täsmennettiin. Tämän jälkeen valittiin tutkimukseen haastateltavat asiantuntijat. Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan syksyllä 2019, kesälomakauden päätyttyä.

### 1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavaksi oli luontevaa valita tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen ominaisuuksista johtuen, sitä käytettäessä on tärkeämpää löytää paljon tarkkaa tietoa pienestä kohteesta, kuin vähän tietoa laajasta kokonaisuudesta. Kysymys ei siis ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin "miten" ja "miksi". Tässä merkityksessä tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen. (Ojasalo ym.2014, 53-54.)

Käytettäessä tapaustutkimuksen metodia, aloitetaan työ tyypillisesti analyysilla tutkittavasta kohteesta, toisin kuin perinteisimmissä tutkimusmetodeissa, joissa liikkeelle lähdetään usein yleisistä teorioista. Tämän mahdollistaa osaltaan se, että kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on ilmiöstä usein pohjatietoa, joka mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. (Ojasalo ym.2014, 54.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiivisiin (määrällisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) menetelmiin. Kvantitatiivisina tutkimusmenetelminä usein käytetään strukturoitua lomakehaastattelua tai -kyselyä. Näissä menetelmissä määrällisesti isolta vastaajaryhmältä kysellään samoja asioita samassa muodossa. Kvalitatiivisia menetelmiä tyypillisesti ovat osallistuva havainnointi sekä avoin-, ryhmä- ja teemahaastattelut. Kvalitatiivisissa menetelmissä vastaajia on merkittävästi kvantitatiivisia tutkimuksia

vähemmän, mutta vastaavasti haastatteluiden kautta syntynyttä aineistoa huomattavasti enemmän. (Ojasalo ym. 2015, 104-105.) Kvalitatiivisten menetelmien avulla voidaan myös paremmin ymmärtää erilaisia tapahtumia ja ilmiöitä. Menetelmien avulla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmat saadaan myös paremmin nostettua esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.)

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä, sillä se sopii moniin kehittämistehtäviin ja sen avulla saa kerättyä yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelua voidaan käyttää esimerkiksi aiemman tutkimuksen tulosten syventämiseen. Haastattelumenetelmiä on useita ja niiden valintaan vaikuttaa minkälaista haastattelua suunnitellaan sekä se minkälaista tietoa kehittämistyössä tarvitaan. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Tutkimushaastatteluiden keskinäiset erot näkyvät lähinnä kysymysten muotoiluissa sekä kuinka jäsennelty haastattelutilanne on (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43).

Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa haastateltavalle esitettävät kysymykset ovat laadittu etukäteen. Haastattelulomaketta ei kuitenkaan tarvitse noudattaa yhtä tarkasti kuin strukturoidussa haastattelussa, sillä kysymysten paikkoja voi vaihdella tilanteen mukaan. Lisäksi kysymysten muotoa voi muokata eikä sanamuotoja tarvitse noudattaa sanatarkasti, vaan ne voivat vaihdella haastateltavien välillä. Osa ennalta laadituista kysymyksistä voidaan myös jättää haastattelun edetessä pois ja vastaavasti haastattelija voi kysyä myös ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Yleisesti puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista se, että haastattelun runko on vain osittain ennalta määritelty (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Asiakkuudenhallintaa on kokonaisuutena haastavaa arvioida kvantitatiivisilla menetelmillä. Lisäksi strukturoidulla kyselylomakkeella ei todennäköisesti saataisi riittävän seikkaperäisiä vastauksia tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös siksi, koska se on luonteeltaan vapaamuotoisempi ja antaa tilaa spontaanille vuorovaikutukselle. Lisäksi lähestymistapa antaa mahdollisuuden pohtia CRM -järjestelmää kokonaisuutena ja ymmärtää paremmin sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä saada vastauksia ”miten” ja ”miksi” -kysymyksiin.

## 2 MONIKANAVAINEN B2B MYYNTI

### 2.1 B2B myynti

Myyntityön merkitys ja myyjien rooli on muuttunut paljon viime vuosisadan alusta. Myyjät ovat ajansaatossa kehittyneet tuotteiden toimittajista, suosittelijoihin ja näistä edelleen ongelmien ratkaisijoiksi. (Hänti ym. 2016, 13-14). Myyjä on aikaisemmin voinut toimia tiedon vartijana, jolloin asiakkaat ovat olleet pakotettuja tapaamaan myyjän, saadakseen tietoja tarjottavista hyödykkeistä sekä niiden ominaisuuksista (Laine 2015, 185).

Nykyään saatavilla olevan tiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi, se on läpinäkyvämpää ja aiempaa helpommin vertailtavissa. Näin ostajalla saattaa olla myyjää parempi tietotaso markkinoilla olevasta tarjoamasta, ja he kykenevät omatoimisesti vertailemaan erilaisten ratkaisujen keskinäisiä eroja. (Laine 2015, 185.) Samaan aikaan myyntikanavien digitalisointi on tarjonnut myyjille uusia mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkailleen sekä heidän omalle organisaatiollensa. Erityisesti tämä näkyy asiakkaille nopeampana palveluna sekä myyjäorganisaatioille aika- ja kustannussäästöinä. (Singh ym. 2019, 7.)

Asiakkaiden odottaessa myyjiltä enemmän asiantuntemusta, kuin tuotetuntemusta, on myyjän motiivi jatkossa rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tätä suhdetta pyritään yhdessä asiakkaan kanssa aktiivisesti kehittämään. Tavoitteena on yksittäisten ratkaisujen sijaan tarjota asiakkaan koko liiketoimintaan arvoa tuottavia ratkaisuja. Kun myyntityöllä tavoitellaan yhä enemmän pitkäkestoisia asiakassuhteita, tarvitaan myyntihenkilöstöltä entistä parempaa ongelmanratkaisukykyä, ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta sekä kykyä tarjota sellaisia lisäarvoa tuottavia tulevaisuuden ratkaisuja, joita ei välttämättä nykyhetkessä tunnisteta. (Hänti ym. 2016, 14). Tällöin asiakkaalle ei enää riitä, että myyjä ainoastaan ymmärtää asiakkaan odotukset ja haasteet tai ongelmat ja tarpeet. Myyjän tulee pystyä haastamaan ja herättelemään asiakasta sekä selkeästi esittämään konkreettisia hyötyjä, jotta asiakassuhteen aloittaminen, saati sen jatkaminen vastaa asiakkaan odotuksia. (Laine 2015, 186.)

## 2.2 B2B myyntityö digitaalisissa kanavissa

Digitalisaatio vaikuttaa jo tällä hetkellä ja todennäköisesti tulee entistä enemmän vaikuttamaan myyntiorganisaatioiden toimintaan. Tekoäly, monipuoliset digitaaliset kanavat sekä erilaisten teknologisten alustojen lisääntynyt käyttö antavat mahdollisuuden paitsi mukauttaa asiakkaille tarjottavia arvoehtoja, myös parantaa ostokokemusta koko myyntiprosessin aikana. Lisäksi ne auttavat yrityksiä yksinkertaistamaan ostoprosesseja sekä määrittelemään ja maksimoimaan asiakasarvoa. (Singh ym. 2019, 8-9.)

Kock ja Rantala (2019), luokittelevat perinteiset myynnin ja digitaalisen myynnin erot asiakkaiden ostokäyttäytymisen perusteella, niin sanottuihin vanhan koulukunnan ostajiin ja digitaalisiin ostajiin. Digitaaliset ostajat käyttävät useita eri sosiaalisen median kanavia rinnakkain. He tekevät hakuja ja vertailuja internetissä, etsivät muiden käyttäjien suosituksia, sekä lukevat blogeja ja artikkeleja. Lisäksi digitaalinen ostaja osallistuu mielellään Online -tapaamisiin myyjään kanssa. Pääasiassa suurin osa vuorovaikutuksista tapahtuu sähköisissä kanavissa, kun taas vanhan koulukunnan ostajat käyttävät perinteisiä menetelmiä. He tapaavat myyjän mielellään kasvotusten, keskustelevat puhelimesta, viestittelevät sähköpostin välityksellä sekä osallistuvat messuille tai muihin vastaaviin tapahtumiin, löytääkseen sopivia yhteistyökumppaneita ja keskustellakseen kollegoiden kanssa. (Kock & Rantala 2017, 4.)

Ostajia voidaan pitää hyödyllisenä tietolähteenä, kun innovoidaan uusia digitaalisia palveluita ja myyntityökaluja. Tietyillä aloilla vanhan koulukunnan ostajat voivat edelleen olla enemmistö ja siirtyminen perinteisistä tavoista digitaalisiin, saattaa tapahtua vaiheittain. Uusien sukupolvien myötä, muutokset voivat tapahtua kuitenkin nopeasti ja siksi yritysten tulisi olla valmiita digitalisempaan lähestymistapaan myynnissä. (Kock & Rantala 2017, 8.)

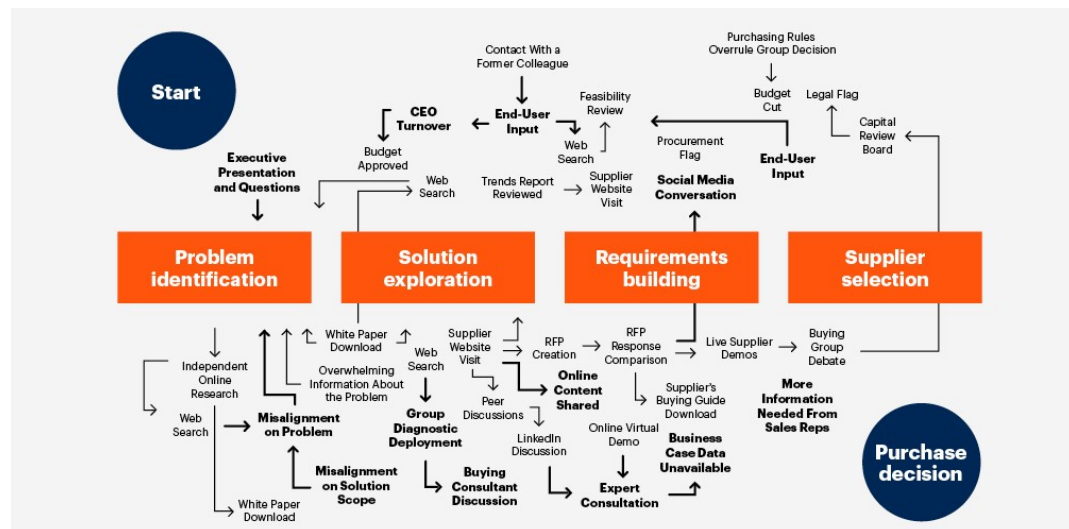
Yritykset pyrkivät parantamaan monikanavaista asiakaskokemusta koko asiakkuuden elinkaaren ajan (Hänti ym. 2016, 169). Käytännössä erinomaiseen asiakaskokemukseen tarvitaan teknologiaa, joka voidaan jakaa liiketoimintasovelluksiin ja alustateknologioihin. Liiketoimintasovelluksia ovat esimerkiksi erilaiset ohjelmistot, joita niiden käyttäjät näkevät ja kokevat. Nämä sovellukset ovat tehty alustateknologioiden avulla. Alustateknologiat ovat rakennettu pilvipalveluiden päälle ja näissä hyödynnetään dataa, tekoälyyn ja asioiden internetiin (internet of things, IOT) pohjautuvia ratkaisuja. (Gerdt, B. & Eskelinen 2018, 17-18.)

Kuluttajamarkkinoilla on jo totuttu näkemään tekoälyn tuottamaa arvoa, esimerkiksi aikaisempien kulutustottumusten sekä tarjottavien suositusten perusteella. B2B -myynnissä tekoälyä on mahdollista hyödyntää koko myyntihankkeen ajan esimerkiksi:

- Tunnistamaan ja määrittelemään potentiaalisia asiakkaita
- Analysoimaan tulevaisuuden näkymiä
- Sosiaalisesta mediasta saatavan tiedon perusteella mahdollista personoida ostajan henkilökohtaisten mieltymysten mukaan
- Ostohistorian perusteella ennustaa ostajan tulevaisuuden tarpeita (Singh ym. 2019, 7.)

Potentiaalinen asiakas on saattanut jättää itsestään sosiaaliseen mediaan jäljen, jonka avulla hänelle voidaan personoida mieltymysten mukaisia viestejä tai arvoehdotuksia. Markkinoinnin automaatio tarjoilee myyjälle tiedon, milloin ja miten potentiaaliseen asiakkaaseen kannattaa olla yhteydessä. (Singh ym. 2019, 8-9.)

Gartnerin (2019) tutkimuksessa on kuvattu B2B asiakkaiden muuttunutta ostokäyttäytymistä (Kuva 1.). Kuvassa havainnollistetaan huomattavan poukkoilevaa ostotapahtumaa, jossa ostaja tekee paljon itsenäisiä internethakuja, ongelman määrittelyä, käy keskusteluja ja jopa palaa ostotapahtumassa edelliseen vaiheeseen takaisin (Gartner 2019).



Kuva 1. B2B asiakkaiden uusi ostoprosessi.

Lisäksi Gartenrin (2019) tutkimuksessa todettiin, että ostajat arvostavat entistä enemmän sellaisia toimittajia, joiden kanssa ostoprosessissa eteneminen on helppoa ja kitkaton.

Samalla on hyvä muistaa, että kaikki organisaation käytössä olevat tekniset työkalut ja prosessit ovat vahvasti sidoksissa myyntihenkilöstön päivittäisiin rutiineihin. Singh ym. esittää perusteltuja kysymyksiä yksittäisen myyjän muuttuvasta roolista sekä sopeutumisesta uusiin, digitaalisiin kanaviin ja työkaluihin. (Singh ym. 2019, 8-9.) Myyntihenkilöstön kyky oppia ja omaksua uusia asioita tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään (Hänti ym. 2016, 170).

Tekoäly tai koneoppiminen eivät yksinään riitä auttamaan organisaatiota tai myyjää menestymään (Lipiäinen 2015, 10). Tämä helposti unohtuu organisaatioilta uuden teknologian käyttöönoton yhteydessä. Orlobin (2017) ehdotuksen mukaan organisaation tulisi ottaa kolme seuraavaa seikkaa huomioon valmistautuessaan tekoällyn tuomiin muutoksiin:

1. Sisäinen myynti. Organisaation on ensin myytävä ajatus sisäisesti omalle myyntihenkilöstölle. Kun myyntihenkilöstö ymmärtää ja omaksuu tekoällyn tarjoamat mahdollisuudet, he todennäköisesti tukevat kulttuurimuutosta paremmin.
2. Koulutus ja harjoittelu. Osaavat myyjät kannattaa kouluttaa toimimaan uusien toimintatapojen ja mittareiden kanssa, jotta he kykenevät hyödyntämään saatavilla olevia tietoja omissa asiakkuuksissaan.
3. Valmennus. Myyntijohdolla on, tekoällyn ansiosta mahdollista antaa, faktoihin perustuvaa yksilöllistä opastusta myyjille. Organisaation tulee varmistaa, että myyntijohdolla on valmius käyttää näitä tietoja päivittäisessä johtamisessaan. (Orlob 2017.)

### 2.3 Yritysten muuttunut ostokäyttäytyminen

Kehittynyt teknologia ja sähköinen kaupankäynti on muuttanut perusteellisesti myyntiä, mutta ennen kaikkea ostajan ja myyjän vuorovaikutusta. Myyjän apua saatetaan kaivata, mikäli ostaja ei saa ostettua haluamaansa hyödykettä itsenäisesti esimerkiksi verkosta, tuote tai palvelu ei suoraan vastaa ostajan tarpeeseen tai myyjän apuun on mahdollista tarttua matalalla kynnyksellä. (Arli ym. 2018, 180). Valveutuneet ostajat haluavat itse valita miten ja milloin he ovat myyjään yhteydessä. Ostoprosessin aikana asiakas saattaa halutessaan toimia hänelle mieluisalla tavalla: täysin digitaalisesti, kasvotusten tai

näiden yhdistelmänä. Myyjän on suoriuduttava näiden kanavien välillä säilyttäen asiakastytyvyisyys sekä katkeamaton ja korkea tasoinen asiakaskokemus. (Hänti ym. 2016, 170.)

Vaikka yritysten ostokäyttäytyminen on viime vuosina muuttunut ja siinä on havaittavissa samankaltaisuuksia kuluttajien ostokäyttäytymisen kanssa, on yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden ostamisessa myös merkittäviä eroja. Yrityshankinnat ovat yleensä arvokkaampia ja siksi niihin myös sisältyy korkeampi riskitaso. Lisäksi yrityksille toimitettavat tuotteet tai palvelut saattavat olla luonteeltaan kompleksisempia, jolloin se vaatii ostajilta parempaa perehtymistä ostettavaan hyödykkeeseen. Lopulliseen ostopäätökseen saattaa myös osallistua useampia henkilöitä organisaation eri tasoilta, jolloin päätöksenteko on hitaampaa. (Habib ym. 2015, 640-642.)

Kuluttaja-asiakkaana saadut kokemukset vaikuttavat asiakkaan luomiin odotuksiin myös silloin, kun henkilö asioi myyjän kanssa yrityksen edustajana. Toisin sanoen myyjäyritysten tulee toimia johdonmukaisesti niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Loppuasiakas voi yhtä hyvin yrityksenä tai kuluttajana jakaa ja kerätä kokemuksia asiointitapahtumasta digitaalisessa ympäristössä. (Soudagar ym. 2012, 35.)

Kokonaisvaltaisen ja proaktiivisen asiakaskokemuksen luominen on tänä päivänä hyvin teknologiariippuvainen. Käytännössä nämä teknologiat, kuten CRM -järjestelmä, langaton viestintä, eri sosiaalisen median kanavat tai erilaiset yritystietokannat ovat monessa yrityksessä jo käytössä, mutta jostain syystä niitä ei usein ole haluttu tai osattu hyödyntää riittäväällä tavalla. Järkevästi käytettynä, nämä työkalut auttavat asiakaskohtaamisissa vähentämään epämiellyttäviä yllätyksiä, lisäämään tehokasta reagointia, ratkaisemaan ongelmia sekä antamaan asiakkaalle tunteen, että heistä välitetään ja heistä ollaan kiinnostuneita. (Goodman 2014, 26-27.)

Pirstaloituneet viestintäkanavat saattavat aiheuttaa haasteita myyjäorganisaatiolle. Vaikka asiakkaan yhteydenottomahdollisuudet monipuolistuvat, on henkilökohtaisten suhteiden luominen entistä vaikeampaa. Lisäksi yksittäinen myyjä saattaa helposti kadottaa kokonaiskuvan asiakkuudesta, jos hänen yhteydenpitonsa asiakkaan suuntaan rajoittuu vain tiettyihin kanaviin. Arli ym. (2018) ehdottavat myyntiorganisaatioiden rakenteiden muuttamista tiimimyyntiksi. Kyseisessä mallissa myynti jakautuu ulkoisiin ja sisäisiin myyjiin. Sisäiset myyjät keskittyvät suhteiden päivittäiseen ylläpitämiseen sähköisissä kanavissa. Ulkoiset myyjät keskittyvät henkilökohtaisten suhteiden rakentamiseen sekä monimutkaisempien ratkaisuiden tarjoamiseen. (Arli ym. 2018, 180.)

Kaikissa organisaatioissa edellä esitetty tiimimyyntimalli ei välttämättä ole täysin mahdollista. Toisaalta tiimi voi muodostua yhtä hyvin markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun kokonaisuudesta. Lisäksi asiakas voi olla interaktiossa myös muiden kuin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kanssa. Myyjäorganisaation tuleekin varmistaa, että nämä kaikki vuorovaikutustilanteet saadaan kerättyä samaan paikkaan ja näin varmistaa saumaton asiakaskokemus.

## 3 DIGITAALISUUS

### ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMISSÄ

#### 3.1 CRM:n kehitysvaiheet

CRM asiakkuudenhallintajärjestelmän (customer relations management) on 1980-luvun lopun kehitystyön tulos, jolloin yritykset alkoivat tietotekniikan avulla automatisoimaan liiketoimintaansa (Jayachandran ym. 2005, 177). Seuraavan vuosikymmenen alussa yritykset alkoivat tekemään suuria investointeja teknologiaan, jonka tavoitteena oli keskittää asiakasinformaatio yhteen paikkaan, syventää asiakasnäkemyksiä, parantaa asiakasvuorovaikutusten laatua sekä rohkaista asiakaskeskeisempään yritystoimintaan (Bligh & Turk 2004, 3-4).

Yksinkertaistettuna, ideana on ollut kerätä tietoja jokaisesta asiakkaasta, joita organisaation edustajat ovat saaneet asiakaskohtaamisista (Evans & Cothrel 2014, 235). Tästä muodostui ajan saatossa myynnin ja asiantuntijoiden CRM -tietojärjestelmä, jonne kerätään asiakkaista saatavilla olevaa dataa. Päättäjätieto, ostohistoria sekä asiakaspalvelulliset yhteydenotot ovat tyypillisiä esimerkkejä kerätystä tiedosta. (Nguyen ym. 2007, 104). Käytännössä CRM auttaa asiakastyössä tukemaan myyntimahdollisuuksien jalostamisessa, yhteistyömahdollisuuksien luomisessa, vastaväitteiden taklaamisessa sekä asiakashuolenpidossa (Stein ym. 2013, 855-856).

Tietotekniikan käyttö lisääntyi nopeasti 2000 -luvun alkupuolella ja yritykset alkoivat ymmärtämään, kuinka CRM:n avulla pystytään paremmin hyödyntämään asiakkaista saatavaa dataa ja informaatiota, osana yrityksen markkinointistrategiaa (Payne & Frow 2013, 3). Datan käsittelyyn liittyy kuitenkin yleisesti kaksi haastetta. Saada kaikki asiakasvuorovaikutuksista kerätyt hyödylliset tiedot CRM -tietokantaan sekä käsitellä saatua tietomäärää niin, että sen avulla voidaan tuottaa merkityksellistä hyötyä myyjäyritykselle sekä asiakkaalle. (Stein ym. 2013, 858.) Tämän takia olisi tärkeää luoda organisaatiossa sellainen kulttuuri, joka tähtää pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen, eikä nopeaan voiton tavoitteluun. Usein myös tämän kaltaisen kulttuurin puuttuminen on syy siihen, miksi CRM -järjestelmän käyttö koetaan yrityksissä epäonnistuneiksi ja epäonnistumista pyritään selittämään teknisillä puutteilla. (Bran & Galka 2013, 7).

### 3.2 Big Data ja Tekoäly asiakastiedon hallinnassa

B2B yrityksissä asiakastiedot ovat usein siiloutuneina, raskaissa ja manuaalisesti toimivissa järjestelmissä. Tämän takia myös myyjien aika kuluu väärin asioihin ja varsinaiseen myyntityöhön jää vain murto-osa käytettävissä olevasta ajasta. Lisäksi myyntihenkilöt ovat ajankäytöllisistä syistä haluttomia kirjaamaan kaikkia asiakkuuden kannalta oleellisia tietoja ja näin ollen CRM:n koko potentiaalia ei välttämättä hyödynnetä riittävästi. (Shih 2016, 3.)

Uudet vuorovaikutusmahdollisuudet digitaalisissa kanavissa tarjoavat yrityksille sekä heidän asiakkailleen reaaliaikaisen mahdollisuuden tietojen jakamiselle. Digitaaliset kanavat, kuten sosiaalisen median eri alustat ovat luoneet ennennäkemättömän mahdollisuuden kerätä käyttäjistä saatavilla olevia tietoja monissa muodoissa. Tällaiset tiedot voivat tarjota yrityksille mahdollisuuksia uusille liiketoimintamalleille sekä asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon. (Kunz ym. 2017, 162-163.)

Internetistä on saatavilla, lukuisista eri lähteistä konkreettista käyttäjätietoa ihmisten aktiiviteeteista, mieltymyksistä, tottumuksista sekä mistä he pitävät tai eivät pidä. Kun nämä lähteet ja saatavilla olevat tiedot yhdistetään CRM:ssä olevaan asiakastietoon, voidaan puhua suuresta tietomäärästä eli big datasta. Big Data on yhdistelmä ajan myötä kehittyneistä erilaisista tiedonhallinnan tekniikoista. Big Data antaa organisaatioille mahdollisuuden tallentaa, hallita ja käsitellä suuria määriä tietoa tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, tarjoten yrityksille uusia mahdollisuuksia esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen. Suuren tietomäärän ymmärtämisessä avaintekijä on niiden hallittavuus. Ihmisen kyky ei enää yksin riitä jäsentelemään järkevällä tavalla tätä suurta tietomäärää. Siksi Big Data vaatii toteutuakseen yrityksissä sellaista infrastruktuuria, joka tukee tiedon skaalautuvuutta, jakelua ja hallintaa. (Hurwitz 2013, 36-37; Maryville University 2018.)

Tekoäly (Artificial Intelligence, AI) on käsite, jossa koneella on kyky oppia, ajatella sekä älykkyyttä jäljitellä ihmisen käyttäytymistä. Tekoälyn taustalla on algoritmeja, jotka prosessoivat dataa, oppivat datasta sekä tekevät näihin tietoihin pohjautuvia päätöksiä. Tekoäly on koneoppimista, joka tekee ihmisten työskentelystä helpompaa ja nopeampaa. (Chatterjee ym. 2019, 144-145.) Yksi esimerkki tekoälyn tuottamasta teknologiasta ovat chattibotit, eli pikaviestisovellukset, jossa teknologian avulla pystytään vastaamaan asiakkaan esittämiin kysymyksiin automaattisesti. Kone on opetettu tunnistamaan usein toistuvia kysymyksiä sekä reagoimaan tietoon halutulla tavalla. Kone voi myös ohjata

keskustelun henkilölle, mikäli se ei historiatiedon perusteella pysty vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. (Gerdt, B. & Eskelinen 2018, 20.)

Lisäksi tekoälyä on mahdollista käyttää ennustamaan asiakkaan ostohistoriaan perustuen heidän tulevaisuutensa tarpeita. Toisaalta sen avulla voidaan myös tehokkaasti puuttua hiipuviin asiakkuuksiin, välttää asiakasmenetyksiä ja näin myös vahvistaa asiakassuhdetta. (Singh ym. 2019, 8.)

### 3.3 Asiakasrekisteristä asiakasymmärrykseen

Asiakasdatan hallinta on tulevaisuudessa yrityksille kriittinen ominaisuus kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Tiedonhallinnan menetelmät ovat olleet käytettävissä jo vuosikymmenten ajan, mutta vasta nykyinen teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden integroida lähes kaikki saatavilla oleva tieto mukaan asiakasvuorovaikutukseen. (Baran & Galka 2013, 360.) Monissa yrityksessä digitalisointi on melko uusi ja jäsenitelemätön ilmiö. Siksi useat yritykset harkitsevat edelleen, kuinka muutokseen lähdetään ja miten uusia sosiaalisia työkaluja voitaisiin hyödyntää omassa toimintaympäristössä parhaiten. (Lipiäinen 2015, 15.)

Chatterjee (2019, 146) on listannut viisi erilaista sovellusta, joissa tekoäly auttaisi optimoimaan yritysten CRM:n käyttöä:

1. Rutiinitehtävien, kuten asiakaslistojen päivittäminen ja tietojen hakeminen ulkoisista lähteistä sekä ennusteiden hahmottaminen ja automatisointi. Tavoitteena on lisätä myyjän ajankäyttöä asiakaskohtaamisten parissa.
2. Liidien räätälöinti, segmentointi ja priorisointi. Tekoälyn avulla CRM -järjestelmä oppii asiakasdatan historiasta toimintamalleja ja -tapoja, joiden avulla organisaation myyntitiimille voidaan nostaa ostovalmiita asiakkaita.
3. Asiakaspalvelu ja asiakastiedon kerääminen. Älykkään CRM:n avulla on mahdollista kerätä isoista tietomääristä myynnin kannalta oleellista tietoa, jonka avulla pystytään rakentamaan sopivat asiakasprofiilit. Lisäksi kerätyn datan avulla voidaan kohdistaa tietyille asiakasprofiilille oikeanlaista viestintää, oikeissa kanavissa.
4. Myynnin ohjaus oikeaan suuntaan parempien tulosten saavuttamiseksi.
5. Virtuaaliapu ja -assistentti, joka tekee myyjän puolesta kalenterivaraukset, lähettää asianmukaisia sähköpostivastauksia ja arvioi asiakkaan käyttäytymistä verkossa sekä demograafisia tekijöitä.

Tekoälyn hyödyntäminen osana CRM-järjestelmää ei ole ollut arkipäivää useissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tämä johtuu siitä, ettei perinteisen CRM-järjestelmän käyttöä ole koettu mielekkääksi, koska sen käyttöönotto on voinut vaatia yritykseltä kohtuuttomia investointeja, sekä ylläpito ja käyttö sitoa paljon henkilöstöresursseja. Nyttämmin tarjonnan monipuolistuttua yritysten on mahdollista aloittaa CRM:n käyttö kevyemmin, eikä sen tarvitse enää esimerkiksi työllistää yrityksen IT -resursseja kohtuuttomasti. (Baran & Galka 2013, 354.) Tämä kehitys osaltaan mahdollistaa saatavilla olevan tiedon kustannustehokkaan hyödyntämisen myös kevyemmällä taloudellisella panostuksella.

Käyttöönoton helppoudesta huolimatta yrityksissä on tärkeää määritellä CRM:n käytön tavoitteet. Kun määrittely on tehty huolellisesti, ovat yritykset usein valmiimpia hyödyntämään CRM:ää laajemmalla skaalalla. Esimerkiksi myynti- ja markkinointitoimintojen sekä asiakaspalvelun huomioiminen CRM:n määrittelyvaiheessa auttavat yritystä palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja laadukkaammin. (Bojanowska 2017, 363-364.) Myös Lipiäisen (2015, 15) mukaan yritykset, jotka onnistuvat tuomaan myyntitoimintojen kanssa samaan CRM -järjestelmään viestintä- ja markkinointitoiminnot, pystyvät todennäköisemmin tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkailleen.

Tulevaisuuden CRM ei ole pelkästään myynnin seurantaan tarkoitettu työkalu, vaan sitä tullaan entistä enemmän hyödyntämään ennakoivana ja aikaa säästävänä järjestelmänä, joka aidosti auttaa myyjää menestymään työssään. Esimerkiksi Sirin kaltainen toiminallisuus, jolloin myyjä voi kertoa järjestelmälle asiakastapaamisen keskeiset asiat heti tapaamisen päätyttyä. (Shih 2016.)

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimukseen valittiin kuusi haastateltavaa. Haastateltavista kaksi oli toimeksiantajaorganisaation sisältä ja neljä organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Tavoitteena oli löytää haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on näkemyksiä ja kokemuksia digitaalista myyntiä tukevasta CRM -järjestelmästä. Toimeksiantajaorganisaatio on henkilöstömäärältään suhteellisen pieni, joten oli perusteltua valita haastateltaviksi enemmän henkilöitä organisaation ulkopuolelta. Toisaalta myös koettiin, että ulkopuolisilta asiantuntijoilta saadaan riittävän objektiivinen näkemys tutkittavaan aiheeseen.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatiedot.

	Tausta	Titteli	Haastattelun kesto
<b>Henkilö A</b>	Sisäinen sidosryhmä	Sales & Development Manager	47 min
<b>Henkilö B</b>	Sisäinen sidosryhmä	Head of Marketing	35 min
<b>Henkilö C</b>	Ulkoinen sidosryhmä	Sales Director	61 min
<b>Henkilö D</b>	Ulkoinen sidosryhmä	CRM Consultant	66 min
<b>Henkilö E</b>	Ulkoinen sidosryhmä	Content Strategist	58 min
<b>Henkilö F</b>	Ulkoinen sidosryhmä	CRM & Marketing Consultant	62 min

Haastattelut suoritettiin syyskuun 2019 aikana. Haastatteluista kolme tapahtui kasvotusten ja kolme Skype for Business -sovellusta hyödyntäen. Kasvotusten tehdyt haastattelut äänitettiin sanelimella ja etähaastatteluissa käytettiin Skype for Business -sovelluksen omaa tallennusominaisuutta. Haastattelut ovat yleisesti suositeltavaa äänittää. Haastattelijan on helppo myöhemmässä vaiheessa palata haastattelutilanteeseen, jolloin se toimii muistin tukena ja auttaa vastausten tulkinnessa. Lisäksi äänitys vapauttaa haastattelijan keskittymään haastateltavaan ja reagoimaan annettuihin vastauksiin mahdollisilla lisäkysymyksillä. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastattelun aiheesta sekä tarvittavan tiedon määrästä riippuen, haastattelujen kesto on tavallisesti tunnista kahteen tuntiin (Ojasalo ym. 2015, 107). Tässä tutkimuksessa haastattelujen kestot olivat, kahta vastaajaa lukuun ottamatta noin tunnin mittaisia.

Lyhytkestoisissa haastatteluissa vastaajat olivat toimeksiantajaorganisaation sisäisäisiä työntekijöitä ja tutkimusaihe oli vastaajille ennestään tuttu. Näin myös haastattelun alustus sujui organisaation ulkopuolisia haastateltavia nopeammin.

Haastattelujen tulosten analysoinnin apuna käytettiin litterointia, eli haastattelujen auki kirjoittamista. Mikäli vastauksissa käytetyillä sanoilla tai termeillä on merkitystä tutkimustuloksiin, vaikuttavat nämä siihen, kuinka sanatarkasti haastattelu tulee litteroida. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Haastattelujen vastaukset kirjoitettiin auki mahdollisimman sanatarkasti, koska tutkimuksen vastaajat käyttivät vastauksissa jonkin verran alalta tuttuja englanninkielisiä termejä, joita ei katsottu mielekkääksi lähteä suomentamaan. Näin vastauksia ei myöskään tahattomasti tulkita jälkikäteen väärin. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin myös taulukkolaskentaohjelmaa, jonne kerättiin yhden kysymyksen vastaukset rinnakkain. Tämä auttoi analyysin rakenteessa sekä vastausten keskinäisissä vertailuissa.

Haastattelukysymykset jaettiin neljään eri teemaan:

- Asiakasdata keräämiseen ja hallintaan
- Datan hyödynnettävyyteen
- Asiakaskokemukseen
- Oppimiseen, osaamiseen ja motivaatioon.

Haastattelut sisälsivät yhteensä 14 pääkysymystä sekä kahdeksan tarkentavaa kysymystä. Osa haastateltavista vastasi pääkysymyksiin niin tarkasti, että tarkentavia kysymyksiä voitiin osittain jättää esittämättä ja taas toisaalta tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä jättää haastattelusta kokonaan pois.

## 4.2 Teemahaastattelun tulokset

### 4.2.1 Asiakasdatan kerääminen ja hallinta

Ensimmäisen teeman, asiakasdatan kerääminen ja hallinta, ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin minkälaisia hyödyllisiä tietoja vastaaja tai hänen edustama organisaatio saavat digitaalisista lähteistä tällä hetkellä. Ainoastaan yksi vastaaja kertoi oman organisaation hyödyntävän tietolähteitä laajemmin kaikista avoimista lähteistä. Muut vastaajat kertoivat hyödyntävänsä useimmin yritysten perustietoja, kuten yrityksen nimi, y-

tunnus ja liikevaihtotieto. Usean vastaajan mukaan esimerkiksi yhteystietojen päivittäminen on yksittäisen myynti- tai asiakasvastuuhenkilön vastuulla. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin myös se, että usein CRM -ohjelmistoissa tämän tyyppiset ratkaisut ovat lisämaksullisia palveluita ja tällöin pitää punnita kustannusten ja hyötyjen suhde.

Ensimmäistä kysymystä tarkennettiin kysymällä, minkälaista tietoa vastaajat haluaisivat saada digitaalisista lähteistä. Vastauksissa tuli hajontaa: Toisaalta ongelmana nähtiin hiljainen tieto, joka on usein myyjällä, mutta jota ollaan haluttomia viemään CRM -järjestelmään. Toisaalta vastauksissa näkyi selvästi yksimielisyys siitä, että jotenkin tätä hiljaista tietoa haluttaisiin saada enemmän käyttöön.

*Ei sellaisia, mitkä ovat selkeästi määrämittäisessä muodossa, kuten tilinpäätökset esimerkiksi, vaan muita tapahtumia yritykseen liittyen. On se sitten uutisia tai mitä tahansa tai enemmänkin ei sitten ole julkisia, et käytetään tällaista järjestelmää tai nettisivut ovat tehty tällä tavalla. Ja se on varmaan sitä mitä uskon et yritykset haluaa hyödyntää, ettei se pelkkä liikevaihtotieto enää riitä.*

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä ovat tärkeimmät datan lähteet tulevaisuudessa, jos manuaalisesti syötettävää tietoa ei oteta huomioon. Lähes yksimielisesti vastaajat nostivat sosiaalisen median olevan ehdottomasti sellainen tietolähde, jota tulevaisuudessa halutaan paremmin hyödyntää. Lisäksi toivottiin, että masviestinnästä päästäisiin entistä parempaan kohdennettuun ja personoituun viestintään.

*Parhaassa tapauksessa sen sosiaalisen median ja sen semmosen perustiedon päällä ois joku tekoäly, mikä osaisi siitä käyttäytymisestä ennakoida meidän kannalta tärkeitä muutoksia, eli joku yritys on vaihtamassa järjestelmää tai jollain henkilöllä on haasteita tietyn asian ratkaisussa missä me voitaisiin auttaa. Et se pystyisi niinku etukäteen nostamaan esiin, et okei kun tämä käyttäytyy näin, niin se tarkoittaa tätä. Tietyllä tavalla, että niinkun yhdistäisi kaiken digitaalisen lähteet saumattomasti ja se toisi siihen sen yhden kerroksen lisää, mikä auttaisi juuri meitä niiden kiinnostavien henkilöiden ja tavallaan auttamismahdollisuuksien löytämisessä.*

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin sosiaalisen median käyttäytymisestä saatavan tiedon hyödyntämistä, sekä onko tätä tietoa mahdollista hyödyntää ja jos on, niin miten saatua tietoa voidaan hyödyntää. Tässä vastaajat kokivat, että sosiaalisen median kanavista saatavilla olevaa tietoa on mahdollista hyödyntää, mutta tällä hetkellä se on lähes täysin manuaalista työtä. Kaksi vastaajaa toi esiin sosiaalisen median

seurannan olevan täysin yksittäisestä myyjästä tai asiakasvastaavasta riippuvainen asia. Yhden vastaajan mukaan Microsoft Dynamicsissä on jo olemassa Social listening -ominaisuus, jota ei kuitenkaan Microsoftilla ole enää viime aikoina kehitetty.

*Esimerkiksi Dynamicsissa on sellainen kun Social listening, mut sitä ei ole oikein kehitetty Microsoftin toimesta ja se vaikuttaisi olevan hieman kuolevaa teknologiaa, mun mielestä. Mut siinä on ajatuksena ollut, et siihen voisi tehdä Facebookiin, Twitteriin, LinkedIniin, Instagramiin ja joihin muihin tehdä seurantaa tietyillä hakusanoilla ja hästägeillä, jotka sitten listaa niitä sinne ja koostaa jopa ihan raportointiakin.*

Kaikki vastaajat eivät osanneet hahmottaa, miten sosiaalisen median tieto käytännössä kerättäisiin. Monet vastaaja pohtivat asiaa ennalta määriteltyjen asiasanojen tai yksittäisen henkilön, kuten yrityspäätäjän seuraamisesta. Mikäli myyjä yksinään tekisi seurantaa manuaalisesti, saattaisi tiedon sisäistäminen ja käsittely koitua ongelmalliseksi. Toisaalta, jos esimerkiksi yrityksen asiakasvastaavalla on vain muutama nimetty asiakkuus, on seuranta helpompaa ja varmasti myös myyjän näkökulmasta mielekkäämpää. Näin asiakasvastaullinen henkilö pystyisi halutessaan reagoimaan yrityspäätäjän harrastuksiin tai muihin kiinnostuksen kohteisiin oikealla tavalla.

Neljännessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten heidän mielestensä tekoälyä voidaan hyödyntää asiakasdatan keräämisessä. Vastauksista on nähtävissä, että käsitys tekoälystä hieman vaihtelee vastaajittain. Osa vastaajista näkee tekoälyn sellaisena automaationa, joka osaa reagoida tiettyihin asiakkaan aktiviteetteihin esimerkiksi lähettämällä asiakkaalle automatisoidun viestin asiaan liittyen. Osa vastaajista taas ymmärsi tekoälyn niin, että se osaa erottaa asian oikeassa kontekstissa. Yksi vastaaja toi esille ihmisen tekemän edelleen ne päätökset siitä, milloin ja miten tekoälyn tuottamaan tietoon tulee reagoida.

*Jos siitä manuaalisesta tiedon keräämisestä ei päästä eroon, niin mikään noista muistakaan vaiheista ei todennäköisesti toteudu arjessa. Ja myöhemmin kun tullaan tekoälyyn, niin kohtahan tietokone pystyy keskimääräistä myyntiorganisaatiota tehokkaammin ennustamaan kenelle kannattaa olla myymässä ja missä hetkessä. Pystytään yhdistämään asiakkaan demografiset tiedot, sen käyttäytymistiedot ja sit tietyllä tapaa ne myyntistrategiaan liittyvät päätökset, et kenen kanssa halutaan leikkiä.*

*Tällä hetkellä ihmisen pitää vielä toistaiseksi tehdä ne päätökset, mutta kyllä se koko ajan kehittyy siihen suuntaan, että kone tietää ne paremmin.*

Vastausten perusteella tekoälyn osalta suhtaudutaan hieman varovaisesti, eikä välttämättä tiedetä miten asiaa tulisi lähestyä. Aihetta kuitenkin saatetaan miettiä liian vaikeana kokonaisuutena ja siksi mahdolliset hyödyt ovat jääneet vielä pimentoon. Kaksi vastaajaa kiteyttää tekoälyn mahdollistavan manuaalisen työn minimoimisen ja sen suurin hyöty tällä hetkellä on olemassa olevan tiedon rikastuttaminen ulkoisia lähteitä hyödyntäen.

#### 4.2.2 Datan hyödynnettävyys

Tutkimuksen toisessa teemassa käsiteltiin datan hyödynnettävyyttä. Viidennessä kysymyksessä pyydettiin vastaajilta näkemystä siihen, onko CRM:n avulla mahdollista saada tietoa niin sanotuista lämpimistä liideistä. Tarkentavana kysymyksenä esitettiin myös millä tavalla ne nousevat tai niiden tulisi haastateltavien mielestä nousta järjestelmässä esiin. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että nykyaikaisen CRM:n pitäisi nostaa käyttäjälle tiedot potentiaalisista asiakkaista tai ostajista. Eroja vastausten välillä tuli siinä, miten niiden tulisi nousta esille. Toiset näkivät tämän järjestelmätekniikan ominaisuutena, joka mahdollisuuksien mukaan olisi helposti käytöön otettavissa. Yksi haastateltava kuitenkin korosti heikon myyntistrategian ja puuttuvien määritelmien merkityksiä, kuin järjestelmien mahdollisia puutteita.

*Tietyllä tapaa heikko myyntistrategia ja puuttuva liidin määritelmä vaikeuttaa organisaatioiden työtä ihan hirveästi. Eli järjestelmä ei pysty auttamaan missään sellaisessa mitä ei käytännössä katsoen ole määritelty.*

Lähes kaikki haastateltavat korostivat erilaisten parametrien merkitystä organisaatiossa. Ensimmäiseksi tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät eri asiakkuuden vaiheiden määritelmät koko elinkaaren ajalta. Vaikka kirjallisuudessa määritellään, milloin ostaja esimerkiksi muuttuu skeptistä prospektiksi, saattavat käytännöt vaihdella eri yritysten välillä merkittävästi, riippuen mahdollisen ostajan tekemistä aktiviteeteista ennen varsinaista ostopäätöstä.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mitä kaikkea CRM:n avulla voidaan mitata myynnin lisäksi sekä miten mittaaminen käytännössä voidaan toteuttaa. Lähes kaikkien vastaajien mielestä asiassa ei voida enää puhua pelkästä CRM -

järjestelmästä, vaan ennemmin laajemmasta ekosysteemistä, jossa huomioidaan myös markkinointi- ja asiakaspalvelutoiminnot. Vastauksissa ilmeni myös, että periaatteessa kaikki mitä CRM:llä halutaan mitata, on myös mitattavissa. Tällöin yrityksen pitäisi miettiä sekä määritellä omat KPI (Key Performance Indicators) suorituskykyymittarit, jotka tuottavat mitattavaa dataa.

*Oikeastaan vastaus on yleensä se, että palataan sinne yrityksen KPI -lukuihin mitä halutaan mitata, niin sitten vaan CRM varten pitää tuottaa sitä dataa ja sitten, kun sitä dataa siellä on, kaikkea voidaan sieltä mitata.*

*Paras tapa päästä siihen, et meillä on kriittinen menestystekijä mikä tässä tapauksessa on, että meillä on järkevä KPI -mittari.*

Vastausten perusteella voidaan tulkita CRM:n kykenevän lähes kaikkeen mittaamiseen. CRM konsulttina työskentelevän vastaajan mukaan, ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) on hyvä pitää erillisenä tietojärjestelmänä, jonne CRM voi kuitenkin tuottaa tietoa myynnistä. Tämän jälkeen operatiivinen järjestelmä hoitaa toimitukseen ja laskutukseen liittyvät toimenpiteet.

Seitsemännessä kysymyksessä vastaajilta pyydettiin arvioimaan minkälaisia mahdollisuuksia he näkevät tulevaisuuden teknologian tuovan CRM -järjestelmään. Vastauksissa oli selvästi eniten hajontaa. Osa vastaajista näki, että monissa CRM -järjestelmissä on jo olemassa sellaisia toiminnallisuksia, joita monet CRM:n käyttäjät kuvittelevat utopistisiksi. Tärkeintä olisi saada ensin mahdollisimman moni yritys edes käyttämään asiaan kuuluvaa CRM -järjestelmää.

*Pitää muistaa, että maailman suosituin CRM on nahkastetsoni ja sen jälkeen on Microsoft Office. Niiden paikkaamiseksi, että nahkastetsoni-ihmiset siirtyisivät edes Officeen ja ne ketkä käyttää Officee, niin ne saataisiin käyttämään edes huonoa CRM -järjestelmää.*

*Teknologian mahdollisuus on jo tänään ilmaisissakin ratkaisuissa, kuten vaikka Hubspotin CRM ratkaisut on, niin nehan on aivan huikeita. Sieltä löytyy bottia, mikä voi buukata sulle kalenteriin suoraan tapaamista, sieltä löytyy tapaamislinkkiä, jolloin me päästää kalenteribingosta kokonaan eroon ja sitten prediktiivinen analytiikka, jossa katotaan että miten tän hetkinen asiakasmassa käyttäytyy ja kenen kanssa meidän kannattaisi olla tekemisissä.*

Toisaalta, yksi vastaajista toi esiin, että markkinoilla on olemassa kolmannen osapuolen tarjoamia ratkaisuja, joissa botit huolehtivat myynnin ja markkinoinnin väliin jäävästä

alueesta, vastaamalla esimerkiksi rutiininomaisiin viesteihin. Nämä kuitenkin koetaan vielä hyvin haasteellisiksi, sillä palveluita ei useinkaan ole saatavilla suomenkielisinä.

#### 4.2.3 Asiakaskokemus

Tutkimuksen kolmas teema käsitteli asiakaskokemusta ja haastattelun kahdeksannessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, miten digitaalista asiakaspolkua tulisi seurata. Kaikki vastaajat kokivat aiheen tärkeäksi ja monessa vastauksessa mainittiin, että liian usein keskitytään ainoastaan itse ostotapahtumaan, eikä niinkään mietitä asiakaspolkua kokonaisuutena.

*Mun mielestä B2B -puolella unohdetaan kauheen usein, että sen ostopäätöksen tekee kuitenkin ihminen, eikä kone. Et koiteta tehdä kauheen tehokasta ja noin muuten, mut ei kiinnitetä siihen asiakaskokemukseen huomioita.*

*Jos ensin puhutaan asiakkaan matkasta kokonaisuutena. Täähän on aika monen yrityksen heikkous, että keskitytään vain siihen välittömään ostotapahtuman ympärille, jolloin missään kohtaa ei olla keskitytty rakentamaan sitä luottamusta. Silloin kun tarvetta ei ole vielä niin määritetty. Tältä kantilta asiakkaan matka on huomattavasti pidempi, kuin mitä ostotapahtuman ympärillä tapahtuu.*

Lähes yksimielisesti vastaajat näkivät asiakaskokemuksen parantuvan paremmalla viestinnällä asiakkaan suuntaan, mutta myös järkevällä seurannalla. Näin olettamusten tilalle saataisiin faktoihin pohjautuvaa tietoa.

*Mun mielestä se olis hirveän tärkeitä et ensinnäkin pidetään huolta siitä, että se asiakas tietää koko ajan, et missä mennään, mitä häneltä odotetaan ja et se viestinä on selkeätä. Tietyistä stepeistä lähtee asiakkaalle vahvistus. Se voi olla, että se tulee ruutuun, että kiitos tämä on kunnossa, mene eteenpäin, klik ja että kaikki liittyvä dokumentaatio tulee asiakkaalle automaattisesti ja se tulee heti.*

*Digitaalisessa maailmassa se ostopolun seuranta yleensä lähtee siitä, että saadaan tämä suspekti tai prospekti käymään jossain meidän hallinnoimassa kanavassa ja vielä mieluiten verkkokanavassa, ettei pelkästään sosiaalisessa mediassa, jolloin me saatais hänelle se seurantakeksi ja pystyttäs maalaa hänen mediamaisemaa, että jos hän on relevantti ja sopii meidän liidimääritelmään, niin meillä olis keinot houkutella hänet eteenpäin siinä polulla meille kaupallisesti merkityksellisellä tavalla.*

Yhdeksännessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin miten CRM:n tulisi tukea yritysten muuttunutta ostokäyttäytymistä. Haastateltavat näkivät myös tämän kysymyksen laajempina kokonaisuutena, ei niinkään yksittäisen CRM:n ominaisuutena. Vastauksia voitaisiin soveltaa yhtä hyvin kahdeksanteen kysymykseen, jossa asiakkaan matka tulisi ymmärtää laajemmin. Kuitenkin vastauksissa selvää oli se, että ostaminen ei välttämättä etene lineaarisena tapahtumana, jossa myyjä siirtyy myyntihankkeen kanssa ennalta määritellyistä vaiheista seuraavaan vaiheeseen.

*Siinä vaiheessa, kun kauppa on tapahtunut, niin valtaosa yrityksistä muistaa asiakasta tästä transaktiosta seuraavaksi laskulla.*

*Pitäis päästä sellaisesta portaittain etenevästä ostoprosessista eroon, mut se et mitä sen tilalla pitäis olla, niin ei mulla siihen ole mitään ratkaisua. Tietyllä tavalla riskinä siinä on sen myyjän ja sen yrityksen kannalta, et nekin rupeaa katsomaan sitä niin, että nyt minä olen tehnyt nämä toimenpiteet, sitten minä teen vielä ton ja sitten mä lähden tulostamaan sopimusta, vaikka se voi olla et sillä ei ole mitään tekemistä sen itse ostamisen kanssa.*

Teknisesti ei välttämättä ole täysin mahdollista rakentaa sellaista myyntiputkea, joka ei etenisi lineaarisesti. Digitaalisesti tapahtuvassa myynnissä kaikki turhat vaiheet tulisi kuitenkin karsia pois ja asiakkaalle tarjotaan mahdollisimman kitkaton ja sujuva ostokokemus. Vaikka myyjän apuun ei aina itse ostotapahtumassa turvauduta, nähtiin vastauksissa myös myyjän olevan merkittävä tekijä sujuvan ostokokemuksen luomisessa.

Kymmenessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin mistä myyjä tietää mihin uusiin tai olemassa oleviin asiakkuuksiin hänen tulisi käyttää aikansa ja miten CRM -järjestelmä pystyisi auttamaan asiassa. Kaikissa vastauksissa tuotiin esille, että ensimmäiseksi yrityksissä pitäisi määritellä ketkä ovat heidän ideaaliasiakkaitansa. Yleensä ne perustuvat johonkin numeraaliseen arvioon, esimerkiksi asiakaskannattavuuteen, jota lähdetään monistamaan muihin vastaaviin asiakasyrityksiin. CRM astuu kuvaan yleensä siinä vaiheessa, kun yrityksissä tiedetään ihanneasiakasprofiili ja järjestelmä antaisi näistä jonkinlaisen hälytyksen vastuunmyyjälle.

*Toisaalta en mä näe, enkä usko sitä, että monessa myyntityössä tavallaan se oman aktiivisuuden tai tekemisen määrä vähene tai etteikö siitä aktiivisuudesta palkittaisi, et mitä enemmän otat kontaktia, kyselet, olet aktiivinen, oli se tapa mikä tahansa, niin mä uskon et sinut myyjänä palkitaan. Toki mitä enemmän sä teet, sitä enemmän sä joudut pettymään, mutta saataisiin sitä suhdetta muuttumaan, että niitä pettymyksiä olisi vähän vähemmän ja onnistumisia vähän enemmän, niin*

*siinä olisi se seuraava steppi mihin pitäisi päästä. Mut et en mä näe maailmaa vielä lähivuosina, et voitaisiin siitä aktiivisuustasosta himmailemaan sillä perusteella, et joku kone tekee ne asiat.*

Yhdennessätoista kysymyksessä kysyttiin, voidaanko digitaalisista kanavista saada automaattisesti tietoa, jonka perusteella pystytään indikoimaan asiakkaan muutoshalukkuudesta, esimerkiksi palveluiden kilpailuttaminen, lisämyynti tai vastaava. Enemmistö haastateltavista toi esille markkinoinnin automaation, joka heidän mielestään auttaisi pääsemään kiinni asiakkaiden muutoshalukkuuteen. Toisaalta myös ulkoiset datan lähteet, sekä eri sosiaalisen median kanavat saattavat auttaa seuraamisessa. Usein nämä voivat kuitenkin jättää liiaksi tulkinnan mahdollisuutta, mikäli näitä ulkoisia datan lähteitä ei osata lukea oikein. Lisäksi oikea-aikaisuus on myös keskeistä, sillä ulkoisista rekistereistä saatavilla oleva tieto on jo tapahtunutta tietoa, jolloin asiakas tulisi kontaktoida niin nopeasti, kuin vain mahdollista, tiedon saamisesta.

*Sehän on sitä asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämistä, sillä jos me saadaan potentiaalinen asiakas houkuteltua meidän kanaviin ja jopa jättämään sellaisen jäljen, että hänet voitaisiin tunnistaa, niin silloin esimerkiksi hänen lukemansa blogijutut, hänen lataamansa white paperit, oppaat tai muut. Kaikki semmoiset antaa kuvaa missä kypsyytystasossa yrityksessä mennään. Kun puhutaan reaaliaikaisesta myynnistä, niin silloin ymmärretään asiakkaan käyttäytymistä, demografista dataa ja sitä mitä markkinassa tapahtuu ja niiden pohjalta pystytään tekee valistuneempia päätöksiä.*

#### 4.2.4 Oppiminen, osaaminen, motivaatio

Neljännessä teemassa, oppiminen, osaaminen ja motivaatio, tavoitteena oli selvittää myyjän tulevaisuudessa tarvittavia taitoja, asiakaskokemuksen johtamista sekä CRM:n käyttöä muilla päätelaitteilla. Kahdennessatoista kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkälaisia taitoja tai osaamista myyjältä vaaditaan tulevaisuuden CRM:n hyödyntämisessä.

Vastauksissa toistui, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta se, miten myyjän pitäisi olla utelias, oppimishaluinen ja motivoitunut käyttämään organisaation käytössä olevia myyntityökaluja. Toisaalta useassa vastauksessa myös korostettiin, että organisaation olisi myös tuettava myyntityökalujen käyttöä. Perinteisesti myyjät ovat laiskoja täyttämään CRM:n mitään ylimääräistä ja tämä asia nähtiin vahvasti johtamiskysymyksenä.

*Kyllä se yksittäinen myyjä on luonnostaan laiska tekemään sinne (CRM) yhtään mitään, eikä se näe sitä lisäarvoa, vaikka sille kuinka perustelis, että tätä ja tätä. Niin ei se sitä sinne tee jos sitä ei puolittain pakoteta ja seurata ja laiteta tikun nokkaan jos et ole tehnyt ja osoita sormella. Se on iso, iso, iso asia ylipäättään crm:n käyttöönoton onnistumisissa, et kuinka sitoutunut johto ja myyntijohto on siihen. Et sitä ei voi oikeastaan ylikorostaa, et kuinka tärkeää se on. Et jos siellä todetaan, tää on vähän niinku hällä väliä juttu ja onhan meillä taitoo ja järjestelmää, niin ei sitä kukaan täytä ja käytä.*

Kolmannessatoista kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin miten myyjän tulisi johtaa digitaalista asiakkuutta tai asiakaskokemusta. Vastaajien mielestä sykli on nopeutunut, aikaisemmin laadituista vuosisuunnitelmista. Nykyisin suunnitelmia voidaan joutua tekemään hyvin lyhyellä aikajänteellä tai ne jopa vaihtuvat lennosta. Tärkeimmiksi asioiksi nousi kuitenkin auttaminen. Eli myyjä ei voi enää nykyään olla omaa agendaansa tyrkyttävä henkilö, vaan ennemmin aktiivinen auttaja. Toisaalta eräässä vastauksessa myös muistutettiin, että maailma muuttuu tiettyjen arvojen osalta hitaasti ja yritysten välisessä kaupanteossa on vielä paljon asioita, joita halutaan hoitaa perinteisellä tavalla.

*Mun mielestä sen (myyjän) pitäisi siinäkin miettiä, et mitä se asiakas tarvii. Mikä helpottaa myöskin sen asiakkaan ostopäätöksen tekemistä.*

Vastauksista oli tulkittavissa, että myyjällä pitää olla pelisilmää toimia niissä kanavissa, missä asiakas haluaa myyjän kanssa olla vuorovaikutuksessa. Myyjä tai hänen edustama organisaatio ei voi liiaksi sanella asiakkaan puolesta, missä asiakas saa kohdata myyjän, vaan myyjän ja organisaation on sopeuduttava asiakkaan tahtoon.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin kokemuksia CRM:n käytöstä mobiililaitteessa ja tarkemmin tarvitaanko sellaista ominaisuutta, sekä onko sellaisen käytöstä saavutettu jotain hyötyjä. Kysymys jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan. Osa näki mobiilikäytön olevan erittäin hyödyllinen, koska nykyaikana työskentely ei voi aina olla aikaan ja paikkaan sidottuja. Osa vastaajista ei nähnyt tämän tyyppistä ominaisuutta kovinkaan hyödylliseksi. CRM konsulttina työskentelevä vastaaja kertoi mobiiliominaisuuksien olevan yksi keskeisempiä vaatimustekijöitä CRM:n kartoitusvaiheessa, mutta kuitenkin loppukäyttäjät harvoin hyödyntävät tätä ominaisuutta.

*Kun niitä käyttöönottoja on tehty ja otettu, niin tosi, tosi harva asiakas on siihen mobiiliin kauheesti tarttunut tai ottanut sitä käyttöön.*

Toisaalta taas toiset vastaajat kokivat, että mitä helpompaa CRM:n käyttö on, sen matalammalla kynnyksellä myyjät hyödyntävät sen ominaisuuksia.

*Jos meidän pitää saada jokainen ihminen käyttämään jotain, niin se pitää tehdä niin helpoksi kuin mahdollista.*

*Kyl mä näen et se on ja mitä kovemmassa käytössä se crm on ja jos myyjät käyttää sitä monta kertaa päivässä, niin kyllähän se käytettävämpi ja mitä helpompaa myyjille sen käyttö on, niin sitä enemmän sitä käytetään*

Haastatteluiden lopuksi haastateltavilta pyydettiin avoimia kommentteja tutkimusaiheesta sekä arvioimaan, jäikö heidän mielestensä jotain oleellisia, asiaan liittyviä tietoja kokonaan käsittelemättä. Neljä vastaajaa muistutti CRM:n käyttöönoton vaativan aina myös yrityksen ylimmän johdon sitoutumista. CRM -järjestelmä ei toimi, mikäli organisaation jokainen taso ei ole sitoutunut sen käyttämiseen. Vaikka yrityksellä olisi uusin teknologia käytössä, ei niillä saavuteta mitään, jos niiden käyttöönottoa ei suunnitella ja määritellä yrityksen omista lähtökohdista. Lisäksi CRM:n käyttö tulisi iskostaa jokaisen käyttäjän perustehtäväksi, koska silloin jokaisen on myös mahdollista saada järjestelmästä paras mahdollinen hyöty irti.

*Huolimatta siitä kuinka paljon maailma muuttuu tai digitalisoituu, niin tosta se lähtee, et pitää olla myynnin peruspalikat kondiksessa. Se on myyntijohtajan tehtävä saada myyjä ymmärtämään et sä myyt paremmin, kun sä kirjaat asioita ja siinä vaan pitää olla aktiivinen, vaatia ja olla iholla, et se ei ole vähän sinne päin, vaan pitää olla prioriteettillistan kärjessä myynnissä, et crm:ssä me toimimme näin. Ja sit jos joku ei toimi, niin siihen puututaan.*

*Sanoisin, että Hubspotin tai Salesforcen käyttöönotto on organisaation paras päätös, siinä kontekstissa, että saa tämän päivän parhaat kyvykkyudet siihen. Jos siihen ottaa vielä jonkun ulkoisen datan lähteen, Suomen tapauksessa esimerkiksi Vainu on hyvä, koska sen saa ketterästi kiinni eri alustoihin. Tietyllä tavalla sellaisen helvetin koneen saa tehtyä ihan nykyosaamisella. Mutta siinä on totta kai se kysymys, sopiiko se kaikille organisaatioille, niin vastaus on ei, koska kaikilla ei ole sellaista teknologian hyödyntämiskulttuuria. Jolloin valtaosa asiakastiedosta on nahkastetsonissa. Monien hyvienkin juttujen läpimeno johtuu siitä, että meillä ei ole kykyä johtaa sitä muutosta arkeen.*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Pohdintaa ja kehittämisehdotuksia

Historiassa CRM -järjestelmät ovat hiljalleen päivittyneet sitä mukaa, kun myyntityön luonne on muuttunut. Nyt käsillä oleva muutos yritysten ostokäyttäytymisessä on asettanut organisaatiot tilanteeseen, jossa pelkkä CRM -järjestelmän päivitys tai vaihtaminen ei yksinään auta organisaatiota pysymään muutoksen tahdissa kiinni. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että nykypäivän CRM tarvitsee ympärilleen ekosysteemin, jotta siitä saadaan mahdollisimman tehokas koneisto auttamaan myyjää työssään.

Toisaalta organisaatiot saattavat pärjätä vähemmillä järjestelmävaatimuksilla, mutta tällöin myyntihenkilöstön pitää todennäköisesti itse keksiä keinot etsiä sekä hyödyntää asiakkuuksiin liittyvää tietoa. Esimerkiksi olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja keräämään sitä kautta omaa tietopankkia. Tällöin vaarana on erityisesti se, että kaikkien asiakkaiden kosketuspisteistä ei ole tietoa, mikäli niitä ei ole kerätty ja hyödynnetty järjestelmällisesti.

Tämä olisi myös hyvä muistaa organisaatiossa. Muutokseen ei ole syytä lähteä pelkäämään siksi, että asiakkaat ovat itsenäisempiä tietojen etsimisessä tai jopa ostopäätösten tekemisessä. Uutta teknologiaa kannattaa hyödyntää, jotta yrityksellä ja sen myyntihenkilöstöllä on paremmat ja mahdollisimman tuoreet tiedot käytettävissään. Lisäksi yritykset saavat paremmin kerättyä sitä hiljaista tietoa, joka on perinteisesti saattanut jäädä myyjien omiin muistioihin.

Tehdyn haastattelun merkittävä havainto oli, että kaikki nykypäivän myyntityössä tarvittava teknologia on jo nyt saatavilla. Muutoksen takia yritysten ei kuitenkaan ole välttämätöntä lähteä tekemään suurempia teknisiä muutoksia tai integraatiota olemassa oleviin järjestelmiin. Useimpiin, markkinoilla käytössä oleviin CRM -järjestelmiin on esimerkiksi saatavilla palveluita, joiden avulla yritykset saavat rikastettua olemassa olevia asiakastietojaan. Tällä yksittäisellä toimenpiteellä ei todennäköisesti vielä saavuteta isoja muutoksia, mutta kuitenkin kuvastaa parhaiten sitä, miten suhteellisen pienellä panostuksella on mahdollista päästä muutoksessa alkuun.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin lisäksi se, että mitkään järjestelmät eivät tule täysin korvaamaan myyntihenkilöstöä tai heidän vastuutaan asiakastietojen kirjaamisessa.

Tutkimuksessa kaksi haasteltavaa toivat vastauksissaan esille CRM kirjausten hyödyttävän paitsi organisaatiota, myös myyntihenkilöstöä. Heidän mukaansa myyjän mahdollinen alisuoriutuminen saattaa hyvin todennäköisesti johtua laiskasta CRM kirjaamisesta. Usein myyntijohtajan kannattaakin, yhdessä myyjän kanssa seurata, CRM merkintöjen ajantasaisuutta. Kun myyjä kirjaa huolellisesti ja systemaattisesti kaikki oleelliset tiedot CRM -järjestelmään, todennäköisesti myös hänen henkilökohtaiset tuloksensa paranevat.

Kolmas havainto haastattelujen tulosten perusteella oli se, että organisaation tulee luoda sellainen asiakaslähtöinen kulttuuri, joka kannustaa ja tukee asiakastietojen kirjaamista. Asiakaslähtöinen kulttuuri tarvitsee toteutuakseen oikeanlaista johtamista. Ei siis yksinään riitä, että yrityksellä on parhaat järjestelmät ja uusin teknologia käytössä, jos toimintaa ei ole johdettu oikealla tavalla tai yrityksen kulttuuri ei tue sen käyttöä. Näitä näkemyksiä tukevat mm. Orlobin (2017) havainnot.

Jokaisen organisaation tarvitsee määritellä itselleen sellainen myyntistrategia, joita lähdetään arjessa toteuttamaan ja joka koetaan oman liiketoiminnan kannalta hyödylliseksi. Puuttuva strategia aiheuttaa näkemyksen puutetta ja tämä taas pitää organisaation tulevaisuuden näkymät hämärän peitossa. Tulevaisuuden myyjältä odotetaan yhä enemmän asiantuntijuutta ja näkemyksellisyyttä, joita ruokitaan oikeanlaisella myyntistrategialla.

Teoriaosiossa Kock ja Rantala (2017), luokittelivat ostajat vanhan liiton ostajiin ja digitaalisiin ostajiin. Toimeksiantajaorganisaatiossa asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämistä tarkastellaan digitaalisen myynnin näkökulmasta, on hyvä huomioida tähän liittyviä, tyypillisiä asiakkaan käyttäytymismalleja. Digitaalisen ostajan etsiessä tietoa sähköisistä kanavista, on organisaation ensimmäiseksi hyvä ymmärtää, missä heidän asiakkaansa operoivat, sekä olla myös saatavilla näissä samoissa kanavissa. Samalla tulee kuitenkin pitää mielessä myyjän muuttunut rooli, olla enemmän asiantuntija, kuin tyrkyttävä tuotemyyjä (Laine 2015).

Digitaalisten ostajien jättäessä itsestään jälkiä sähköisiin kanaviin (Singh 2019; Kock & Rantala 2017), tulisi organisaatiossa miettiä, miten nämä tiedot saadaan kerättyä keskitetysti asiakkuudenhallintajärjestelmään. Yksi mahdollisuus tähän on markkinoinnin automaatio, joka haastatteluista saatujen vastausten perusteella, on nykyisin integroitavissa yleisempiin markkinoilla oleviin CRM -järjestelmiin. Tämän avulla myyntihenkilöstön on myös mahdollista saada automaattisesti tiedot potentiaalisista ostajista tai olemassa olevan asiakkaan mahdollisesta muutoshalukkuudesta (Singh, 2019).

Alkuvaiheessa organisaation on kuitenkin hyvä tiedostaa, että markkinoinnin automaatio saattaa olla taloudellisesti kallis investointi. Ymmärrettävästi tämän kaltainen toiminnallisuus ei välttämättä ole ensimmäisenä prioriteettilistalla, CRM:n käyttöönottoa mietittäessä. Haastatteluun osallistuneet asiantuntijat kertoivat, kuinka esimerkiksi Hubspot tarjoaa maksutonta CRM -ohjelmistoa. Ilmaisversioon on lisäksi mahdollista integroida veroituksetta, tiedon rikastuttamiseen tarvittavia tietolähteitä, sekä yleisempiä käytössä olevia sähköpostipalveluita. Myös joitain sosiaalisen median tilejä on osittain mahdollista liittää maksuttomasti mukaan kyseiseen ohjelmistoon. Tämän kaltaisella kokonaisuudella pystytään, nykyistä paremmin, vastaamaan digitaalisessa myyntityössä vaadittaviin ominaisuuksiin ja toisaalta myös asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen.

Pilvipohjaisten CRM -ohjelmiston käyttöönottaminen on hyvin yksinkertaista, ja niihin on mahdollista, kevyillä toimenpiteillä liittää mukaan, kolmannen osapuolen ratkaisuja. Näin ollen CRM:n käyttöönottaminen ei käytännössä rasita organisaation IT -resursseja lainkaan. Pilvipohjaisiin ratkaisuihin on myös helppo tuoda tulevaisuudessa tarvittavia lisäominaisuuksia, kuten myyntitoimintojen ja -prosessien automatisointeja (Singh ym. 2019, 14). Organisaatiossa voidaankin vaiheittain ottaa käyttöön mahdollisia lisäpalveluita, kun opitaan ymmärtämään entistä paremmin asiakkaiden käyttäytymistä, mihin asiointiin he hakevat vastauksia ja mitkä ovat useimpia esitettyjä kysymyksiä tarjottaviin palveluihin liittyen.

Kuitenkin tärkein asia, ennen varsinaista käyttöönottoa, on johdon sitoutuminen uuteen CRM -järjestelmään. Tämä korostui haasteltavien vastauksissa useassa eri vaiheessa ja näitä näkemyksiä tukee myös Bran & Galka (2013). Oikeanlaisen myyntikulttuurin puuttuminen johtaa tyypillisesti siihen, miksi CRM-järjestelmää ei käytetä suunnitellusti. Toisaalta toimeksiantajaorganisaatiossa tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli löytää ominaisuuksiltaan sellainen CRM -järjestelmä, joka huomioi digitaalisen myyntityön luonteen. Tämä perusteella voidaan olettaa, että muutokseen ei ole lähdetty hetken mielijohteesta ja taas toisaalta asiasta on käyty sisäistä keskustelua, ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista.

Oikeanlaisen kulttuurin ylläpitäminen saattaa kuitenkin pitkällä aikavälillä muodostua haasteelliseksi, mikäli päivittäisessä johtamisessa ei kiinnitetä riittävästi huomiota CRM:n käyttöön. Alkuvaiheessa on tärkeää muodostaa yhteiset säännöt järjestelmän käytöstä, jotta siitä muotoutuu päivittäinen rutiini jokaiselle käyttäjälle. Myös mahdollisten uusien työntekijöiden perehdytyksessä on syytä korostaa CRM:n olevan perusta kaikelle

tekemiselle. Näin siitä saadaan ajan saatossa muodostettua yhteinen toimintamalli, jopa yli organisaatorajojen.

Myyntihenkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä parempaa sopeutumiskykyä ja valmiutta käyttää uutta tekniikkaa työssään. Parhaimpien käytäntöjen jakaminen myyntihenkilöstön kesken, saattaa auttaa hitaampia omaksujia pääsemään paremmin kiinni uudenlaiseen tekemiseen. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että tulevaisuuden CRM ei ole pelkästään myynnin seurantaan tarkoitettu työkalu. Järjestelmää hyödynnetään entistä enemmän ennakoivana ja aikaa säästävänä järjestelmänä, joka aidosti auttaa myyjää menestymään työssään. (Shih, 2016.)

Kiteytettynä, tutkimuksen perusteella voidaan tehdä kolme keskeistä johtopäätöstä:

1. Nykyaikainen CRM tarvitsee ympärilleen ekosysteemin. Mikään CRM -ohjelmisto ei yksinään ole riittävä vastaamaan tarvittavaan muutokseen. Esimerkiksi markkinoinnin automaatio, ulkoiset datan lähteet, myyntiesitysten jakaminen ja viestintäpalvelut ovat kaikki sellaisia toimintoja, joita harvat CRM -ohjelmistot sisältävät, mutta jotka poistavat tarpeetonta kitkaa ostoprosessista.
2. Kaikki nykypäivän myyntityössä tarvittava teknologia on jo nyt saatavilla. Usein organisaatiot pääsevät liikkeelle kohtuullisilla kustannuksilla ja työmäärillä. Datan rikastuttaminen kolmannen osapuolen lähteitä hyödyntämällä tai ulkopuolisen viestintäpalvelun, kuten chatin käyttöönottoaminen, ovat esimerkkejä kevyistä, mutta varsin hyödyllisistä muutoksista. Näillä keinolla mm. asiakasviestintään saadaan uusia ulottuvuuksia.
3. Organisaatiossa tulee luoda sellainen asiakaslähtöinen kulttuuri, jossa kannustetaan ja tuetaan CRM:n käyttöä. Tutkimuksen mukaan heikko myyntistrategia ja asiakaslähtöisen kulttuuriin puuttuminen ovat usein juurisyytä CRM:n laiskalle käytölle. Parhailakaan järjestelmillä tai uusimmilla teknologilla ei ole käyttöä, mikäli toimintaa ei ole johdettu oikein, tai yrityksen kulttuuri ei tue näiden käyttöä.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen lähestymistavaksi oli luontevaa valita tapaustutkimus. Tapaustutkimusta käytettäessä on tärkeämpää löytää paljon tarkkaa tietoa pienestä kohteesta, kuin vähän tietoa laajasta kokonaisuudesta. Tavoitteena ei ole selvittää kuinka yleistä jokin on, vaan kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin "miten" ja "miksi". (Ojasalo ym. 2014, 53-54.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi kuusi asiantuntijaa, joista kaksi oli toimeksiantajaorganisaation sisältä ja neljä organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Kuuden osallistujan otoskoko tutkimuksessa saattaa asettaa rajoituksia tutkimustuloksille. Lisäksi objektiivisesta ja kriittisestä ajattelusta huolimatta, laadullisen tutkimuksen tulokset voivat aina olla subjektiivisia. Haastateltavat olivat kuitenkin taustoiltaan hieman eri kokemuksen omaavia asiantuntijoita, ja tämä taas lisäsi horisontaalista näkemystä tutkittavaan aiheeseen. Tapaustutkimuksella ei myöskään pyritä tilastolliseen yleistämiseen (Ojasalo ym. 2014, 54).

Teemahaastattelun luotettavuutta arvioitaessa tulee ensimmäisenä kiinnittää huomiota haastatteluaineistoon ja aineiston keruun laatuun. Esimerkiksihaastattelurungon laatiminen, ennalta mietityt teemat sekä syventävät ja vaihtoehtoiset lisäkysymykset auttavat laadun varmistamisessa. Lisäksi huonolaatuiset tallenteet, huolimaton litterointi tai satumanvarainen aineistoin luokittelu heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Laatua tuleekin tarkkailla tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Tutkimuksen haastattelurunko laadittiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa ennen varsinaisia haastatteluja. Tutkimuksen edetessä haastatteluaineistoa tarkennettiin kysymysasetteluiden osalta. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman tuoreeltaan haastatteluiden jälkeen. Tällöin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa ja toisaalta haastateltavan kanssa olisi ollut helppo palata aiheeseen, mikäli teknisessä laadussa olisi havaittu puutteita. Tekninen laitteisto toimi hyvin, eikä haastatteluiden aikana tai niiden auki kirjoittamisessa ilmennyt ongelmia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisäksi arvioida sen perusteella, kuinka tarkasti tutkimusprosessi on kuvattu sekä kuinka tarkasti tutkija on perustellut omat tulkintansa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta, esimerkiksi erilaisia

tiedonkeruumenetelmiä tai useita eri aineistoja käyttämällä. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään lähteinä mahdollisimman laaja-alaisesti tuoreita, vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita. Lähteiden käytössä tuli lisäksi arvioida aiheen ajankohtaisuus, sillä esimerkiksi yli viisi vuotta vanha lähdemateriaali saattaa sisältää jo vanhentunutta tietoa. Toisaalta kaikki teoriat ja mallit eivät välttämättä vanhene, niitä on saatettu täydentää uusilla tutkimustuloksilla.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön lähtökohtana oli määritellä toimeksiantajaorganisaatiolle digitaalista myyntityötä tukeva CRM -järjestelmä. Teoriaosassa käytiin läpi B2B myyntiä, miten nykytilanteeseen on päädytty, tulevaisuudennäkymiä sekä yritysasiakkaiden muuttunutta ostokäyttäytymistä. Lisäksi teoriassa käsiteltiin asiakkuudenhallintajärjestelmää. Miksi järjestelmä on olemassa ja miten sen avulla pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen.

Yritysten muuttuneesta ostokäyttäytymisestä käydään, mm. sosiaalisen median ammattilaisryhmissä, tasaisin väliajoin keskustelua. Rohkeimpien ennusteiden mukaan, B2B -myynti on katoava ammattikunta pitkällä aikavälillä. Kirjalliset lähteet (Arli ym. 2018; Hänti ym. 2016) tukevat näkemystä, että nykypäivän ostajalla on entistä enemmän käytössään tietoa, joiden perusteella heidän on mahdollista tehdä itsenäistä vertailua erilaisten ratkaisuiden osalta. Kuitenkin esimerkiksi Laineen (2015) mukaan myyjän rooli tulee vaihtuneiden valtasuhteiden vuoksi vain muuttamaan muotoaan tuotetuntijasta asiantuntijaksi.

Ostajien tehdessä enemmän itsenäisempää taustatyötä, on organisaatioiden mahdollista hyödyntää ostajien itsestään jättämiä digitaalisia jalanjälkiä. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman asianmukaista teknologiaa, sillä tietomäärien seurantaan tai käsittelyyn ei enää yksin ihmiskapasiteetti tule riittämään. Hurwitz (2013) mukaan Big data tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden tallentaa, hallita ja käsitellä suuria määriä tietoa tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Tiedon skaalautuvuuteen, jakeluun ja hallintaan tarvitaan tekoälyä. Tekoäly tekee taustalla pyörivien algoritmien ansioista dataan pohjautuvia päätöksiä, joiden avulla ihmisten työskentely on helpompaa ja nopeampaa. (Chatterjee ym. 2019.)

Kun kaikki saatavilla oleva tieto integroidaan asiakkuudenhallintajärjestelmään ja tätä kautta asiakasvuorovaikutukseen, ei CRM ole tämän jälkeen enää pelkästään myynnin seurantaan tarkoitettu työkalu. Järjestelmää tullaan entistä enemmän hyödyntämään ennakoivana ja aikaa säästävänä järjestelmänä, joka aidosti auttaa myyjää menestymään työssään.

Muutokset tulevat asettamaan myös itse myyntityön ja myynnin johtamisen murrokseen. Kun myyjän rooli on tulevaisuudessa olla enemmän asiantuntija, vaaditaan

myyntijohtolta, perinteiseen myyjään verrattuna, erilaista johtamista ja motivointia. Tämän takia myyntiin tarvitaan uudenlaisia mittareita ja palkitsemismalleja. Välttämättä pelkät numeeriset tavoitteet eivät enää jatkossa palvele tarkoitustaan. (Hänti ym. 2016, 170-171.)

Tulevaisuus saattaa monelta osin näyttäytyä vielä utopistisena, sillä konkreettisia hyötyjä on vielä toistaiseksi ollut vain vähän todennettavissa. Yksi esimerkki muutoksesta on Tampereen korkeakouluyhteisö, jossa on aloitettu myynnin älyrobotiikkaan keskittyvä ROBINS-tutkimushanke. Tutkimushankkeen tavoitteena on yhdistää tekoälyä, kehittyntä teknologiaa ja älykästä myyntirobotiikkaa sekä automatisoida myynnin johtamis- ja toimintamalleja. (ROBINS-tutkimushanke 2019.)

Tutkimushankkeen ansioista tullaan todennäköisesti lähitulevaisuudessa näkemään suunnannäyttäjiä, jotka omalla esimerkillään rohkaisevat muita yrityksiä ottamaan käyttöön asiakaskokemusta parantavia elementtejä liiketoiminnassaan.

## LÄHTEET

Arli, D., Bauer, C. & Palmatier, R. W. 2018. Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, pp. 169-184. doi:10.1016/j.indmarman.2017.07.018

Baran, R. J. & Galka, R. J. 2013. CRM: The foundation of contemporary marketing strategy. New York, NY: Routledge.

Bligh, P. & Turk, D. 2004. CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Bojanowska, A. 2017. Improving the competitiveness of enterprises through effective customer relationship management. *Ekonomia i Prawo*, 16(4), pp. 359-370. doi:10.12775/EiP.2017.025

Chatterjee, S. 2019. Are CRM systems ready for AI integration? *The Bottom Line*, 32(2), pp. 144-157. doi:10.1108/BL-02-2019-0069

Evans, D. & Cothrel, J. 2014. Social customer experience: Engage and retain customers through social media. Indianapolis, IN: Sybex.

Gartner. The New B2B Buying Journey. 2019. Viitattu 30.12.2019  
<https://www.gartner.com/en/sales-service/insights/b2b-buying-journey>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Goodman, J. A. 2014. Customer experience 3.0: High-profit strategies in the age of techno service. New York: American Management Association.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hurwitz, J. 2013. Big data for dummies. Indianapolis, Ind.: John Wiley & Sons.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. 2005. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 177-192. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.177

Kock, H. & Rantala, T. 2017. Innovating the Use of Digital Channels in B2B Sales with Customers.

Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., Sigala, M., Diaz, D., Theodoulidis, B. 2017. Customer engagement in a Big Data world. *Journal of Services Marketing*, 31(2), pp. 161-171. doi:10.1108/JSM-10-2016-0352

Laine, K. 2015. *Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika*. Helsinki: Talentum Pro.

Leboff, G. 2016. *Digital selling: How to use social media and the web to generate leads and sell more*. London: Kogan Page.

Lipiäinen, H. S. M. 2015. CRM in the digital age: Implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(1), pp. 2-19. doi:10.1108/JSIT-06-2014-0044

Maryville University. *Big Data Is Too Big Without AI*. Viitattu 9.12.2019  
<https://online.maryville.edu/blog/big-data-is-too-big-without-ai/>

Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), pp. 102-115. doi:10.1108/09685220710748001

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Orlob, Chris. 2017. "Will Your B2B Sales Job Survive AI." *Destination CRM*, July 20. Viitattu 30.11.2019 <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=119469>

Payne, A. & Frow, P. 2013. *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.

Scott, D. M. 2016. *The new rules of sales and service: How to use agile selling, real-time customer engagement, big data, content, and storytelling to grow your business*. Revised and expanded. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Shih, C. 2016. Customer relationship automation is the new CRM. *Harvard Business Review*.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-Fitzhugh, K., Malshe, A., Mullins, R., Onyemah, V. 2019. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), pp. 2-22. doi:10.1080/08853134.2018.1557525

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V. 2012. *The customer experience edge: Technology and techniques for delivering an enduring, profitable and positive experience to your customers*. New York: McGraw-Hill.

Stein, A. D., Smith, M. F. & Lancioni, R. A. 2013. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42(6), pp. 855-861. doi:10.1016/j.indmarman.2013.06.004

ROBINS-tutkimushanke 2019. Kohti avointa älykkään myynnin ekosysteemiä. Viitattu 16.12.2019  
<https://projects.tuni.fi/robins-fi/>

### **Teema 1: Asiakasdatan kerääminen ja hallinta**

1. Millaista hyödyllistä asiakastietoa saatte digitaalista lähteistä?
  - 1.1 Minkälaista tietoa haluaisitte saada digitaalisista lähteistä?
2. Jos manuaalisesti syötettävää tietoa ei oteta huomioon, mitkä ovat tärkeimmät datan lähteet tulevaisuuden crm -järjestelmässä?
3. Onko sosiaalisen median käyttäytymisestä saatua tietoa mahdollista hyödyntää?
  - 3.1 Minkälaista tietoa on mahdollista saada?
  - 3.2 Miten tätä on mahdollista hyödyntää?
4. Miten tekoälyä sinun mielestäsi voidaan hyödyntää asiakasdatan keräämisessä?

### **Teema 2: Datat hyödynnettävyys**

5. Onko crm -järjestelmään mahdollista saada tietoa ns. lämpimistä liideistä? (potentiaaliset ostajat)
  - 5.1 Millä tavalla ne nousevat / niiden tulisi nousta esiin?
6. Mitä kaikkea CRM:n avulla voidaan mitata, myynnin lisäksi?
  - 6.1 Miten näiden mittaaminen käytännössä voidaan tai tulisi toteuttaa?
7. Minkälaisia mahdollisuuksia näet tulevaisuuden teknologiassa? Esimerkiksi puheohjaus

### **Teema 3: Asiakaskokemus**

8. Miten digitaalista asiakaspolkua tulisi seurata?
9. Miten CRM:n tulisi tukea muuttunutta ostokäyttäytymistä, jossa asiakas ensin tutkii itse vaihtoehtoja ennen kuin lähestyy myyjäyritystä?
10. Mistä myyjä tietää, mihin uusiin tai olemassa oleviin asiakkuuksiin hänen tulisi käyttää aikansa?
  - 10.1 Miten CRM-järjestelmä auttaa tässä?
11. Voidaanko digitaalisten kanavista saada automaattisesti tietoa, jolla pystytään indikoimaan asiakkaan muutoshalukkuudesta? Esimerkiksi palveluiden kilpailuttaminen, lisämyynti jne.

### **Teema 4: Oppiminen, osaaminen ja motivaatio**

12. Mitä taitoja tai osaamista myyjältä tarvitaan tulevaisuuden CRM:n hyödyntämisessä?
13. Miten myyjän tulisi johtaa digitaalista asiakasta tai asiakaskokemusta?
14. Mitä kokemuksia sinulla on CRM:n käytöstä mobiililaitteessa?
  - 14.1 Tarvitaanko sellaista ominaisuutta
  - 14.2 Onko ominaisuudella saavutettu jotain hyötyjä?