

**Opinnäytetyö (AMK)**

Tuotantotalous

2022

Samu Suominen

# CRM-järjestelmän kehittäminen myyntiorganisaatiossa

– Case Serviceform



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous

2022 | 50 sivua

Samu Suominen

# CRM-järjestelmän kehittäminen myyntiorganisaatiossa

- Case Serviceform

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää markkinoille tulevan CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä pulmia ja kaupallistamista. Hyvin suunniteltu tuote myy itsensä helpommin asiakkaalle. On oleellista tietää, mihin asioihin myynnin tulee keskittyä sekä millaisia ominaisuuksia kehitystiimin tulee valmistaa, jotta uuden järjestelmän tuominen markkinoille voidaan todeta onnistuneeksi.

Työssä perehdytään myyntiprosessiin ratkaisumyynnin näkökulmasta sekä tutkitaan asiakkaan syitä ostaa tuote tai palvelu. Samalla tutkitaan huippumyymijien ominaisuuksia. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan hyvää asiakaskokemusta sekä syvennytään käyttökokemukseen ja käyttöliittymään. Samalla tutkitaan eri prosessit, joita CRM-järjestelmä kehittää. Lopulta käydään läpi onnistuneeseen onboarding -prosessiin tarvittavat elementit.

Kun käyttöönotto on kehitetty hyvin, voi tuotteen kaupallistaa paremmin. Käyttöönotto saadaan toimimaan hyvällä viestinnällä ja toiveita kuuntelemalla. Toiminnallisessa osuudessa on keskitytty kehittämään ominaisuuksia, joita myyjät tarvitsevat uuteen järjestelmään siirtyäkseen. Lopputulos jäi osittain kesken, sillä kaikkia tarvittavia ominaisuuksia ei saatu kehitettyä ennen määräaikaa.

Asiasanat:

Ratkaisumyynti, huippumyyjä, asiakaskokemus, käyttökokemus,  
asiakkuudenhallinta, onboarding, perehdytys

Bachelor's | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial engineering and management

2022 | 50 pages

Samu Suominen

## Development of a CRM tool for a sales organization

- Case Serviceform

The goal of this thesis was to find out the obstacles in the implementation and commercialization of a new CRM system coming to the market. A well-designed product sells itself more easily to the customer. It is essential to know what the sales department should focus on, and what kind of features the development team should produce, so that the launching of a new system can be considered successful.

In this thesis, the sales process is surveyed from the point of view of solution selling and the customer's reasons for buying a product or service are investigated. The qualities of top sellers are studied in the process. In addition, the thesis examines good customer experience and delves into user experience and user interface. The different processes developed by the CRM system are also studied. Finally, the elements necessary for a felicitous onboarding process are looked over.

When the implementation is well developed, the product can be commercialized better. Implementation can be made to work by good communication and listening to wishes. The focus of the functional part is on developing the features that the sellers need to move to the new system. The result was partially unfinished, because not all the necessary features could be developed before the deadline.

Keywords:

Solution sales, top seller, customer experience, user experience, CRM, onboarding, introduction

# SISÄLTÖ

<b>Käytetyt lyhenteet ja sanasto</b>	<b>8</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
<b>2 RATKAISUMYYNTI</b>	<b>11</b>
2.1 Miten asiakas ostaa?	16
2.2 Huippumyyjän ominaisuudet	18
<b>3 ASIAKASKOKEMUS</b>	<b>20</b>
<b>4 ONBOARDING</b>	<b>29</b>
<b>5 CASE: SERVICEFORM OY</b>	<b>34</b>
<b>6 TOIMINNALLINEN OSUUS</b>	<b>37</b>
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET</b>	<b>42</b>
<b>Lähteet</b>	<b>46</b>

## Kuvat

Kuva 1 Gestaltin periaatteet yrityksen logoissa (mukaillen Foxcroftarts)	24
--	----

## Kuviot

Kuvio 1 Myynnin portaat (mukaillen P. Vuorio, 2008)	13
Kuvio 2 Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Gentile, Spiller ja Noci, 2007)	21

Kuvio 3 Viisi tärkeintä asiakassuhteiden hallinnan prosessia (mukaillen Payne, 2013)

## Käytetyt lyhenteet ja sanasto

AQ	Acquired quotient (Jeb Blount, 2017)
B2B	Business-to-Business (Mattsson, J., & Parvinen, P., 2011)
CAC	Customer acquisition cost (Clint Fontanella, 2022)
CLV	Customer lifetime value (Christina Perricone, 2021)
CRM	Customer relationship management (Payne & Frow, 2013)
EQ	Emotional intelligence (Daniel Goleman, 1995)
IQ	Intelligence quotient (Jeb Blount, 2017)
Onboarding	Käyttöönotto- tai perehdytysprosessi. (Aalto, 2019)
SaaS	Software as a Service (Ritika Puri, 2015)
Segmentointi	Yrityksen asiakaskunnan jakaminen erilaisiin osiin tehostetumpia prosesseja varten. (Nieminen & Tomperi, 2008)
Synergiaetu	Etu, joka saavutetaan, kun kaksi tai useampi tekijä yhdessä työskennellessään muodostavat enemmän arvoa, kuin erikseen työskennellessään. (Tuulaniemi, 2011)
TQ	Technology quotient (Jeb Blount, 2017)
Ääreisnäkö	Laidoiltaan supistunut näkökenttä. Kutsutaan myös putkinäöksi. (Jeff Johnson, 2014)

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Serviceform -nimisen yrityksen luoman CRM-järjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto. Työn tarkoituksena on kehittää järjestelmällinen prosessi tuotteen käyttöönottoon ja saada eri osastot yrityksen sisällä saumattomasti käyttämään uutta järjestelmää. Opinnäytteessä pohditaan käytäntöjä ja tuodaan esille ehdotuksia, joilla voidaan tehostaa prosessia sellaiselle tasolle, jossa syntyy mahdollisimman vähän kitkaa uusiin prosesseihin siirtymisessä.

Uusi CRM-järjestelmä on tarkoitus myös kaupallistaa, kun tuote on kehitetty toimivaksi. Tätä prosessia varten täytyy tuotetta kehittää omalle yritykselle saumattomasti toimivaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä käydään läpi myyntiprosessia, asiakaskokemusta, onboardingia sekä CRM-järjestelmää.

Serviceform on nuori startup -yritys, joka toimii B2B -ympäristössä. Yritys auttaa asiakkaidensa nettisivuja nostamaan palvelutasoaan sekä parantamaan nettisivujen konversiota. Yritys tarjoaa ohjelmistoa palveluna eli liiketoimintamalli on SaaS-pohjainen (Software as a Service). Asiakkailleen Serviceform tarjoaa ylläpidon tarjoamilleen palveluille sekä tukea työkalujen kanssa koko asiakkaan elinkaaren ajan.

Serviceformilla on tällä hetkellä yli 1500 asiakasta, mutta jokaisen asiakkaan arvo on suuri. On tärkeää tarjota parasta palvelua kaikille asiakkaille, jolloin yhteistyö voi jatkua pitkään ja on molemmille hedelmällinen. Yritys on kasvanut neljässä vuodessa muutamasta työntekijästä yli 50 henkilöä työllistäväksi palveluntarjoajaksi.

Uuden työkalun implementointi koetaan yrityksissä usein työläänä ja aikaa vievänä prosessina. Prosessia pyritään kehittämään siihen pisteeseen, etteivät yrityksen asiakkaat joutuisi kokemaan vaikeuksia kumppanuuden alussa. Serviceform haluaa kehittää toimintatapojaan siten, että uusien asiakkaiden työkalujen käyttöönotto tapahtuu helpommin, kuitenkin karsimatta valmiiden työkalujen laadusta.

Yrityksen tarjoama palvelu on aina räätälöity asiakkaan tarpeisiin, eikä kahta samanlaista ratkaisua ole, joten jokaisen asiakkaan onboarding-prosessi on uniikki. Prosessin yhtenäistäminen kehittää palvelun tehokkuutta, jolloin asiakkaalle voidaan luoda enemmän arvoa. Asiakas huomaa kehityksen saumattomana palveluna, jossa lopputuote tarjotaan nopeasti juuri sellaisena kokonaisuutena kuin se on myyty.

Prosessin suurin ongelma on tällä hetkellä viestintä sekä asiakkaille rakennettavat räätälöidyt kokonaisuudet. Viestinnän heikkous johtuu informaation katkeamisesta eri järjestelmien sekä henkilöiden välillä. Räätälöidyt kokonaisuudet tuovat myös ongelman, sillä lopulliset tuotteet eroavat suuresti asiakkaiden välillä. Myyjä maalaa asiakkaalle kuvan lopputuloksesta, mutta lopullinen tulos ei aina vastaa myyjän luomaa kuvaa. Huonoimmassa tilanteessa loppuratkaisu viivästyy, joka johtaa asiakkaan turhautumiseen. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan into palvelua kohtaan usein laskee ostohetkestä palvelun käyttöönottoon asti. Kun lopputuote on saatu käyttöön, asiakas on useimmiten tyytyväinen tuotteeseen, mutta luottamus yritykseen ei ole entisellään.

Opinnäytetyön hypoteesina on, että yhtenäinen järjestelmä jokaisella yrityksen sidosryhmällä parantaa sisäistä viestintää. Uuteen järjestelmään tehtävät automaatiot myös tehostavat prosesseja, jolloin työntekijöillä jää enemmän aikaa päätyöhönsä. Tämä johtaa parempiin loppuratkaisuihin asiakkaille ja kasvattaa asiakkaan luottamusta yritykseen. Tämä johtaa yrityksen tuottaman arvon helpompaan havainnointiin. Aihe on ajankohtainen, sillä yritys on kasvanut nopeasti. Nopea kasvu on luonut tilanteita, joissa myynti on hetkittäin ollut huomattavasti nopeampaa verrattuna tahtiin, millä asiakkaita on saatu sisäistettyä yrityksen tuotteisiin. Tehoton sisäistäminen sekä nopea kasvu on kestänyt, jos prosessia ei viedä eteenpäin.

## 2 RATKAISUMYYNTI

Ratkaisumyyntin tärkeys on noussut esiin, kun asiakkaat ovat kehittyneet ostajina. Ostajat osaavat karsia turhat menot keskittyen ydinliiketoimintaansa. Internetin ja globalisaation myötä ostajat ovat entistä tietoisempia eri vaihtoehtoista. Myös päätökset suoritetaan nykyään ylempänä hierarkiassa, joka johtaa haasteellisempaan päätöksentekoprosessiin, sillä monet tahot ovat vakuutettava ennen lopullista päätöstä investoinnista. Ennen yritykset pystyivät kilpailemaan ominaisuuksilla ja käytettävyydellä, mutta nykyään se ei pelkästään riitä. (Mattsson & Parvinen, 2011)

Ratkaisumyynti on kehittynyt eteenpäin muuttuneen ostokäyttäytymisen myötä. Myyjät eivät voi enää kontrolloida asiakkaitaan siitä, miten ja mistä he informaation ostopäätökseen etsivät. Sen sijaan ostajat on käsiteltävä yhteistyösuhteina, joille myyjä toimii arvostettuna neuvonantaja (Eades & Sullivan, 2014)

Ratkaisumyyntissä suhde myyjän ja asiakkaan välillä on syvempi normaaliin tuotemyyntiin verrattuna. Lähtökohtaisesti ratkaisumyyntissä myydään kokonaisvaltaista hyötyä, jota ei saa muualta. (Alanen, Mälkiä & Sell, 2005) Myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnan ja tavoitteet syvällisesti, jolloin myyjä voi tarjota ratkaisua, mistä asiakas hyötyy enemmän, kuin pelkästä tuotteesta. (Roune ym. 2011)

Maailman kehittyessä, muuttuu myyminen koko ajan haastavammaksi. Asiakkaille tämä näkyy vaihtoehtojen runsaana määränä. Myyjille se näkyy kilpailun kiristymisenä, joka johtaa myyjän työn haastavuuden kasvamiseen entisestään. (Marko Yli-Pietilä & Mikko Tani, 2019)

Useat yritykset ovat siirtyneet tarjoamaan palvelua tuotteen lisäksi. Monet yritykset eri aloilla ovat tulleet pisteeseen, missä he eivät pysty kasvamaan pelkästään tuoteportfolion laajentamisella. Tuotteiden lisäksi yritykset kehittävät palveluita, jotka täydentävät tuotetta ja palvelevat asiakkaita paremmin. (Eades & Kear, 2006)

Ratkaisumyynnistä on useita vaihtoehtoisia prosessin kuvauksia. Eades tiivistä sen neljään vaiheeseen. Ensin tulee valita oikea asiakasryhmä ja syvennetään ymmärrystä, miten kohderyhmä voi menestyä. Tämän jälkeen lähestytään kohderyhmää heille mieluisalla tavalla. Lähestymisen jälkeen luodaan syvempi ymmärrys kohdeyrityksen ongelmiin ja autetaan visioimaan niihin ratkaisua. Viimeiseksi vakuutetaan asiakas ostopäätökseen tuomalla esiin ratkaisun arvo. (Eades, 2003)

Ratkaisumyynnissä myyjä tuo ratkaisunsa arvon esille asiakkaan tuottavuuden parantamisella, liikevaihdon kasvulla tai konkreettisilla kustannussäästöillä tuoteominaisuuksien sijaan. Ratkaisumyyntiä harjoitetaan usein yritysmyyntissä, joiden ostopäätökset perustuvat suurilta osin rationaaliseen ajatteluun tunteiden sijaan. Myyjällä ydinajatus ratkaisumyynnissä on auttaa asiakasta saavuttamaan tämän liiketoimintaan liittyvät visiot. (Roune & Joki-Korpela, 2008)

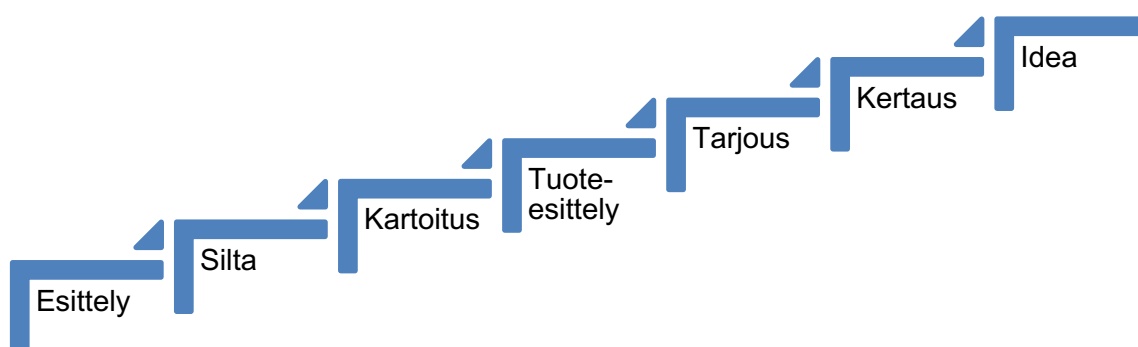
Ratkaisumyynti ei pelkästään ole organisaatiolle hyödyksi. Asiakas hyötyy esimerkiksi kustannussäästöillä, saamalla erityisosaamista, parantamalla suorituskykyä sekä yksinkertaistetuilla operaatioilla. Ratkaisumyynti luo myös mahdollisuuden löytää piilossa olevia markkinoita, luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita ja siten kasvattaa myyntiä ja parantaa kannattavuutta. (Miller ym. 2002)

Asiakkaiden segmentointi on erityisen tärkeää ratkaisumyynnissä. Segmentoinnin suurin hyöty saavutetaan, kun yritys pystyy tunnistamaan ja jakamaan resurssit oikein jokaisen asiakkaan kohdalla. Tunnistamalla tuottavimmat asiakassuhteet ja keskittymällä samanlaisten suhteiden muodostamiseen, yritys tehostaa olennaisesti myyjien resurssien käyttöä. Segmentoinnin kriteerit vaihtelevat toimialasta riippuen. Niihin voi kuulua esimerkiksi asiakkaan koko, ostokäyttäytyminen tai maantieteellinen sijainti. Segmentointi auttaa myyntijohtoa osoittamaan tarvittavien resurssien määrän parhaisiin käyttökohteisiin, joka puolestaan auttaa myyntiä tekemään parempaa asiakasvalintaa. (Nieminen & Tomperi, 2008)

Eades segmentoi asiakastyypit kirjassaan seuraavasti. Asiakkaat voi jakaa kahteen ryhmään ja heidän ongelmansa voidaan jakaa kolmeen tasoon. Asiakkaat jaetaan ryhmään, jotka ovat tunnistaneet ongelman ja etsivät siihen ratkaisua, sekä ryhmään, jotka eivät etsi ratkaisua, vaikka ovat tietoisia ongelmasta. Ongelmat voidaan jakaa siten, että asiakas ei ole tietoinen ongelmastaan, asiakas tietää ongelman, mutta hänellä ei ole siihen ratkaisua tai asiakas tietää ongelman ja hänellä on ajatus sen ratkaisemiselle. Asiakkaiden kategorisoiminen antaa myyjälle edun lähestyä heitä oikealla tavalla. (Eades 2003)

Parhaassa tapauksessa hyvä asiakkuus johtaa molempien osapuolien liiketoimintaa ja tietotaitoa kehittävään kumppanuuteen. (Roune & Joki-Korpela, 2008) Optimaalinen suorituskyky saavutetaan, kun yritys dokumentoi järjestelmällisesti datan, jota myynti tuottaa. Dokumentoinnin pohjalta yritys voi toteuttaa raportteja sekä myyntiennusteita, mikä auttaa yritystä olemaan ajan tasalla tuoreesta tiedosta. (Kaario ym. 2004)

Myyntin tehokkuus organisaatiossa nojautuu myyntiprosessin noudattamiseen. Myyntiprosessi vaihtelee organisaatioiden välillä, mutta prosessi usein mukailee alla esitetystä kuvassa 1. esiintyviä myynnin portaita. Myynnin portaat toimivat myyjälle avustavana työkaluna, joita käytetään prosessin selkeyttämiseen. Täysin sisäistetty myyntiprosessi antaa myyjälle mahdollisuuden hallita myyntitilannetta. (Vuorio 2008)



Kuvio 1 Myynnin portaat (mukaillen P. Vuorio, 2008)

Aloituksen voi mieltää ensimmäiseksi kontaktiksi asiakkaaseen tai ensimmäistä myyntitilannetta. Aloituksessa myyjän on tärkeä kertoa, kuka hän on ja mitä hän edustaa. Tarkoituksena on saada asiakkaan huomio heräämään. Seuraavana vaiheena tulee silta, jossa myyjä kertoo aihealueen tarkemmin ja liittää sen asiakkaaseen. Tarkoituksena on muodostaa asiakkaalle yhteys tuotteen ja tarpeen välille. Tällä lisätään asiakkaan kiinnostusta tuotteesta. (Vuorio 2008)

Asiakkaalle on synnyttävä hyvä ensivaikutelma. Ensivaikutelma on monen tekijän summa, joka päättyy siihen, kun tuote saadaan onnistuneesti loppukäyttäjälle. Ensivaikutelma syntyy nopeasti myyjän ja asiakkaan kohdatessa. On tärkeä ottaa huomioon myös oheisviestintä, kuten eleet, ilmeet, asennot ja äänenkäyttö, sillä kaikki yhdessä muodostavat kuvan asiakkaalle myyjästä. Jokainen vaihe kaupankäyntiprosessissa tulee hoitaa erinomaisesti, jotta ensivaikutelma pysyy hyvänä. Ostaja kiinnittää huomioita myyjään sekä yritykseen. Tärkeimpiä huomionkohteita ostajalle ovat kontakti, tapaaminen, tarjous, kauppa, toimitus, lasku, maksusuoritus ja reklamaatio sekä sen hoito. Nämä kohdat tulee hoitaa hyvin, vaikka asiakas ei hoitaisi omaa osuuttaan kunnolla. (Balac 2009)

Kuten kuvasta 1 nähdään, seuraavaksi siirrytään kartoitusvaiheeseen, jossa myyjä selvittää asiakkaan ongelmakohdat, jotka tuotteella tai palvelulla voidaan ratkaista. Kartoituksesta siirrytään tuote-esittelyyn, jossa myyjä painottaa ominaisuuksia, joista asiakas saisi hyötyä. Tuote-esittelystä siirrytään tarjousvaiheeseen. Tarjousta antaessa myyjä kasvattaa asiakkaan ostohalua ja kertaa asiakkaalle syntyvät hyödyt. Tässä vaiheessa päätetään kaupasta. (Vuorio 2008)

Ostajat ottavat neuvoja ainoastaan myyjiltä, joihin he luottavat. Luottamuksen luominen on siten tärkeä ominaisuus onnistuneessa myynnissä. Luottamus saadaan syntymään, kun myyjä pystyy osoittamaan oman pätevyytensä sekä rehellisyytensä. Pidempi yhdessä vietetty aika myyntitilanteessa kasvattaa asiakkaan ja myyjän välistä läheisyyttä, joka myös johtaa luottamuksen kasvuun. (Schultz, Doerr, 2014)

Asiakkaan kanssa muodostettu yhteys on ensimmäinen askel luottamuksen syntymiseen. Tämän lisäksi myyjän taito onnistua yhdistämään asiakkaan tarpeet myyjän tuotteeseen on ratkaiseva asia onnistuneessa myynnissä. Luottamuksen saatuaan myyjän täytyy seuraavaksi onnistua vakuuttamaan asiakas hyödyistä. Asiakkaan on nähtävä, miten muutos tuo lisäarvoa nykytilanteeseen verrattuna. (Schultz, Doerr, 2014)

Myyjän ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä myyjä kerää asiakkaalta tietoa yrityksestä, josta osa on hyvinkin herkkäluontoista. Tämä onnistuu, jos myyjä on saanut asiakkaan luottamuksen, välittää vilpittömyyttä sekä vakuuttaa asiakkaan pätevydestään. Asiakkaan syvempi ymmärtäminen saadaan aikaiseksi Eadesin mukaan, kun myyjä osaa kysyä avoimia kysymyksiä, kontrollikysymyksiä sekä vahvistavia kysymyksiä. Nämä auttavat myyjää ymmärtämään ongelman syyt, ongelmien vakavuudet sekä ongelman ratkaisemiseen tarvittavat valmiudet. On tärkeää, että myyjä pystyy esittämään ongelman seuraukset mitattavilla indikaattoreilla, jolloin myyjän ratkaisun arvo on osoitettavissa asiakkaalle. (Eades, 2003)

Kauppan syntyessä siirrytään kertaus vaiheeseen. Tässä kerrataan myyntiehdot. Käydään läpi mitä asiakas osti, miksi ja mitkä olivat asiakkaan hyödyt. Näin voidaan taata, että asiakas saa sen, mitä halusi. Varmistetaan vielä, että asiakas on ymmärtänyt kaupan syntyneen. Viimeinen myynnin porras eli idea kulkee myyjän mukana koko myyntitapahtuman ajan. Se on punainen lanka myyntitilanteessa, joka määrittää asiakkaan syyn ostaa myyjän tuote tai palvelu. (Vuorio, 2008)

## 2.1 Miten asiakas ostaa?

Eadesin mukaan asiakkaan ostoprosessin kontrolloiminen on tärkeimpiä ominaisuuksia onnistuneessa myynnissä. Myyjän on mukautettava oma myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessin kanssa. Tuotettavien arvojen perustelu on oltava tärkeänä osana myyntiprosessia, sillä asiakas huomioi helpommin arvopohjaiset syyt ratkaisun valitsemiseen. Asiakkaalle tuotetun arvon esittäminen hyvin nopeuttaa päätöksentekoa. Ratkaisu on esitetty oikein, kun asiakas haluaa sen heti käyttöönsä, sillä muuten ratkaisun tarjoama arvo ei toteudu asiakkaalle niin nopeasti, kuin mahdollista. (Eades, 2003)

Asiakkaan siirtäessä päätöksentekoa kauemmas tarkoittaa usein sitä, että hän ei ole saanut tarpeeksi arvoa siitä tai muut investoinnit ovat tärkeämpiä. Kaupan tekeminen ei pitäisi olla tärkeä ominaisuus myyntiprosessissa. Ennemmin kauppaan päädytään, sillä asiakkaalle tuotettu arvo on hyvin perusteltavissa ratkaisun hintaan nähden. Asiakas ei myöskään odota alennuksia, kun saatava arvo kattaa ratkaisun hinnan. (Eades, 2003)

Myyjän tehdessä yhteistyötä asiakkaan kanssa tulee myyjästä elintärkeä linkki arvonluontiin. Arvonluonti onnistuu opettamalla asiakkaita uusilla ideoilla ja näkökulmilla. Tällaisessa tilanteessa myyjän on oltava proaktiivinen henkilö, keneltä on helppo ostaa. Näillä ominaisuuksilla asiakkaan on helppoa lähteä tavoittelemaan myyjän kanssa yhteistä päämäärää ja yhteistyö voidaan aloittaa. (Schultz, Doerr, 2014)

Yhteistyötaidot sekä myyjän läpinäkyvyys tulevat ratkaisemaan tulevaisuudessa teknologisesti valveutuneiden asiakkaiden ostopäätökset. Myyjien on keskityttävä sosiaalisen median avulla ostoprosessin alkuun nostaakseen omia mahdollisuuksia potentiaalisen asiakkaan ostopäätöksessä. (Eades & Sullivan, 2014) Kasvanut informaatiomäärä on asiakkaiden etu, jonka perusteella asiakkaat voivat edetä ostoprosessissa pitkälle ilman myyjää. (Marko Yli-Pietilä & Mikko Tani, 2019)

Arvo asiakkaan näkökulmasta perustuu tuleviin hyötyihin, joita verrataan kuluihin. Asiakas vertaa hyötyjä omiin haluihinsa ja tarpeisiinsa. Tuotteen tai palvelun ollessa näiden kanssa linjassa asiakas tekee päätöksen, ovatko saatavat hyödyt hänelle riittävän suuret kuluihin verrattuna. Kuluihin sisältyy myös tuotteen tai palvelun potentiaaliset riskit. Mitä enemmän asiakas tietää tuotteesta tai palvelusta sitä helpompi hänen on tehdä ostopäätös (McNair-Connolly, 2013)

Myyjän on tunnistettava ostosprosessin eri vaiheessa olevat asiakkaat. Myyjälle on hyötyä tilannetajusta, jolloin asiakasta voidaan palvella parhaalla tavalla ostosprosessin jokaisessa vaiheessa. Palvelu ostetaan mieluiten myyjiltä, joilta tilannetaju löytyy. Tilannetaju auttaa myyjää saavuttamaan neuvonantajan roolin. (Eades & Sullivan, 2014)

Tilannetaju koostuu tiedosta, taidoista, kyvyistä sekä asenteesta. Tietoon kuuluu tilannekohtainen tieto sekä kykyjen tiedostaminen. Taidot viittaavat ihmis- sekä myyntitaitoihin. Asenteessa mitataan myyjän halukkuutta yhteistyöhön. Tilannetajua voidaan kehittää nopeasti oikeissa olosuhteissa. Myyjien kouluttamisessa on tärkeää painottaa ongelmien sekä mahdollisuuksien tunnistamista asiakkaan tilanteesta, pelkän tuotetietämyksen kehittämisen sijaan. (Eades & Sullivan, 2014)

## 2.2 Huippumyyjän ominaisuudet

Onnistuakseen saamaan täyden valikoiman kykyjä ja lahjakkuutta ihmisillä täytyy olla monenlaista älykkyyttä. (Howard Gardner, 2000) Huippumyyjillä on synnynnäinen taito yhdistää erilaisia ideoita, dataa ja kaavoja. Näitä yhdistämällä heillä on vipuvoima, jonka avulla he voivat tarjota näkemystä ja ratkoa ongelmia. (Jeb Blount, 2017)

Vuosien varrella henkilön kerryttämät myyntitavat, taidot sekä tieto merkitsevät vielä tulevaisuudessa. Nykyiset tavat myydä vaativat viilausta nopeasti muuttuvassa myyntimaailmassa, mutta valmiiksi kerrytetty osaaminen ei vanhene tai muutu hyödyttömäksi. Vankka pohja luo paremmat mahdollisuudet kehittymiselle. (Neil Rackham, 2014)

Milleniaalit ovat siirtymässä valtaosaan työväestöstä tulevien vuosien aikana. Nuoremman sukupolven muuttunut ostoskäyttäytyminen haastaa myyntiorganisaatioita, jotka joutuvat mukautumaan uusiin myyntitapoihin sekä näkökulmiin. (Eades & Sullivan, 2014)

Myynti on taitoa, jota voidaan harjoittamalla parantaa. Myyntitaidot koostuvat neljästä erityyppisestä älykkyydestä. Näistä jokainen vahvistaa toisiaan. Henkilö, joka pystyy yhdistämään jokaisen älykkyystyyppin voi hallita omaa alaansa. Älykkyystyyppit ovat synnynnäinen älykkyyys (IQ), hankittu älykkyyys (AQ), teknologinen älykkyyys (TQ) sekä tunneäly (EQ). (Jeb Blount, 2017)

Ennen Jeb Blountin kirjaa Howard Gardner on omassa kirjassaan listannut kahdeksan eri älykkyystyyppiä. Näitä älykkyystyyppisiä tutkiessa huomaa, että osa älykkyystyypeistä on samanlaisia. Esimerkiksi Blountin mainitsema tunneäly, jonka hän on Golemanilta lainannut, kohtaa täysin Gardnerin listaaman interpersonal eli ihmissuhde älykkyystyyppin kanssa. Myös hankittu älykkyyys liittyy jokaiseen Howardin älykkyystyyppiin, sillä jokaista Gardnerin älykkyystyyppiä voi kehittää harjoittelemalla. Tarkastellessa synnynnäistä ja teknologista älykkyyttä alkaa raja yhtäläisyyksissä hämärtyä.

IQ on älykkyyttä, johon henkilö ei voi vaikuttaa, sillä se on synnynnäistä. Se mittaa, kuinka älykäs henkilö on ja se on peräisin henkilön omasta DNA:sta. (Jeb Blount, 2017) IQ ei ole suoraan sidoksissa menestymiseen. (Daniel Goleman, 1998) AQ on suoraan sidoksissa henkilön kiinnostukseen kerryttää omaa älykkyyttä. Henkilöt, jotka etsivät uusia mahdollisuuksia oppia, ovat valmennettavissa, ottavat mielellään vastaan palautetta sekä löytävät vastoinkäymisistä oppimismahdollisuuksia omaavat mahdollisuuden korkealle AQ:lle. (Jeb Blount, 2017)

TQ on taito olla vuorovaikutuksessa teknologian kanssa ja käyttää sitä hyödykseen henkilön jokapäiväisessä elämässä. Henkilöt, jotka epäonnistuvat tai vastustavat tämän taidon kehittämistä jäävät jälkeen tulevaisuudessa. (Ayesha Khanna, 2013)

EQ on kykyä tehokkaasti havaita, tulkita, vastata ja hallita omia tunteitaan sekä vaikuttaa muiden tunteisiin. Tähän älykkyyteen kuuluu ihmisten tarkkaileminen tunteiden ilmaisemisesta erilaisilla ei verbaalisilla tavoilla, kuten äänensävyllä ja ilmeillä. EQ:hun liittyy myös ihmisen sisäinen äly, joka sisältää itsetietoisuuden, itsesäätelyn sekä itsemotivaation. Tämä on avain korkeaan suorituskyykyyn erityisesti johtajuudessa. (Daniel Goleman, 1995)

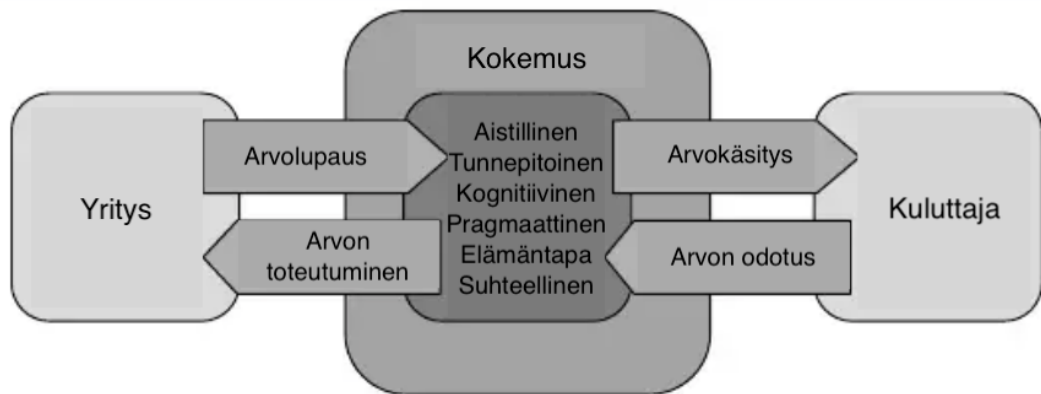
### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksesta on tullut keskeinen painopiste sekä nykyaikaisessa palvelututkimuksessa että johtamiskäytännössä. Mielenkiintoisen asiakaskokemuksen luomista pidetäänkin avainasemassa kilpailuedun ja tyytyväisten asiakkaiden saavuttamisessa. (Bolton et al., 2014)

Nykypäivän suuret yritykset, kuten Amazon ja Apple ovat saavuttaneet vankan aseman maailmassa tarjoamalla asiakkailleen erinomaista palvelua asiakkaiden arvoilla. Asiakkailla ei ole ikinä ollut näin paljon vaihtoehtoja eri yritysten välillä, joten asiakkaiden ilahduttaminen ei ole ikinä ollut tärkeämmässä asemassa yrityksille kuin tänä päivänä. (Isabella Villani, 2019)

Palvelun erinomaisuudessa on otettava huomioon monta kohtaa, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeässä roolissa. Asiakaspalautetta ei pidä pelkästään kuunnella vaan siihen on myös reagoitava. Yrityksen on ymmärrettävä asiakastyytyväisyyttä ajavat tekijät. Näitä tekijöitä kehittämällä yritys voi luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Moira Clark & Susan Baker, 2004)

Asiakkaan kokemus syntyy jokaisesta suorasta ja epäsuorasta vuorovaikutuksesta yrityksen, tuotteen, palvelun tai brändin kanssa. (Lemke, 2011) Alla esiintyvistä kuviosta 2. nähdään, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltaista, mutta sitä voidaan tarkastella myös suhteessa tiettyyn kosketuspisteeseen. (Lemon & Verhoef, 2016)



Kuvio 2 Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaiillen Gentile, Spiller ja Noci, 2007)

Kuviosta 2 nähdään, miten Gentile, Spiller ja Noci (2007) ovat tuoneet monta kosketuspistettä asiakaskokemuksen tarkasteluun. Hoolbrook (1999) kertoo, että asiakkaalle arvo määräytyy utilitaristisilla arvoilla eli käytännöllisillä arvoilla sekä hedonistisilla arvoilla eli kokemuksellisilla arvoilla. Ferraresin ja Schmittin (2006) mukaan yrityksen arvoa voidaan tarkastella yrityksen myynnillä, markkinaosuudella, brändin arvolla ja asiakkaiden arvolla. Hyvä asiakaskokemus muodostuu, kun kuluttajan arvon odotus on linjassa yrityksen arvon toteutumisen kanssa sekä yrityksen arvolupaus antaa oikeanlaisen arvokäsityksen kuluttajalle.

Operationaalinen tehokkuus onnistuu, kun yritys luo asiakkaalle tunteen, että yrityksen kanssa on helppo toimia. Asiakkaan saadessa palvelua toivomalla tavalla. Tehokas toiminta palveluhäiriötilanteissa sekä jatkuva kehittäminen mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen. Yrityksen arvojen tulee olla ymmärretty kaikkien työntekijöiden keskuudessa ja niitä tulee harjoittaa. Johtajuuden on heijastettava yrityksen arvoja. (Moira Clark & Susan Baker, 2004)

Yrityksen työntekijät luovat asiakaskokemuksen, joten heillä on oltava oikeat taidot sekä tieto tehdäkseen työnsä hyvin. Työntekijöiden tyytyväisyyttä on mitattava sekä mahdolliseen epätyytyväisyyteen on reagoitava. Loistavien tiimien ja yksilöiden työ on huomioitava. Työntekijät ovat voimaannutettava

erinomaisen työn toimittamiseen. Ihmisten työllistämisessä tärkeimpänä ominaisuutena on heidän asenteensa, sillä muut asiat ovat koulutettavissa. (Sharlyn Lauby, 2016)

Yrityksen ketteryys määrittyy, miten yritys reagoi ennalta arvaamattomiin haasteisiin jatkuvasti vaihtuvissa asiakastilanteissa. Ketteryys yrityksessä kulminoituu informaation kulkuun sekä sen perusteella suoritettuihin toimintoihin. Yrityksen on nostettava esiin tavat, työkalut sekä koulutus, joilla mahdollistetaan muutokset. Työntekijöiden myönteinen suhtautuminen muutokseen sekä työkalut tiedon ja osaamisen jakamiseen yrityksen sisällä ovat avainasemassa. Rakentava kritiikki on olennainen tukipilari työkulttuurissa. (Moir Clark & Susan Baker, 2004)

## Käyttöliittymä ja käyttökokemus

Käyttökokemus on osa asiakaskokemusta. Käyttökokemus liittyy tiettyyn tuotteeseen. Esimerkiksi puhelimelle rakennetun Appin käyttökokemus muodostuu sen käytettävyydestä, navigoinnista, visuaalisesta järjestyksestä, informaation hierarkiasta sekä muista tekijöistä. Käyttökokemus muodostuu näiden tekijöiden summana, joka koetaan positiivisena tai negatiivisena kokemuksena. (Rafal Warniello, 2019)

Käyttöliittymä on termi ihmisen ja koneen väliselle kanssakäymiselle. Asiakaslähtöinen käyttöliittymä parantaa asiakaskokemusta. Kehittäjät ja suunnittelijat hyödyntävät eri tapoja käyttöliittymän rakentamiseen, jotta siitä saadaan hyvin toimiva asiakkaita palveleva kokonaisuus. (Travis Lowdermilk, 2013)

Käyttöliittymän suunnittelu ei ole yhtä suoraviivaista, kuin ruokareseptin seuraaminen. Usein suunnittelussa tulee konflikteja. Esimerkiksi tuotteesta halutaan kevyt, mutta kestävä. Käyttöliittymän rakentamisessa tulee seurata hyvän rakentamisen ohjeita ja kompromissien kautta rakentaa käyttäjälle toimivin ratkaisu. (Jeff Johnson, 2014)

Käyttöliittymää rakentaessa tulee ottaa huomioon, että havaintokykymme on puolueellinen omien aikaisempien kokemusiemme kautta. Nykyhetkessä havaintokykyyn vaikuttaa konteksti, missä asia on esitetty. Suunnittelussa tulee välttää epäselvyyksiä, olla johdonmukainen sekä ymmärtää käyttäjän tavoite tuotetta käyttäessä. (Stephen Palmer, 1999)

Ihmisen näkö on optimoitu hahmottamaan rakenteita. Suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon Gestaltin periaatteet. Nämä esiintyvät alla näkyvässä kuvassa kuvassa 3, joihin kuuluu läheisyys, samanlaisuus, jatkuvuus, sulkeminen, symmetria, yhteinen kohtalo, kohde ja alusta. Käyttöliittymän suunnittelussa periaatteita yhdistetään. Rakentamisvaiheessa tulee tutkia, että löytyykö suunnitteluperiaatteita käytössä sellaisissa paikoissa, missä asiat eivät liity

toisiinsa. Tällaista rakentamista tulisi välttää, jotta tuotteen käyttäminen olisi yksinkertaisempaa loppukäyttäjälle. (Jeff Johnson, 2014)



Kuva 1 Gestaltin periaatteet yrityksen logoissa (mukaillen Foxcroftarts)

Samanlaisuusperiaate auttaa hahmottamaan asioiden yhteenkuuluvuuden. Kuten kuvasta 2. voidaan todeta jatkuvuusperiaate ja sulkeutuvuusperiaate tarkoittaa ihmisen kykyä täyttää automaattisesti puuttuvat kohdat kuviosta. Sulkeutuvuusperiaatteessa katsoja myös etsii kuviosta mahdollisimman yksinkertaisen tavan ymmärtää se. Esimerkiksi katsoessa sulkeutuvuuskuviota aivot ymmärtävät kuvion helposti kahtena viivana ja venytettynä puoliympyränä kokonaan uudenlaisen kuvion sijaan. Läheisyysperiaatteessa lähellä toisiaan olevat elementit nähdään joukkona yksinkertaisen kokonaiskuvan hahmottamisen takia. Yhteisen kohtalon periaatteessa samaan suuntaan liikkuvat tai samanlaiset elementit ajatellaan ryhmänä. (Cameron Chapman, 2022)

Kohde ja alusta periaate tarkoittaa, että mieleemme erottaa näkyvän osan, johon ensisijainen huomiomme kiinnittyy ja taustan, joka kattaa kaiken muun. Symmetria luo järjestelmällisyyttä ja antaa aivoillemme mahdollisimman yksinkertaisen tavan ymmärtää sen. (Dejan Todorovic, 2008)

Käyttöliittymää suunnitellessa on otettava huomioon ihmisten rajallinen värinäkö. Vältä huomaamattomia värimuutoksia, käytä erottuvia värejä. Vältä väripareja, joita värisokeat eivät erota. Käytä värejä hyväksi muiden vihjeiden kanssa helpottamaan käyttöä. Vältä vastavärejä päällekkäin tai vierekkäin. Ääreisnäkö ihmisillä on myös huono, joten suunnittelussa on otettava huomioon, että paikallaan olevat vaimeat värit saattavat jäädä helposti näkemättä. Liikkuvat asiat huomataan usein helposti. (Jeff Johnson, 2014)

Käyttäjälle tulee esittää informaatio sinne, mihin hän katsoo. Vahvoja tapoja käyttäjän huomion saamiseen on pop-up viestit, äänimerkit tai sen asian heiluttaminen, mihin huomio halutaan. Näitä tapoja tulee käyttää säästellen, sillä ne aiheuttavat vahvoja tuntemuksia sekä menettävät tehokkuutensa usein käytettäessä. Haluttuja huomionkohteita voidaan tuoda esille hyvällä rakenteella, väreillä sekä lihavoittamalla tekstiä. Muita tapoja huomion keräämiseen on antaa käyttäjälle tehtäviä ja tuotteen gamification eli pelillistäminen. (Victor Yocco, 2020)

Ihmistä ei ole luotu lukemaan. Vältä isoja tekstiryöppyjä ja vaikeaa sanastoa. Huomiomme on rajallinen eikä muistimme ole täydellinen. Käyttäjää on muistutettava oleellisista asioista, jotta käyttäjän ei tarvitse turvautua muistin varaan. Käyttäjää tulee myös auttaa tehtävissä, jotka saattavat tuntua epäoleellisilta. Esimerkiksi sammuttaessa autoa saattaa auton valot jäädä päälle ja käyttäjää tulee muistuttaa valojen sammuttamisesta äänimerkillä tai valojen tulisi sammua automaattisesti. (Jeff Johnson, 2014)

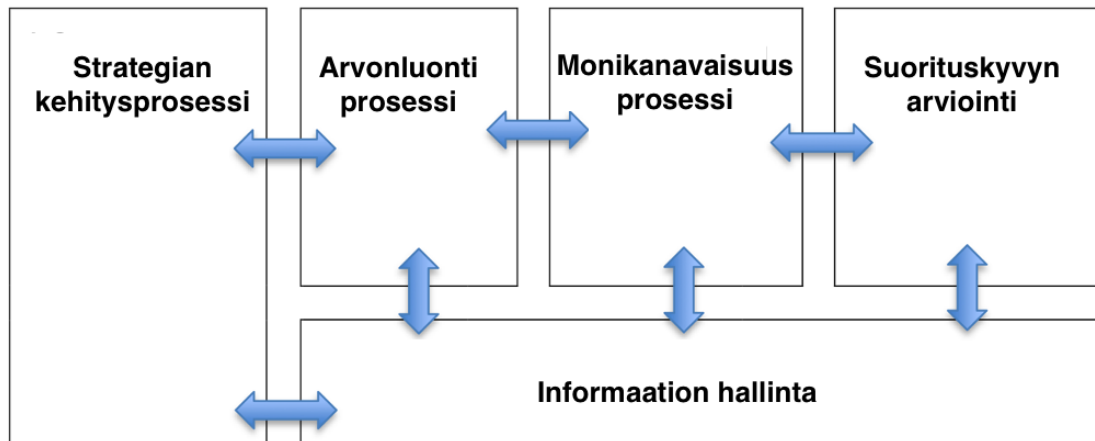
Ihmiset tunnistavat asioita helposti, mutta muistaminen on vaikeaa. Käyttöliittymän suunnittelussa kannattaa käyttää helposti tunnistettavia kuvioita sekä antaa käyttäjälle mahdollisuus tutkia kaikkia vaihtoehtoja tuotteen käyttämiselle. Sen sijaan, että käyttäjä joutuisi varautumaan muistiinsa eri käyttötilanteissa. Ongelmanratkaisu ja laskeminen on vaikeaa, joten suunnittelussa tulisi minimoida tällaiset toimenpiteet käyttäjältä. (Raluca Budi, 2014)

Ihmiset oppivat nopeammin, kun tehtävä on keskitetty, yksinkertainen ja johdonmukainen. Vältä virheiden syntymistä silloin, kun mahdollista. Poista käytöstä komennot, jotka eivät hyödytä käyttöliittymää. Tee käyttäjän tekemät virheet helposti huomattavaksi ja korjattavaksi. Anna käyttäjälle mahdollisuus kumota, peruuttaa ja korjata virheet helposti. Käyttäjillä on myös aikavaatimuksia, joten käyttäjälle on kerrottava prosessin etenemisvauhdista. (Jeff Johnson, 2014)

## Customer Relationship Management (CRM)

Asiakassuhteiden hallinta eli Customer Relationship Management, tästä eteenpäin CRM, on kokonaisuus, jota voidaan tarkastella strategisina prosesseina ja aktiviteetteina. Tämän prosessien kehittäminen alkaa yrityksen strategian tarkastamisella ja loppuu tuloksen kehitykseen yrityksessä. Kilpailuetu yritykselle syntyy arvonluonnista asiakkaalle sekä organisaatiolle. Kaikkien CRM aktiviteettien on kerättävä ja käytettävä viisaasti ajankohtaista dataa. Epäoleellisen tiedon kerääminen ja vajaa tiedon hyödyntäminen vastustavat etuja, joita CRM tarjoaa. (Payne & Frow, 2013)

Alla esiintyvistä kuvioista 3. löytyy viisi tärkeintä toisiinsa liittyvää CRM prosessia. Nämä ovat strategian kehitys, arvonluonti, monikanavaisuus, informaation hallinta sekä suorituskyvyn arviointi. Näiden prosessien implementointi on ydin onnistuneelle CRM arkkitehtuurille. Hyvällä arkkitehtuurilla pystytään yhdistämään koko yrityksen prosessit. Lopputuloksena syntyy tyytyväinen asiakas sekä parempi arvonluonti. (Mattsson & Parvinen, 2011)



Kuvio 3 Viisi tärkeintä asiakassuhteiden hallinnan prosessia (mukaan Payne, 2013)

Strategian kehitys on prosessi, joka koostetaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on organisaation analysointi nykytilanteesta, josta

voidaan muodostaa strateginen suunnitelma ja visio kehitykselle. Toinen puoli on selvittää asiakkaan strategia, sen aiheuttamat valinnat ja ominaisuudet. (Payne & Frow, 2013.)

Arvonluonti tulee ajatella yrityksen sekä asiakkaan näkökulmasta. Arvonluonnissa selvitetään, miten luoda arvoa asiakkaalle ja maksimoida jokaisen asiakkaan arvo yritykselle. Monikanavaisuus prosessissa selvitetään, miten asiakas haluaa, että häneen ollaan yhteydessä. Yrityksellä on myös usein käytössä monta järjestelmää, jotka voidaan integroida yhteen. Tämä auttaa organisaatiota yhdistämään ja selkeyttämään prosessien kulkua sekä vähentämään informaation hukkumista. (Adrian Payne, 2005.)

Informaation hallinta koskee pääasiassa kerättyä informaatiota asiakkaasta ja miten sitä hallitaan. Asiakkaista on pidettävä myös rekisteriä, josta voidaan analysoida asiakkaan kokemusta organisaatiosta jatkokehitystä varten. Alla olevasta kuvaajasta 4 huomataan informaation hallinnan prosessin olevan tärkein prosessi CRM implementointia varten, sillä jokainen muu vaihe kehityksessä on kytköksissä siihen. Kehittyneen informaation hallinnan avulla löydetään olennainen informaatio asiakkaasta, jolloin voidaan reagoida asiakkaan tarpeisiin paremmin. (Adrian Payne, 2005.)

Viimeinen tarkasteltava prosessi on suorituskyvyn arviointi. Sen avulla luodaan analyttiset mittarit, jolla seurataan asiakkaiden ja omistajien näkökulmasta arvonluonnin kehitystä. Asiakkaiden näkökulmasta seurataan tyytyväisyyttä, lojaaliutta ja tuloksia. Omistajien näkökulmasta seurataan tuloksen paranemista sekä muita taloudellisia tuloksia työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien tasolla. Seurannan avulla yritys voi helpommin tarkastella omia vahvuuksia ja heikkouksia, jolloin näihin voidaan reagoida ja tehdä tarvittavat parannukset. (Payne & Frow, 2013.)

Tämä strateginen runko tarvitsee yritykseltä vahvan perustan ja määrätietoisen strategisen vision toimiakseen sekä johdon sitoutumisen. Lisäksi tarvitaan koko yrityksen sisäinen ymmärrys asiakasarvon luonnista monikanavaisessa ympäristössä. Ennakoiva ja tarkoituksenmukainen informaation hallinta ovat

myös tarvittavia ominaisuuksia onnistuneeseen implementointiin. (Mattsson & Parvinen, 2011)

## 4 ONBOARDING

Onboarding termiä käytetään työntekijän perehdytyksessä sekä silloin, kun uusi asiakas tuodaan yritykseen tai osaksi uutta järjestelmää. Onboardingin voi siten mieltää käyttöönotto- tai perehdytysprosessiksi. Onnistunut onboarding syntyy, kun prosessin tavoitteet ovat selvitetty ennen aloittamista. Onnistumista lisää tiivis yhteistyö palvelun toimittajan, asiakkaan sekä muiden prosessiin liittyvien osapuolten välillä. Palvelun hankkineen organisaation sitoutuessa hankintaansa omilla resursseillaan lisätään onnistumisen todennäköisyyttä. (Aalto, 2019, Kurronen 2015, 16)

Riippuen tutkimuksesta ja alasta uuden asiakkaan hankkiminen on yritykselle 5–25 kertaa kalliimpaa, kuin olemassa olevan asiakkaan pitäminen yrityksessä. Esimerkiksi rahoituslalla toimivan yrityksen nostaessa 5 % heidän asiakkaidensa pysyvyyttä kasvattaa se yrityksen liikevoittoa 25 %. Yritykset mittaavat asiakaspysyvyyttä asiakkaiden vaihtuvuusasteella eli customer churn ratella. Tällä mitataan prosentuaalista määrää asiakkaista, jotka lopettavat yhteistyön yrityksen kanssa tietyn ajanjakson päätteeksi. (Amy Gallo, 2014)

Onboardingista on usein hyötyä yrityksen tarjotessa palvelua asiakkailleen. Kaikille miellyttävä lopputulos syntyy, kun aikataululliset tavoitteet ovat selkeät ja realistiset. Prosessin aikana tulee selvittää asiakkaan nykytilanne, asettaa asiakkaalle selkeät odotukset ja ymmärtää asiakkaan tarpeet sekä tavoitteet. Asiakkaalle tulee myös kertoa työn laajuus, että aikataulu. Näin vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä. (Sara Bussandri, 2022)

Asiakkaan onnistunut onboarding auttaa yritystä monella eri tavalla. Asiakkaan luottamus yritykseen kasvaa, joka vähentää kilpailuttamisen tarvetta. Palvelun käyttöaika pitenee eli customer lifetime value (CLV) kasvaa. Tyytyväisestä asiakkaasta tulee palvelun suosittelija, joka johtaa uusien asiakkuuksien syntymiseen. Asiakkaiden säilyttäminen lisää liikevaihtoa sekä voi myös alentaa uusien asiakkaiden hankintakustannusta. (Christina Perricone, 2021)

CLV lasketaan asiakkaan tuomalla arvolla, joka kerrotaan asiakkuuden keskimääräisellä ajalla. Arvo yhtälöön saadaan laskemalla keskimääräinen ostos ja kertomalla se määrällä, kuinka useasti ostos toistetaan keskimääräisessä asiakkuudessa. Asiakkuuden keskimääräinen aika saadaan laskemalla yhteen asiakkaiden tuotteen tai palvelun käyttöikä ja jakamalla sen asiakkaiden määrällä. CLV lukua voidaan verrata asiakkuuden hankintahintaan eli Customer Acquisition Cost (CAC). Näitä vertaamalla yritys voi laskea kuinka kauan kestää ennen kuin asiakkaasta tulee yritykselle tuottava. (Clint Fontanella, 2022)

Ihmiset oppivat eri tavalla ja eri tahdilla. Onboarding prosessia voidaan kehittää eteenpäin ottamalla huomioon useat eri oppimistyyli. Oppimismateriaalia luodessa kannattaa ottaa tämä huomioon ja tehdä ne usealla tavalla, kuten teksti, videot ja esimerkit. Aloittaminen uuden tuotteen käyttöönotossa on usein hankalinta. Asiakkaan on helppo omaksua vähän asioita kerrallaan. Asiakas omaksuu tuotteen käyttämisen paremmin, kun yritys luo käyttöönotolle selkeän rakenteen, mistä aloittaa ja miten edetä. (Ritika Puri, 2015)

Kun yritys on löytänyt toimivan tavan tuoda uudet asiakkaat yritykseen sisälle, voidaan prosessia lähteä toistamaan seuraaville. Kehittynyt onboarding auttaa luomaan ainutlaatuisen asiakaskokemuksen. Onnistunut onboarding on toistettavissa oleva prosessi. Toimivaa prosessia voidaan myös automatisoida. Jokaisen uuden asiakkaan kohdalla prosessi on yhtä tehokas, joka vuorostaan auttaa yritystä kasvamaan sekä skaalautumaan tehokkaasti. (Sara Bussandri, 2022)

Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa onboarding prosessissa. Pelkästään hyvä tekninen toteutus ei takaa onboardingin onnistumista. Loppukäyttäjien tarpeet ja palvelun tuottaman arvon huomioiminen tekevät käyttöönottoprosessista asiakaslähtöisemmän. Asiakaslähtöisyyden perimmäinen tarkoitus on pystyä palvelemaan ja huomioimaan asiakas mahdollisimman hyvin. Ottamalla tarpeet asiaankuuluvasti huomioon asiakkaalle muodostuu positiivinen asiakaskokemus alusta asti. (Nyström ym., 2011 3).

Asiakslähtöiset tuotteet tai palvelut ovat asiakkaiden arvonluonnin keskiössä. Jokaisella asiakkaalla on oma käsitys palvelun tuottamasta arvosta. Pelkkä tuote tai palvelu eivät usein riitä kattamaan arvo odotusta, vaan asiakkaan kokemus niiden käyttämisestä on noussut merkittävämpään osaan. (Koivisto ym., 23-26)

Yrityksen ja asiakkaan välinen onnistunut kanssakäyminen auttaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Tähän vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset, tavoitteet ja tarpeet sekä ennakkokäsitykset yrityksestä. Näiden lisäksi jokainen palvelutapahtuma sekä kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Prosessia on hyvä myös muovata eri asiakkaiden kanssa, jotta jokaisen yksilölliset tavoitteet ja tarpeet otetaan huomioon. Positiivinen onboarding prosessi on saavutettu, kun asiakasta ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Tiedetään, miten asiakas tulee käyttämään hankkimaansa palvelua sekä millaiset tavoitteet palvelulle on asetettu. (Tuulaniemi 2011)

Asiakaskeskeinen onboarding parantaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta sekä potentiaalisia synergiaetuja. Tämä avaa oven tulevaisuudessa laajemmalle liiketoiminnalliselle yhteistyölle. Asiakkaalle muodostunut positiivinen asiakaskokemus auttaa yritystä kasvattamalla suosittelijoiden määrää ja vähentämällä reklamaatioita. Asiakslähtöisyyden tulisi olla kaiken toiminnan keskiössä. (Koivisto ym., 23-26, Tuulaniemi 2011).

Monet yritykset ovat erinomaisia yksittäisissä vuorovaikutuksissa asiakkaan kanssa, mutta eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota kokonaisvaltaisen kokemuksen saavuttamiseen ostohetkestä lopulliseen käyttöönottoon. Usein yritykset keskittyvät vain tiettyihin kosketuspisteisiin asiakkaan kanssa. Kapeakatseisuus luo yritykselle vääristyneen kuvan heidän asiakkaidensa tyytyväisyydestä, joka johtaa yrityksen kokonaiskuvan heikkenemiseen asiakkaan silmissä. (Rawson et al., 2013)

Asiakaspolussa on yleensä kaksi tärkeää vaihetta onboarding onnistumisen määrittämiseen. Ensimmäinen on itse käyttöönottoprosessi ja toinen on ostetun

tuotteen tai palvelun omaksumisen edistäminen. Jotkin yrityksen tuottamat palvelut ovat sen verran helppoja omaksua, ettei se vaadi monia kosketuspisteitä, kun taas vaativammat palvelut tarvitsevat koulutusta ja siten enemmän kosketuspisteitä. (Alder, 2019)

Enemmän kosketuspisteitä vaativa onboarding malli on käytössä yrityksillä, joiden tuotetta tai palvelua on monimutkaista käyttää ja käyttöönotto vaatii paljon kustomointia. Tällaista mallia hyödyntävän yrityksen on varmistettava, että asiakkaan tuoma liikevaihto kattaa vaativamman onboardingin kulut. (Alder, 2019)

Vähäisten kosketuspisteiden onboarding malli soveltuu yrityksille, joiden ohjelmistot ja työkalut pystytään ottamaan käyttöön hyvin saumattomasti. Näissä yritykset pärjäävät hyvin, kun ottavat käyttöön mahdollisimman vähän erilaisia määrittämiä sekä asetuksia. Tässä mallissa asiakas opettelee käyttämään tuotetta tai palvelua itsenäisesti erilaisten materiaalien avulla ilman henkilökohtaista kouluttajaa. Tässä mallissa yrityksen on onnistuttava ohjaamaan asiakas vinkkien ja apuartikkelien ääreen kehityksen pysähtyessä. Yrityksellä on mahdollisuus edesauttaa asiakasta luomalla mahdollisimman helppo käyttöliittymä sekä käyttökokemus. (Alder, 2019)

Yrityksen on luotava tuotteesta tai palvelusta yksinkertainen. Usein yritys ei ymmärrä tuotteensa monimutkaisuutta, sillä yritys tietää kaikki pienetkin yksityiskohdat omasta tuotteesta. Tämä sokeuttaa yritystä ja voi johtaa hankalaan käyttöönottoprosessiin asiakkaille, vaikka yritykselle se vaikuttaa helpolta. Yritysten tulee myös muistaa, että uudet asiakkaat ovat vasta opetteluaiheessa ja heidän aikansa on rajallista. (Ritika Puri, 2015)

Asiakkaan kannattaa antaa auttaa tuotteen sekä palvelun kehityksessä. Asiakkaan käyttöönottokokemuksesta kerättyä asiakaspalautetta kuuntelemalla saadaan käyttöönottoprosessi kehittymään eteenpäin. Asiakasta voidaan auttaa alussa nimeämällä tukihenkilö, joka on asiakkaan tavoitettavissa tarpeen vaatiessa. (Christina Perricone, 2021)

Asiakkaan menestymistä voidaan myös edesauttaa lähettämällä ohjeita, markkinointimateriaalia ja blogeja tuotteen käyttämisestä. Palvelun ostaja ei aina ole palvelun käyttäjä. Käyttäjä saattaa olla alempana organisaatiossa. On tärkeää tutustuttaa myös käyttäjä palveluun. Käyttäjä, jonka on tutustuttava palveluun itsenäisesti saattaa kokea palvelun huonoksi. Lisäksi asiakkaaseen kannattaa olla puhelimella yhteydessä. Asiakkailla ei ole usein aikaa käydä läpi lähetettyä materiaalia. Pulmia voidaan välttää ottamalla asiakkaisiin yhteyttä ennaltaehkäisevästi. (Ritika Puri, 2015)

## 5 CASE: SERVICEFORM OY

Serviceform on aloittanut toimintansa vuonna 2018. Yrityksen missio on tehdä monimutkaisista teknologioista helppoja ja tuoda ne kaikki saman palvelun alle. Yritys on nopeasti kasvava startup -yritys. Serviceformilla työskentelee nykyään 50 henkilöä ympäri maailman. Toimistot sijaitsevat Suomessa, Espanjassa sekä Sri Lankassa. (Serviceform, 2022)

Tällä hetkellä yrityksen palvelulupaus on tarjota asiakkailleen mahdollisuus parantaa heidän prosessejaan myynnissä, asiakaspalvelussa sekä asiakashallinnassa. Yrityksen tavoitteena on kehittää johtavia markkinoinnin ja asiakaspalvelun työkaluja. Asiakaskuntaan kuuluvat kaikki yritykset, joilla on nettisivut. Pääpaino on kuitenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka haluavat kehittää omaa toimintaansa verkossa. (Serviceform, 2022)

Serviceformin palvelu on kehittynyt yhteydenottamisen kynnyksen madaltamisesta kokonaisvaltaisempaan pakettiin. Yhteydenoton helpottaminen alkoi dynaamisista lomakkeista, jonka jälkeen yritys alkoi kehittämään tarjontaansa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Serviceformin toimintamalli asiakaslähtöisenä toimijana on auttanut yritystä kasvamaan nopeasti vuosien varrella.

Tällä hetkellä Serviceform tarjoaa yhdeksää erilaista työkalua ja taustalla kehitetään koko ajan lisää. Kaikki työkalut ovat rakennettu omalla osaamisella eikä ulkopuolelta ole ostettu työkaluja. Osa työkaluista voidaan mieltää samantyyllisiksi työkaluiksi keskenään. Esimerkiksi chatbot sekä inlinebot ovat hyvin samanlaisia työkaluja. Toisistaan nämä erottaa työkalun sijoitus nettisivulla. Chatbot on myös hieman monipuolisempi ominaisuuksiltaan. Serviceform tarjoaa myös livechat ominaisuutta, jota voidaan käyttää sellaisenaan tai liittää osaksi chattibottia. Työkalujen tarkoitus on antaa nettisivukävijälle helppo tapa olla yhteydessä yritykseen ja auttaa vierailijaa navigoimaan nettisivuilla.

Chattien lisäksi yritys tarjoaa dynaamisia lomakkeita. Käyttötarkoituksia tuotteelle on monia. Yhteydenottamisen lisäksi sillä voidaan luoda kyselyitä sekä tehdä ajanvarauksia. Kävijää nettisivuilla voidaan myös auttaa erilaisilla exit-pop upeilla, jotka aktivoituvat silloin, kun vierailija on poistumassa sivulta. Pop upilla annetaan vierailijalle vielä viimeinen keino nopeaan yhteydenottoon hänen poistuessaan yrityksen sivulta. Leadbar, vapaasti käännettynä liidipalkki, on sivuston ylä- tai alalaitaan rakennettu työkalu, jonka avulla voidaan tuoda julki uusia ilmoituksia vierailijalle, tai kerätä sähköpostilistaa.

Kaikista edellä mainituista työkaluista voidaan kerätä sivuston vierailijoilta yhteydenottoja. Yhteydenotot tulevat social inboxiin tai CRM-järjestelmään. Social inboxin avulla yritys voi hallinnoida sosiaalisen median kanavien viestittelyä sekä livechattia yhdestä paikasta. CRM-järjestelmään tulevat muut yhteydenotot työkaluista. Yhteydenottojen lisäksi järjestelmässä pystytään hallinnoimaan asiakasdataa ja virtaviivaistamaan prosesseja tehokkuuden parantamiseksi.

Serviceform on myös kehittänyt evästetyökalun seuraamaan Trafín ohjeistusta nettisivuvierailijoiden yksityisyydensuojan noudattamisesta. Tätä työkalua, kuten kaikkia muitakin, päivitetään automaattisesti uusien ohjeistusten myötä. Asiakkaiden toiveista Serviceform kehitti kalenterin, jotta ajanvaraus työkalujen kautta olisi helpompaa. Kilpailijoihin verrattuna kalenterin eduiksi voidaan todeta vapaus ulkoasun kustomointiin sekä se, että kalenterin kielen saa myös täysin suomen kielellä.

Tätä edellä mainitun kokonaisuuden tehoa pääsee seuraamaan Serviceformin analytiikkatyökalun avulla. Työkalulla kerätään nettisivujen tuottamaa dataa, jonka avulla käyttäjä voi tehdä laskelmoituja päätöksiä kehittämään omaa yritystoimintaansa. Kerättyä dataa on esimerkiksi kävijämäärät, eniten vierailut sivut, livechat -ryhmän tulokset sekä chatin käyttöaste.

Yksinkertaisuudessaan Serviceform pyrkii muuttamaan sivuston vierailijat ostaviksi asiakkaiksi. Työkaluissa on paljon synergiaetuja ja yleisesti asiakkaat ottavat käyttöön useamman kuin yhden työkalun. Tässä ratkaisumyynnin opit

ovat tärkeä ottaa käyttöön ja myyjän on selvitettävä mistä työkaluista asiakas saa eniten hyötyä.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Serviceformin uuden CRM-työkalun kehitykseen sekä jalkauttamiseen oman yrityksen sisällä. Tätä lähdettiin rakentamaan, jotta informaatio kulkisi jokaisen sidosryhmän välillä jouhevasti. Paremmalla datan hallinnalla voi myös ennustaa yrityksen toimintaa paremmin tulevaisuuteen.

## 6 TOIMINNALLINEN OSUUS

### Mitä tehtiin

Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehtiin yhteistyötä yrityksen eri sidosryhmien kanssa, jotta uuden työkalun käyttö toimisi vaivattomasti jokaiselle työntekijälle. Eri työnkuvat yrityksen sisällä johtavat erilaisiin tarpeisiin, joihin on aikaisemmin käytetty monia järjestelmiä. Eri järjestelmät ovat palvelleet omia käyttötarkoituksiaan hyvin, mutta ongelmaksi muodostuu eri järjestelmien välinen tiedonjaon katkeaminen. Toiminnallisessa osuudessa lähdettiin selvittämään mahdollisuutta yhdistää tärkeät ominaisuudet samaan järjestelmään.

### Miksi tehtiin

Yhden järjestelmän kehittäminen kaikille sopivaksi johtaa parempaan informaation kulkuun, joka ei ole tällä hetkellä ollut tehokasta kaikissa tapauksissa. Yritys lähti kehittämään uutta CRM-järjestelmää omaan tarpeeseensa. Tarkoituksena on yhdistää järjestelmän alle jokainen yrityksen sisäinen osasto.

Järjestelmä ei ole vain CRM. Yritys kehittää markkinoille uuden kategorian xRM. Kirjain "x" on matematiikasta tuleva muuttuja eli variaabeli. X-kirjaimen avulla Serviceform symboloi hallintajärjestelmän muokattavuutta käyttäjän tarpeisiin. Järjestelmä siis pystytään rakentamaan asiakasyritykselle juuri sellaiseksi, kuin yritys itse haluaa. Järjestelmä koostuu vapaasti muovattavista legopalikoista, joita yritys voi implementoida haluamallaan tavalla.

Toisena syynä uuden järjestelmän kehittämiseen on nykyisten järjestelmien runsaus ominaisuuksista, joita yritys ei ole tarvinnut. Nykyinen myynnin CRM-järjestelmä HubSpot sopii myyntiorganisaatioille, mutta muut osastot ovat pärjänneet paremmin toisilla järjestelmillä. Haaste kehittämisessä onkin ollut selvittää, miten voidaan luoda järjestelmä, joka sopii jokaiselle osastolle.

Järjestelmään ei ole kuitenkaan tarkoitus kehittää ominaisuuksia vain määrän takia, vaan jokaisella ominaisuudella tulee olla tarkkaan mietitty toiminnallisuus.

### **Milloin tehtiin**

Projekti on aloitettu 2022 tammikuussa. Kesään mennessä osa osastoista oli jo päässyt käyttämään järjestelmää, jonka jälkeen alkoi tämän työn toiminnallinen osuus myynnille tarvittavien ominaisuuksien kehittämisestä. Eri osastoilla ovat omat tarpeet ja sen takia kehitys on vienyt paljon aikaa. Ensimmäiset osastot pääsivät käyttämään työkalua jo puoli vuotta aloittamisesta. Työkalua käyttävät tällä hetkellä kehitys-, asiakastytyväisyys-, sekä markkinointiosasto. Heidän tarpeensa ovat suureksi osaksi toiminnassa. Jäljellä on vielä myynti sekä HR. Myynnillä on paljon tarpeita, joita ilman siirtyminen uuteen järjestelmään ei ole järkevää. Myynnille tärkeät ominaisuudet, joita järjestelmään on tuotu toiminnallisen osuuden aikana, ovat statistiikka, tehtävälistat, lokimerkinnät, sähköpostien synkronointi sekä aikaisemman asiakashallintajärjestelmän tiedot, joita myynti on kerryttänyt.

Koko projekti on laaja sekä pitkä ja tässä opinnäytetyössä keskityttiin myynnin tarveosuuteen toimeksiantajayrityksessä. Yrityksen on tarkoitus kehittää työkalu, joka kaupallistetaan. Ennen kaupallista julkaisua omaa yritystä on käytetty ensimmäisenä tuotteen käyttäjänä. Oma yritys on toiminut hyvänä kokeilijana, sillä toimintaa on monessa maassa ja yritys kerryttää paljon tietoa eri osastoilta. Osa kehitysvaiheista on tuottanut haasteita, joita ratkaisemalla järjestelmää on kehitetty vakaammalle pohjalle. Vakaalla tuotteella yritys välttyy todennäköisemmin ongelmilta kaupallistamisvaiheessa. Yritys antaa täten itselleen paremman mahdollisuuden luoda onnistuneen kaupallistetun tuotteen, jollaista markkinoilla ei vielä ole.

Myynti on uudessa xRM-järjestelmässä aluksi tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä suurin osa yrityksistä myy tuotetta tai palvelua. Järjestelmän pitää taipua eri myynnin prosesseihin ja kehittää prosessia tehokkaammaksi, jotta tuotetta käyttävä yritys saa siitä hyödyn irti.

## Miten tehtiin

Projekti ei ole ollut suoraviivainen, sillä tarvittuja ominaisuuksia on valmistettu sitä myöten, kun niitä on tarvittu. Ensimmäisenä on rakennettu versio työkalusta. Versiota lähdettiin rakentamaan yrityksille, jotka käyttivät muita palveluja Serviceformilta. Liidien generointi, eli yhteydenottojen määrän kasvattaminen, on yleisin syy, miksi asiakas aloittaa yhteistyön yrityksen kanssa. Luonnollisena jatkumona asiakkaat tarvitsivat liideille helppoa hallintaa. Asiakastoiveiden perusteella syntyi ominaisuuksia, joita alkoi olemaan niin paljon, että yritys päätti rakentaa yksinkertaiset CRM ominaisuudet taustajärjestelmään.

Seuraavaksi päätettiin lähteä kehittämään työkalua kaupalliseen käyttöön järeämmillä ominaisuuksilla. Oma yritys valikoitui hyväksi kokeiluksi ennen julkaisua. Yrityksessä on monta maata sekä monta osastoa, jotka tuottavat paljon dataa päivässä normaalin SaaS-yrityksen tavoin. Datan suuri määrä sekä jokaisen yksilön oma tapa tuottaa dataa on huomattu olevan yhdistelmä, jonka takia datasta on vaikea saada yhtenäistä. Hankala yhtenäistäminen tuottaa vaikeuksia tiedon luotettavaan siirtymiseen uuteen järjestelmään.

Tämän työn toiminnallinen osuus koostui eri vaiheista. Ensimmäisenä osuutena tuli selvittää myynnin nykyisen CRM-työkalun hyödylliset toiminnallisuudet, joita myyjät tarvitsevat työssään. Tämä alkoi tutkimalla omaa myyntiprosessia ja miten nykyinen CRM-järjestelmä sitä tukee. Tarvitut ominaisuudet kirjattiin ylös ja selvitettiin myös muilta myyjiltä mahdollisia parannusehdotuksia nykyiseen järjestelmään. Tämän jälkeen tarpeet käytiin läpi asianosaisten kanssa ja kehitysosasto alkoi valmistaa ratkaisua havaintojen pohjalta.

Tämän jälkeen aloitettiin ensimmäinen rakennusvaihe myynnin ominaisuuksiin. Myyjille tarvittuihin prosesseihin luotiin toiminnallisuudet. Ensimmäisellä kerralla tuli vastaan monia ongelmia, joita lähdettiin kehittämään. Ongelmat koostuivat pääasiassa koodin virheellisyydestä ja erilaisten rajapintojen epävakasta toiminnasta. Osa ominaisuuksista kehitetään vielä, jotta ne toimivat moitteettomasti käytössä.

Kehitystiimin valmistaessa ominaisuuksia, käytiin läpi aikaansaannoksia sekä keskityttiin tiedon siirtoon vanhasta järjestelmästä uuteen. Tiedostot on helppo tuoda ulos vanhasta järjestelmästä, mutta niiden kohdistaminen oikeaan paikkaan uudessa järjestelmässä koitui haasteeksi. Data täytyi ensin yhdistää keskenään. B2B-myyntissä asiakkaina toimivat yritykset, mutta yritysten alla on vielä henkilöitä. Datan yhdistäminen henkilön ja yrityksen välillä oli ensimmäinen haaste, sillä tätä kokonaisuutta ei voinut tuoda vanhasta järjestelmästä yhtenä tiedostona. Kehitystiimi lähti valmistamaan datan tuomiseen tarkoitettua kartoitustyökalua samalla, kun Microsoft Excelissä valmistettiin funktiota yhdistämään data keskenään. Haasteita tässä tuotti vielä rajattu määrä tietoa osasta asiakasyrityksistä. Tietoa kertyy joka päivä huomattavasti lisää, joten kehitystiimin ratkaisua tullaan todennäköisesti käyttämään tiedostojen viemisessä uuteen järjestelmään.

Tämän lisäksi myyjillä on paljon tietoa esimerkiksi nykyisen järjestelmän lokitiedostoissa, kuten muistiinpanot, tehtävät sekä puhelut. Näiden tiedostojen siirtämisessä on omat haasteensa ja tiedostojen tuomiseen rakennettua järjestelmää täytyy vielä kehittää sen aikaansaamiseksi. Nykyinen CRM-järjestelmä käyttää kolmannen osapuolen ratkaisua lokien kirjaukseen, joten tiedon vieminen sieltä uuteen järjestelmään oli seuraava haaste. Kaikkea tietoa ei valitettavasti voida siirtää uuteen järjestelmään, mutta tärkeimmät tiedot saadaan siirrettyä.

### **Mitä tehdään seuraavaksi**

Seuraava vaihe on tuottaa loput ratkaisut, joita myynti tarvitsee uuteen järjestelmään siirtyäkseen. Uuteen järjestelmään on rakennettu myyjille tarvittavat kentät asiakastiedoille. Tämän jälkeen järjestelmän avulla myyjä voi rakentaa itselleen näkymän, jolla hänen oma prosessinsa tehdä myyntiä on mahdollisimman tehokasta. Siihen sisältyy käyttöliittymän rakennuspalikoiden asetteleminen järkevään järjestykseen, joka eliminoi myyjien turhia työvaiheita. Nämä ovat jo tehty valmiiksi odottamaan viimeisiä ominaisuuksia, jotta dataa voidaan alkaa siirtämään. Tämän jälkeen alkaa datan siirtäminen pienissä

testierissä, kunnes todetaan kaiken toimivan oikein, ja loppukin data voidaan siirtää uuteen järjestelmään.

Myynti tulee siirtymään uuteen järjestelmään viimeisien ominaisuuksien valmistuttua. Viimeiset ominaisuudet sisältävät sopimuksenhallinnan sekä automaatiot. Ilman sopimuksenhallintaa myynti ei voi siirtyä käyttämään uutta järjestelmää. Automaatioita hyödyntäen myyjä voi helpottaa omia myyntiprosessejaan. Esimerkiksi myyjä voi luoda sähköpostipohjan, jonka hän lähettää uusille yrityksille, jotka hän tuo järjestelmään. Nämä yritykset voidaan myös siirtää tehtävälisille automaatioilla, kun myyjän määrittämä aikajakso on kulunut. Yksinkertaistetusti myyjä voi automatisoida tiettyjä työvaiheita, joissa rajana on vain myyjän oma mielikuvitus.

Aikaisempien osioiden valmistuttua, alkaa myyjien perehdytys uuteen järjestelmään ja ominaisuuksien jatkojalostaminen käyttäjien huomatessa asioita, joita voisi parantaa. Tämä vaihe tulee sisältämään paljon koodin hienosäätöä, joka vaikuttaa sekä toiminnallisuuksiin että ulkonäköön. Käyttöliittymän muokkaamisessa tulee hyödyntää erilaisia rakennusperiaatteita ja löytää ratkaisut, jotka ovat intuitiivisia käyttäjälle.

Järjestelmä on suunniteltu valmiiksi jokaiselle osastolle yrityksen sisällä, mutta kehitystyötä ei ole vielä viimeistely. Tuotetta ei ole vielä kaupallistettu, eikä yritys ole päässyt vielä kokonaisuudessaan käyttämään sitä. On ollut ilo olla mukana projektissa kehittämässä myynnin osuutta uudessa järjestelmässä. Projektissa on päässyt olemaan tekemisissä monien sidosryhmien kanssa, tutkimaan kokonaisuudessaan erilaisia järjestelmiä sekä kertomaan näiden pohjalta kehitysideoita.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### Johtopäätökset

Yrityksiä on monenlaisia ja eri yrityksillä on pelkästään asiakashallintaan paljon erilaisia vaatimuksia. Serviceform on lähtenyt rakentamaan koko tuoteportfolionsa vaikeinta tuotetta. Tuote on helppo ymmärtää asiakashallintajärjestelmänä, mutta se menee nykyisestä käsityksestä asiakashallintajärjestelmästä vielä askeleen eteenpäin. Tuotteen tarkoituksena on yhdistää yrityksen eri osastot yhden järjestelmän alle parantamaan läpinäkyvyyttä osastojen välillä. Tässä työssä luotu myynnin kehys järjestelmään on rakennettu tutkimalla nykyistä myynnin käytössä olevaa asiakashallintajärjestelmää, sekä sisäisillä haastatteluilla ominaisuuksien tärkeydestä. Työn tuloksia voi soveltaa jatkossa uusien tuotteiden kehityksessä.

Oman henkilöstön tuominen uuteen järjestelmään on kehittänyt tuotetta huomattavasti eteenpäin. Eri osastot ovat tuottaneet merkittävästi dataa aiempiin järjestelmiin. Eri osastojen käyttämien järjestelmien tutkiminen on tuottanut paljon ominaisuuksia, joita uusi järjestelmä vaatii palvellakseen eri sidosryhmiä yrityksen sisällä.

Uuden asiakashallintajärjestelmän kehittäminen ei ole helppoa. Suositeltavaa on käyttää olemassa olevaa ohjelmistoa, jos markkinoilta löytyy sopiva tuote yrityksen tarpeisiin. Uuden järjestelmän kehittäminen vie aikaa ja siihen on käytettävä paljon resursseja. Kun lähdetään kehittämään uutta järjestelmää, tulee yrityksen pohtia miksi ja miten paljon se tuottaa lisäarvoa.

Tässä työssä on selvitetty myynnille tärkeät ominaisuudet asiakashallintajärjestelmässä. Ainoastaan niiden kehittäminen on vienyt yritykseltä kuukausia. Näitä on kehitetty tällä hetkellä vain oman yrityksen tarpeisiin ja kaupallistamisvaiheessa uusilta asiakkailta tulee lisää kehitystoiveita. Tässä on tärkeää onnistua seulomaan kehitystoiveista vain hyödylliset ominaisuudet ja kehittää niitä eteenpäin.

Opinnäytetyölle oli olennaista, että siinä käsiteltiin asiakashallintajärjestelmän lisäksi myyntiä, asiakaskokemusta sekä onboardingia. Kehitysprojektissa rajaaminen osa-alueisiin hämärtyy ja on kriittistä olla hyvä yleiskäsitys projektien sidosryhmille tärkeistä ominaisuuksista. Opinnäytetyöhön on suuresti vaikuttanut myös toimeksiantajan käyttäjälähtöinen näkökulma tuotteen kehityksessä, jonka seurauksena asiakaskokemus sekä onboarding on ollut tarkemmassa syynissä. Käyttäjälähtöisyys on suoraan kytköksissä asiakaskokemukseen ja positiivisen kokemuksen palvelusta saanut käyttäjä on tyytyväinen, jolloin hänellä ei ole syytä vaihtaa palveluntarjoajaa.

Kaikki summattuna loppuun oli projekti onnistunut, vaikka tuote ei ole vielä koko yrityksen käytössä. Täysin onnistunutta lopputulosta jarruttivat kehitystiimin rajalliset resurssit sekä valmistuminen koulusta määrääjassa. Jos lähtisin tekemään työtä uudestaan, rajaisin työn aluksi pienemmäksi kokonaisuudeksi, jonka tietäisin pystyväni tekemään määrääjassa valmiiksi. Olisin myös voinut tehdä työn kokonaisuudesta, jonka viivästymiseen voin vain itse vaikuttaa.

Opinnäytetyön hypoteesina oli, että yhtenäinen järjestelmä jokaisella yrityksen sidosryhmällä parantaa sisäistä viestintää. Tämä on voitu jo havaita sidosryhmillä, jotka käyttävät uutta järjestelmää. Työntekijät ovat vielä oppimisvaiheessa uuden järjestelmän kanssa eikä vielä voida todeta, että päätyöhön olisi jäänyt enemmän aikaa. Parempi viestintä on kuitenkin johtanut parempiin loppuratkaisuihin asiakkaille. Luottamuksen nousu asiakkailta on aineeton asia, jota ei päästä tarkistamaan.

### **Suosituks**

Parannusehdotuksia on projektin aikataulutuksessa sekä hallinnassa. Aikataulutus on vaikeutunut, kun projekti on välillä ollut käynnissä ja välillä ei. Tämä on johtunut kehitystiimin resurssien ohjaamisesta tietyin väliajoin olemassa olevien työkalujen kehitykseen. Projektinhallinta on siten vaikeutunut, eikä alkuperäisessä aikataulussa ole pysytty.

Järjestelmällä pitäisi kehittäjiä lisäksi olla tuoteomistaja, joka seuraa tuotteen kehitystä sekä toimivuutta. Tuoteomistaja voi paremmin pitää kiinni

aikataulutusta ja toimia tuotteen pääkäyttäjänä sekä perehdyttäjänä. Hänellä on myös tärkeänä tehtävänä seuloa kehitettävien ominaisuuksien tärkeyttä.

Myös itse tuotteeseen on parannusehdotuksia. Tuote pitäisi olla helpompi ottaa käyttöön. Tuote voidaan rakentaa asiakkaalle juuri sellaiseksi, kuin hän haluaa, mikä johtaa vaikeampaan käyttöönottoon. Kun jokainen asiakas saa kustomoida tuotetta rajattomasti, joutuu asiakas aloittamaan tyhjältä pöydältä. Tähän ollaan kehittämässä helpotusta erilaisilla valmiilla pohjilla, joista asiakas voi aloittaa rakentamisen. Käyttöliittymässä on vielä tiettyjä kehitettäviä asioita, jotta uusi käyttäjä osaisi rakentaa itselleen täydellisen loppuratkaisun.

Serviceformin asiakashallintajärjestelmässä kannattavaa olisi myös keskittyä jokaisen ominaisuuden toimivuuteen ennen seuraavaan siirtymistä. Heikosti toimivat ominaisuudet ovat esteenä täydelliselle asiakaskokemukselle. Asiakkaiden luottamus tuotteeseen ja yritykseen hiipuu ominaisuuksien toimimattomuudesta.

### **Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi**

Työtä voidaan tutkia laadullisena tapaustutkimuksena, jolloin tapaus tai ongelma on ainutlaatuinen. Tämän takia valideetti sekä reliabiliteetti ovat ongelmallisempia mittareita työn tutkimiseen. Siitä huolimatta tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava.

Luotettavuutta kehitystyössä mitataan osallistujien läsnäololla prosessin aikana. Tästä voidaan todeta, että asianosaiset ovat olleet hyvin mukana kehitystyössä. Osallistavina menetelminä ovat toimineet palaverit, joissa kehityksen eri vaiheita on käyty läpi ja lisäksi suunniteltu tulevia vaiheita. Näiden palaverien dokumentoinnissa olisi parannettavaa, sillä suurelta osin sitä ei ole tehty. Palavereista syntyneet päätökset ovat kuitenkin olleet yhdessä hyväksytyjä. Lopullinen luotettavuus koko kehityshankkeesta voidaan todentaa vasta uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Teoreettisen osuuden luotettavuus voidaan varmistaa perehtymällä aineistoihin, joita työssä on käytetty.

Työn toistettavuutta voidaan todentaa haastattelutuloksien perusteella, joiden avulla yritys sai käsityksen ominaisuuksien tärkeydestä uudessa järjestelmässä. Ominaisuuksia analysoitiin yhdessä eri sidosryhmien kanssa ja näistä valikoituivat tärkeimmät ominaisuudet kehitykseen. Käytyjen keskustelujen perusteella päätökset on dokumentoitu ja säilytetty kehitystyötä varten.

## Lähteet

- Aalto, H. 2019. Onnistunut käyttöönottoprojekti vaatii oikean kumppanin. Visma blog. Viitattu 21.1.2022, <https://www.visma.fi/blog/onnistunut-kayttoonottoprojekti-vaatii-oikean-kumppanin/>.
- Alanen, V., Mälkiä, T., Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Alder Burke. 2019. 4 Engagement Models for Customer Success. Viitattu 21.2.2022, <https://www.clientsuccess.com/blog/4-engagement-models-for-customer-success/>.
- Amy Gallo. 2014. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review Viitattu 21.2.2022, <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Bolton, R.N., Gustaffson, A., McColl-Kennedy, J.R., Sirianni, N.J. and Tse, D.K. (2014). "Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy", Journal of Service Management, Vol 25 No. 2, pp. 253-274
- Cameron Chapman. 2018. Exploring the Gestalts Principles of Design. Toptal. Viitattu 28.3.2022, <https://www.toptal.com/designers/ui/gestalt-principles-of-design>
- Christina Perricone. 2021. The Ultimate Guide to Customer Onboarding. Hubspot. Viitattu 27.2.2022, <https://blog.hubspot.com/service/customer-onboarding>
- Clark Moira, Baker Susan. 2004. Business success through service excellence. Oxford; Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Clint Fontanella. 2022. How to Calculate Customer Lifetime Value. Hubspot. Viitattu 7.3.2022. <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>
- Dejan Todorovic. (2008). Gestalt principles. Scholarpedia. Viitattu 4.4.2022. [http://www.scholarpedia.org/article/Gestalt\\_principles](http://www.scholarpedia.org/article/Gestalt_principles)

Eades, K.M. (2003). *The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That Is Changing the Way People Sell*. New York: McGraw-Hill.

Eades, K.M. & Kear, R.E. (2006). *The Solution-Centric Organization*. New York: McGraw-Hill.

Eades, K.M. Timothy. T. Sullivan. (2014). *The Collaborative Sale: Solution Selling in a Buyer Driven World*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ferraresi, M. and Schmitt, B.H. (2006). *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milan.

Foote, N., Galbraith, J., Hope, Q. & Miller, D. (2001). Making solutions the answer. *The McKinsey Quarterly*, 3, 84-93.

Gardner, H. E. (2000). *Intelligence reframed: Multiple Intelligences for the 21<sup>st</sup> century*. Hachette UK.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.

Gulati, R. (2007). Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus. *Harvard Business Review*, 85 (5), 98-108.

Hoolbrook, M.B. (1999). *Consumer value*. Routledge, London.

Jeb Blount. (2017). *Sales EQ: How Ultra High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Jeff Johnson. 2014. *Designing with the mind in mind: simple guide to understanding user interface design guidelines*. Boston: Elsevier

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Khanna, A. (2013). *Hybrid reality: Thriving in emerging human-technology civilization*. TED conferences.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kurronen, J. (2013) *Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun*. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Teollinen ja strateginen muotoilu. Aalto-yliopisto. Viitattu 21.2.2022 <https://docplayer.fi/3974767-Tyokalupakki-palvelumuotoiluun.html>

Law Insider. *Service Sales definition*. Viitattu 31.1.2022 <https://www.lawinsider.com/dictionary/service-sales>

Lemke, F., Clark, M., Wilson, H. (2011). *Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), pp.846-869.

Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal Of Marketing*, 80(6), pp. 69-96.

Lucid Software Inc. (2022) <https://www.lucidchart.com/blog/solution-selling-process>. Viitattu 7.2.2022

Marko Yli-Pietilä. Mikko Tani. (2020). *Vuorovaikutusmyynti: Digiajan ketterä myyntimenetelmä*. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Mattsson, J., & Parvinen, P. (2011). *Best Cases in B2B Sales Management*. Teknologiainfo Teknova.

McNair-Connolly, C. J. (2013). *Value creation in management accounting: using information to capture customer value*. New York: Business Expert Press.

Miller, D., Hope, Q., Eisenstein, R., Foote, N. & Galbraith, J. (2002). *The problem of solutions: Balancing clients and capabilities*. *Business Horizons*, March-April 2002, 3-12.

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.

Nyström, A. & Leminen, S. (2011) *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa: Näkemyksiä Living Lab -toimintaan*. 2. uudistettu paino. Helsinki: Talentum.

Palmer, Stephen E. (1999). *Vision science: Photons to phenomenology*. Cambridge, MA: MIT press.

Payne Adrian. (2005). Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. New York, Florence: Routledge Taylor & Francis Group.

Payne, A., & Frow, p. (2013). Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139057417>. Viitattu 7.2.2022

Rafal Warniello. (2019). CX vs. UX: What's the difference? Medium. Viitattu 11.4.2022. <https://medium.com/modus/customer-experience-vs-user-experience-whats-the-difference-ef7ce507c0d>.

Raluca Budiu. (2014). Memory Recognition and Recall in User Interfaces. Nielsen Norman Group. Viitattu 11.4.2022.  
<https://www.nngroup.com/articles/recognition-and-recall/>.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. Harvard business review, 91(9), 90-98.

Ritika Puri. (2015). 7 Awesome Tips to Ramp Up Your B2B Customer Onboarding Process. Salesforce. Viitattu 28.2.2022.  
<https://www.salesforce.com/ca/blog/2015/06/b2b-customer-onboarding-tips.html>

Roune, T., Bristow, J., Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum Media Oy.

Roune, T., Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi

Sara Bussandri. 2022. Content Snare. Client Onboarding – the importance of creating a process for your service-based business. Viitattu 27.2.2022  
<https://contentsnare.com/client-onboarding/>

Schultz Mike. John E. Doerr. (2014). Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Hoboken: John Wiley & Sons.

Serviceform. 2022. About us. Viitattu 7.12.2022  
<https://www.serviceform.com/resources/about>

Serviceform. 2022. Viitattu 7.12.2022 <https://www.serviceform.fi>

Sharlyn Lauby (2016). Manager onboarding: 5 steps for setting new leaders up for success. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.

The Princeton Review 2022. Viitattu 31.1.2022

<https://www.princetonreview.com/careers/142/service-sales-representative>

Travis Lowdermilk. 2013. User-centered design. Sebastopol, California: O'Reilly

Tuulaniemi, J. (2011) Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Victor Yocco. (2020). Designing For Attention. Smashingmagazine. Viitattu 11.4.2022. <https://www.smashingmagazine.com/2020/09/designing-for-attention>.

Villani Isabella. (2019) Transform customer experience: How to achieve customer success and create exceptional CX. Milton, Queensland: John Wiley & Sons

Vuorio, P. (2008). Myyntitaidon käsikirja. Helsinki.