

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2025

Susanna Lehtinen

**Myynnin johtamisen kehittäminen
kansainvälisessä yrityksessä
CRM-järjestelmän avulla**

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaaminen johtaminen

Tammikuu 2025 | 79 sivua

Susanna Lehtinen

Myynnin johtamisen kehittäminen kansainvälisessä yrityksessä CRM-järjestelmän avulla

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten CRM-järjestelmä voi tukea myynnin johtamisen kehittämistä ja myyntiprosessien yhtenäistämistä kansainvälisessä yrityksessä. Tavoitteena on selvittää, miten CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, myynnin prosessien yhtenäistämässä ja tehostamisessa.

Teoreettinen viitekehys perustuu Adrian Paynen (2006) näkemyksiin, joka korostaa asiakaslähtöisyyden, teknologian, prosessien ja mittariston integroimista yrityksen strategiaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että CRM tukee myynnin johtamista myyntiprosessien standardoinnilla, yhtenäistämällä liidien hallintaa ja myyntimahdollisuuksien seurannalla. Järjestelmä mahdollistaa strategisten tavoitteiden mittaamisen ja myynnin suorituskyvyn seuraamisen reaaliaikaisten raporttien ja KPI-mittarien avulla. Laadukas ja yhtenäinen data on keskeistä myynnin prosessin optimoinnissa.

Tuloksissa todetaan, että CRM:n käyttö parantaa myynnin tehokkuutta, ja mahdollistaa yhtenäisen myyntistrategian toteuttamisen kansainvälisessä toimintaympäristössä. Opinnäytetyö tarjoaa konkreettisia suosituksia CRM:n hyödyntämiseksi kansainvälisen yrityksen myynninjohtamisen kehittämisessä.

Asiasanat:

CRM, myynnin johtaminen, kansainvälinen myynti, myyntiprosessi, asiakkuudenhallinta, strateginen johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Technology Competence Management

January 2025 | 79 pages

Susanna Lehtinen

Developing Sales Management in an International Company Through a CRM System

This thesis examines how a CRM system can support the development of sales management and the unification of sales processes in an international company. The objective is to explore how a CRM system can be utilized to achieve strategic goals, streamline, and enhance sales processes.

The theoretical framework is based on Adrian Payne's (2006) perspectives, which emphasizes the integration of customer-centricity, technology, processes, and metrics into the company's strategy. The research findings demonstrate that CRM supports sales management by standardizing sales processes, unifying lead management, and tracking sales opportunities. The system enables the measurement of strategic objectives and the monitoring of sales performance through real-time reports and KPI metrics. High-quality and consistent data play a crucial role in optimizing sales processes.

The findings conclude that the use of CRM improves sales efficiency and enables the implementation of a unified sales strategy in an international business environment. This thesis provides concrete recommendations for utilizing CRM to enhance sales management in an international company.

Keywords:

CRM, sales management, international sales, sales process, customer relationship management, strategic management

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
1.1 Tausta ja toimeksiantaja	7
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	10
1.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	11
2 Strategia ja myynnin johtaminen	14
2.1 Yrityksen strategia	14
2.2 Myynnin strategia	14
2.3 Asiakassegmentointi	16
2.4 Myynnin tavoitteet	17
2.5 Myyntiprosessi ja seuranta	21
2.6 CRM käsitteenä ja osana strategiaa	24
2.7 CRM hyödyntäminen myynnin johtamisessa	28
3 Tutkimus	33
3.1 Metodit	33
3.2 Tutkimuksen toteuttaminen	36
3.3 Nykytilan ja tarpeen kartoitus	38
3.4 Workshopien yhteenveto ja MVP:n kehitys	46
3.5 Pilotin toteuttaminen	49
4 Myynnin johtamisen parantaminen CRM-järjestelmän avulla	53
4.1 CRM-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen myynnin johtamisen parantamisessa	53
4.2 Myyntiprosessin eri vaiheet järjestelmässä	55
4.3 Strategisten tavoitteiden integrointi ja mittaaminen CRM-järjestelmällä	57
4.4 Datan laadun vaikutus CRM-järjestelmän hyödyntämiseen myynnin johtamisessa	58
4.5 Kehittämistarpeet tulosten perusteella	59
4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60

5 Pohdinta ja johtopäätökset	63
5.1 CRM-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen myynnin johtamisen kehittämisessä	63
5.2 CRM-järjestelmän vaikutus myyntiprosessin tehostamiseen	66
5.3 Strategisten tavoitteiden hallinta CRM-järjestelmän avulla	69
5.4 Datun laadun merkitys myynnin johtamisessa	70
5.5 Yhteenveto	71
5.6 Jatkokehitys ja lisätutkimuksen tarpeet	73
Lähteet	75

Liitteet

Liite 1. CRM-työpajojen teemat

Liite 2. Taulukko 1. Esimerkkejä myyntitavoitteista eri lähteiden mukaan

Kuviot

Kuvio 1. Myynnin prosessi (mukaellen Laine, 2008, 58).	22
Kuvio 2. CRM:n keskeiset prosessit (soveltaen Payne, 2005, 30).	26
Kuvio 3. Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto CRM:stä (mukaellen Payne 2005, 30).	31
Kuvio 4. Tutkimuksen tiedon keruun aikajana	36
Kuvio 5. Mahdollisuuden vaiheet Salesforce-järjestelmässä.	56

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä myyntitavoitteista eri lähteiden mukaan	18
Taulukko 2. Workshopien osallistujat	38

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	Business-to-Business, yritysten välinen kauppa
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta
KPI	Key Performance Indicator, keskeinen suorituskykymittari
MVP	Minimum Viable Product, minimikelpoinen tuote
NPS	Net Promoter Score, suositteluhaluusindeksi

1 Johdanto

1.1 Tausta ja toimeksiantaja

Tämä YAMK-opinnäytetyö käsittelee, miten myynnin johtamista voidaan kehittää asiakastietojärjestelmän, eli CRM:n, Customer Relationship Managementin avulla kansainvälisessä konsernissa. Jatkossa opinnäytetyössä käytetään asiakastietojärjestelmästä lyhennettä CRM.

Toimeksiantajana on kiinteistöpalvelukonserni, joka toimii kuudessa eri maassa ja käsittää 200 paikallista yhtiötä työllistäen 13 000 henkilöä. Konserni on nuori, joten yhteisten tietojärjestelmien implementointi on vielä kesken. Yhtiö on kuitenkin nostanut vuoden 2024 strategiassaan tärkeäksi konsernin yhteisen CRM-järjestelmän käyttöönoton, mikä olisi ensimmäinen kaikissa maissa konserninlaajuisesti käytössä oleva järjestelmä. Tavoitteena on, että kaikkien maiden asiakkaat ja sopimukset ovat yhdessä järjestelmässä vuoden 2024 loppuun mennessä. B2B-myyntitarjousten osalta tavoitteena on saada pilotti käynnistettyä yhden maan yhden yhtiön kanssa vuoden 2024 aikana.

Digitaalinen transformaatio vaikuttaa myös myynnin organisaation toimintaan. Yrityksen strategiassa on nostettu esiin orgaaninen kasvu sekä konserninlaajuisen yhteisen CRM:n tärkeys liiketoiminnan kehittämiseksi. Pysyäkseen mukana kilpailluilla markkinoilla, sekä nostaakseen asiakastytyvyyttä, tulisi yrityksen tehostaa tietojärjestelmissä olevan tiedon käyttöä osana strategista myynnin johtamista. Myynnin tietojärjestelmät konsernin eri maissa ovat eritasoisia, ja niiden sisältämän datan laatu vaihtelee. Myynnin ja liiketoiminnan johdon tulisi saada tietojärjestelmästä tarvitsemansa tieto, jotta myynti pystyy lisäämään strategiassa määriteltyä yrityksen sisäistä kasvua ja vahvistamaan asiakassuhteen kehittämistä. CRM-järjestelmään voidaan rakentaa mittaristoja helpottamaan myynnin raportointia ja seurantaa. Liiketoiminnan johtamisen tietotarpeita määritettäessä tulee ottaa huomioon erilaisia näkökulmia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

B2B-myynti on keskeinen tekijä globaalin kiinteistöpalveluyrityksen kasvulle ja menestykselle useista syistä. Kiinteistöhuoltopalvelut liittyvät usein yritysten ja taloyhtiöiden omistamien suurten kiinteistöjen ylläpitoon. B2B-myynti mahdollistaa yrityksen tavoittaa asiakkaita ja solmia tuottoisia sopimuksia, jotka luovat vakaan tulovirran ja tukevat merkittävää liiketoiminnan kasvua. B2B-myynti keskittyy suhteiden rakentamiseen asiakkaiden organisaatioiden avainpäättökentekijöiden kanssa. Nämä suhteet luovat luottamusta ja uskollisuutta, mikä johtaa toistuviin kauppoihin ja suosituksiin – tekijöihin, jotka ovat elintärkeitä kilpailullisessa kiinteistöhallintapalveluiden markkinassa. Pani (2002) korostaa suhteiden merkitystä B2B-markkinoilla. Vaikka se keskittyy verkkokauppaan, suhteen rakentamisen periaate on edelleen olennaista.

Kiinteistöhuoltopalvelut eivät ole kaikille samanlaisia. B2B-myynti antaa yritykselle mahdollisuuden syvällisesti ymmärtää kunkin asiakkaan erityistarpeet ja mukauttaa palvelutarjontaansa niiden mukaisesti. Tämä räätälöity lähestymistapa vahvistaa asiakastyytyvyyttä ja auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan. (Zawawi ym., 2014.)

Globaali kiinteistöpalveluyritys tarvitsee markkinakattavuutensa laajentamista saavuttaakseen merkittävää kasvua. B2B-myyntistrategiat, kuten kohdennetut markkinointikampanjat ja verkostoitumistapahtumat, mahdollistavat yrityksen yhteydenpidon potentiaaliin asiakkaisiin eri alueilla ja toimialoilla. Insight Slice:n tuottama Facility Management Market Report (2019) käsittelee markkinasegmentointia kiinteistöhallinnan toimialalla ja korostaa, kuinka tärkeää on kohdistaa myyntitoimet erityisiin segmentteihin.

B2B-vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tarjoaa arvokasta tietoa toimialan trendeistä ja nousevista tarpeista. Tämä tieto voi johtaa innovaatioihin ja auttaa yritystä kehittämään uusia ja tehokkaampia palveluja, parantaen sen kilpailuetua. McLennan (2004) käsittelee kiinteistöhallinnan käsitteellistä kehystä ja korostaa jatkuvan parantamisen ja innovaation tarvetta.

Kiinteistöhallintapalveluiden B2B-myynti liittyy usein monimutkaisiin myyntisykleihin, joissa on useita sidosryhmiä ja päätöksentekoprosesseja.

Eriyisesti B2B-myyntitiimi, jolla on asiantuntemusta näiden monimutkaisuuksien navigoinnissa, on välttämätön onnistuneiden sopimusneuvottelujen ja kauppojen päättämiseksi.

CRM-järjestelmäksi on valittu vuonna 2019 Salesforce, joka on ollut käytössä Suomen yhtiöissä toiminnanohjausjärjestelmänä kiinteistöhuollon tehtävissä, asiakaspalvelussa sekä laskutusta ohjaavana järjestelmänä. Suomen yhtiöiden myynti on käyttänyt järjestelmää myös myyntitarjousten tallentamiseen ja uusasiakashankintaan. Markkinointi ja viestintä ovat hyödyntäneet järjestelmää pienimuotoisesti esimerkiksi asiakasviestinnän kohderyhmien tekemiseen, mutta varsinaista markkinoinnin automaatiota ei tällä hetkellä Salesforceen ole tehty, eikä se toistaiseksi ole ajankohtainen, ennen kuin asiakasdatan laatu on parantunut ja kaikki asiakastiedot ovat yhdessä master-järjestelmässä.

Konserni on määritellyt yhteisesti sovitut asiakassegmentit, jotka toimivat yhtenäisenä ohjeistuksena kaikille yksiköille. Jokaisen maan odotetaan noudattavan näitä segmenttejä ja keskittävän myyntitoimintansa määriteltyihin asiakasryhmiin. Tämä lähestymistapa tukee myynnin strategista yhtenäistämistä ja varmistaa, että liiketoiminta keskittyy konsernin strategisten tavoitteiden mukaisiin asiakkuuksiin.

Lisäksi asiakassegmenttien tulee olla selkeästi raportoivissa ja näkyvillä CRM-järjestelmässä. Tämä mahdollistaa segmenttikohtaisen myynnin seurannan, analysoinnin ja johtamisen, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja tukee konsernin kokonaisvaltaista strategiaa. CRM-järjestelmän rooli korostuu erityisesti datan yhtenäistämässä ja asiakastietojen hyödyntämisessä, mikä edistää segmenttien hallintaa globaalilla tasolla.

Opinnäytetyön tausta pohjautuu yrityksen todelliseen tilanteeseen sekä tarpeeseen yhtenäistää ja digitalisoida asiakkuudenhallintaa. Kasvavassa kansainvälisessä konsernissa yhteisten toimintatapojen ja järjestelmien implementointi on osa yrityksen strategiaa sekä kilpailukyvyn ylläpitämistä että askel kohti tiedolla johtamista. Tutkimus on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, sillä CRM-järjestelmä on osa konsernin 2024 strategiaa. Tutkimus ja sen

tulokset hyödyttävät liiketoiminnan ja myynnin johtamista, talouden johtamista sekä IT-järjestelmien teknistä kehittämistä ja implementointia. Myös muut kansainväliset yritykset voivat hyötyä tutkimustuloksista myynnin johtamisen kehittämisessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tavoitteena on tutkia, miten myynnin johtamista voidaan kehittää tietojärjestelmän käyttöönoton avulla case-yrityksessä. Tutkimus käsittelee myynnin jokapäiväistä työtä sekä myyntiprosessia myynnin ja CRM-järjestelmien näkökulmasta. Asiakasnäkökulma eli asiakkaan ostoprosessi ja asiakaskokemus jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä konserni tekee asiakastytyväisyydestä vuosittain erikseen tutkimusta. Opinnäytetyön tutkimus ei sisällä niitä yrityksen toimintoja, jotka eivät kuulu myyntiorganisaation tehtäviin, esimerkiksi tilaus-toimitusketju, laskutus tai markkinointi. Vaikka markkinointi kuuluu osaltaan myyntiprosessin alkuun, on kiinteistöhuollon toimialalla markkinoinnin osuus myyntiin pieni, sillä suuri osa tarjouksista tulee suoraan asiakkaalta kontaktipyynnönä. Liiketoiminta ei vielä ole niin kypsä, että laajempaa markkinoinnin näkökulmaa olisi hyödyllistä liittää tähän tutkimukseen. Tutkimus rajataan koskemaan vain myynnin tavoitteiden ja yrityksen strategian tarvitsemaa dataa ja vain myynnin käytössä olevan järjestelmän kehittämistä.

Case-yrityksen ongelmana on, ettei myynnin johtamiseen tarvittavaa tietoa ole saatavilla CRM-järjestelmästä, sillä jokaisella maalla on eri järjestelmä ja erilainen tapa tallentaa tietoja. Konserni haluaa saada paremman näkyvyyden ja vertailtavuuden myynnin tekemiseen ja asiakkuudenhallintaan. Ongelmallista nykymallissa on myös lisämyynnin ja ristiinmyynnin vaikeus sekä niiden näkymättömyys. Näitä aiheita tutkimuksessa lähdetään selvittämään tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miten myynnin johtamista voidaan parantaa CRM-järjestelmää hyödyntämällä?

Alakysymyksinä ovat:

- Miten CRM-järjestelmä voi tukea myyntiprosessin eri vaiheita?
- Miten myynnin strategiset tavoitteet voidaan integroida CRM-järjestelmään ja tehdä mitattaviksi?
- Miten datan laatu vaikuttaa CRM-järjestelmän hyödyntämiseen myynnin johtamisessa?

1.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimus aloitettiin perehtymällä aihealueen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, joiden analysointi ja tulkinta muodostivat tutkimuksen teoreettisen perustan. Tavoitteena oli syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja jäsentää sitä teoreettisen viitekehyksen avulla ilman uuden empiirisen datan keräämistä. Kirjallisuuskatsaus toimi keskeisenä osana tutkimusta, tarjoten sekä teoreettisen viitekehyksen että perustan tutkimuksen etenemiselle.

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruu toteutettiin liiketoimintaympäristölle tyypillisten menetelmien avulla. Tutkimuksessa hyödynnettiin työpajatyöskentelyä, eli workshop-menetelmää sekä järjestelmäpilottia, jotka tarjoavat syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteena olevan CRM-järjestelmän käytännön soveltamisesta ja vaikutuksista. Työpajatyöskentely mahdollisti osallistujien vuorovaikutuksen, kokemusten jakamisen ja yhteisten ratkaisujen kehittämisen, kun taas järjestelmäpilotti tarjosi empiirisen näkökulman järjestelmän käytön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Näiden menetelmien yhdistäminen tuki tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja tarjosi monipuolista aineistoa analysoitavaksi. Työpajoihin osallistui 11 henkilöä ja järjestelmäpilottiin 9 henkilöä.

Teoreettista viitekehystä tässä opinnäytetyössä käsittelee luku kaksi, jossa tarkastellaan yrityksen strategian ja myynnin johtamisen yhteyttä. Tarkoituksena on esitellä teorian kautta, miten myynti toteuttaa yrityksen strategiaa sekä mitä tietoa myynnin parempaan johtamiseen tarvitaan. Luvussa käsitellään myynnin strategiaa, myyntiprosessia ja myynnin tavoitteiden asettamista myynnin

johtamisen sekä järjestelmäteknisten ominaisuuksien osalta. Teoriassa käsitellään myös, miten toimintaa voidaan tehostaa CRM-järjestelmän avulla.

Lähdemateriaalina teoreettisen viitekehyksen tutkimisessa käytetään aiempia myynnistä ja CRM:stä tehtyjä tutkimuksia sekä kirjallisuutta, joita hyödynnetään tutkimuksen empiirisen osan toteutuksessa. Empiirinen osuus käsitellään luvuissa kolme ja neljä, joissa käydään läpi kohdeyrityksessä toteutettua tutkimusprosessia ja tiedonkeruun avulla saatuja tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin empiirisenä tutkimuksena hyödyntäen työpajoja ja ryhmähaastattelututkimusta. Tutkimuksen tavoitetta tukee parhaiten syvemmän ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi valittu menetelmä (Hirsjärvi ym., 2008,130). Teemahaastatteluiden avulla tunnistettiin myynnin toiminnassaan tarvitsema tieto, sekä strategiaan pohjautuvien tavoitteiden mittaamiseen tarvittavat tiedot. Haastatteluissa kartoitettiin myös sitä, millaisessa muodossa tarvittavien tietojen ja mittareiden tulisi järjestelmässä olla. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti eri näkökulmat huomioiden, sillä esimerkiksi eri maiden lainsäädäntö saattaa vaikuttaa yrityksen tarvitsemaan tietoon. Työpajoista saatuja tuloksia tutkittiin järjestelmäkehityksen pilotissa, jonka tarkoituksena on testata, toimivatko valitut teemat käytännössä.

Työpajojen jälkeen tutkimuksen tekijä määritteli ne tiedot, jotka on mahdollista toteuttaa teknisesti CRM-järjestelmään tämän projektin puitteissa. Tutkija määritteli myös, miten tietoja voidaan raportoida ja hyödyntää myynninjohtamisessa. Osa toiminnallisuuksista siirtyi myöhempään jatkokehitykseen.

Pilotin käyttäjäryhmältä kerättiin palautetta pilotointivaiheen aikana. Palautteen avulla oli mahdollista muokata ja hienosäätää CRM-järjestelmän toiminnallisuuksia siten, että ne tukivat paremmin myynnin suorituskykyä ja vahvistivat myynnin strategista johtamista. Tämä iteratiivinen prosessi mahdollisti käyttäjien tarpeiden huomioimisen ja järjestelmän tehokkaamman integroinnin myyntiprosessiin.

Pilotoinnin tavoitteena oli määrittää CRM-järjestelmän minimiversio, joka täyttää kaikkien konsernin yhtiöiden perusvaatimukset myyntiprosessien osalta. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan ne ominaisuudet, jotka ovat erityisen hyödyllisiä ja tarpeellisia niille yhtiöille, joiden myyntiprosessit ovat kehittyneempiä. Näin luotiin pohja sekä myynnin yhtenäistämiseksi konsernitasolla että järjestelmän joustavalle laajentamiselle yritysten erilaisiin tarpeisiin. Tämä lähestymistapa edisti CRM-järjestelmän käyttöönottostrategian mukauttamista konsernin sisäiseen diversiteettiin.

Tutkimusmenetelmien yhteenvedona voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, koska kvalitatiiviset menetelmät sopivat parhaiten pienen kohderyhmän tutkimukseen. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet ovat laadullisille tutkimusmenetelmille sopivia.

2 Strategia ja myynnin johtaminen

2.1 Yrityksen strategia

Strategian käsite on nykyisin liitetty vahvasti liiketoiminnan johtamiseen, jossa strategia on keino saavuttaa haluttu lopputulos (Porter, 1996). Määritelmiä strategialle on niin monta, kuin on johtajiakin, mutta tässä työssä strategian määritelmä viittaa yrityksen tietoihin valintoihin siitä, mihin suuntaan yrityksen tai organisaation halutaan menevän (Porter, 1996).

Kaikilla organisaatioilla tulee olla strategia (Vuorinen 2013, 15). Yrityksen valitseman strategisen asemoitumisen tarkoituksena on kilpailuedun saavuttaminen ja kilpailijoista erottautuminen, tarjoamalla erilaisia ratkaisutapoja. Strateginen asemoituminen voi Porterin mukaan perustua asiakkaan tarpeisiin ja saavutettavuuteen tai yrityksen tuotteiden ja palveluiden monipuolisuuteen (Porter, 1996).

Porterin (1996) mukaan strategia pakottaa yrityksen tekemään valintoja siitä mitä kannattaa ja toisaalta siitä, mitä ei kannata tehdä. Strategiset valinnat rajoittavat yrityksen toimintaa, mutta sen tulee sopia yrityksen muihin toimintoihin. (Porter 1996.) Strategian laatimisen jälkeen yrityksen johdon tehtävänä on strategian jalkauttaminen (Vuorinen, 2013, 15).

Tämän opinnäytetyön osalta tarkastellaan seuraavaksi myynnin strategiaa vielä syvemmin.

2.2 Myynnin strategia

Nykyisessä kilpaillussa liiketoimintaympäristössä tehokkaan myyntistrategian luominen on ratkaisevan tärkeää organisaatioiden tulos- ja kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntistrategia toimii karttana, joka yhdistää liiketoiminnan tavoitteet konkreettisiin myyntitoiniin ja -taktiikoihin, edistäen lopulta tuloksen kasvattamista ja voittojen maksimointia. On kuitenkin tärkeää huomata, että

myyntistrategia ei voi toimia irrallaan. (Ellitan, 2020). Sen on oltava tiiviisti yhteydessä selkeästi määritelyyn liiketoimintastrategiaan toiminnan johdonmukaisuuden ja yhtenäisyyden varmistamiseksi koko organisaatiossa (Ellitan, 2020).

Huomioimalla laajemman liiketoimintastrategian, organisaatiot voivat ymmärtää paremmin kohdemarkkinoitaan, mikä on olennainen tekijä tehokkaan myyntistrategian luomisessa. Liiketoiminta- ja myyntistrategioiden keskinäisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen on välttämätöntä kokonaisvaltaisen lähestymistavan luomiseksi, joka kattaa sekä pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteet että lyhyen aikavälin myyntitavoitteet, sekä yrityksen kilpailuedut. Integroitu lähestymistapa mahdollistaa resurssien optimaalisen kohdentamisen, prosessien tehostamisen ja asiakastyytyvyyden parantamisen. (Ellitan, 2020). Myös Inyangn ja Jaramillon (2020) mukaan myyntitiimi, jonka toiminta perustuu yrityksen strategiasta johdettuun myyntistrategiaan, saa aikaan parempia tuloksia. Koko myynnin organisaation toiminnan aina johtajista myyjään saakka tulisi olla strategian ohjaamaa.

Zoltners, Sinha ja Lorimer (2008) korostavat, että liiketoimintastrategialla ja siitä johdetulla myyntistrategialla on keskeinen merkitys organisaation myyntiviitekehyksen määrittelyssä ja rakentamisessa. Myynnin strategia toimii suunnitelmana siitä, mitä, kenelle ja miten myydään, ja miten myynti toteutetaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Myyntistrategian avulla organisaatio kohdentaa resurssinsa strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin (Zoltners ym., 2008). Slaterin ja Olsonin (2000) mukaan myyntistrategian linjaaminen kokonaisliiketoimintastrategian kanssa mahdollistaa organisaatioille markkinatrendien ennakoinnin ja tehokkaan muutoksiin sopeutumisen (Slater & Olson, 2000). Tämä puolestaan luo paremmat edellytykset yrityksen kilpailuedulle ja pitkäaikaisemmalle onnistumiselle (Panagopoulos & Avlonitis, 2010). Myyntistrategiassa määritellään myös mittarit, joilla myyntitiimin tuloksia mitataan, sekä miten myynnillisten tavoitteiden toteutumista seurataan. Myynnin johdon tehtävä on

antaa myyntitiimille selkeät suuntaviivat, joiden avulla myynnin toteuttaminen on käytännössä mahdollista. (Rubanovitsch ym., 2018.)

2.3 Asiakassegmentointi

Globaalin B2B-myyntin dynaamisessa kontaktisissa asiakassegmentointi on noussut keskeiseksi strategiaksi, jonka avulla kansainväliset yritykset voivat optimoida myynnin toimintaa ja varmistaa pitkän aikavälin menestyksen. Teollisuuden ja korkean teknologian markkinoiden jakaminen erillisiin ryhmiin, joilla on ainutlaatuiset tarpeet ja mieltymykset, mahdollistaa sen, että yritykset voivat räätälöidä tarjontansa, kampanjansa ja asiakassuhteensa kunkin segmentin erityisvaatimusten mukaan. Tämä johtaa lopulta parempaan asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. (Jagabathula ym., 2018.)

Strategisen asiakassuhdehallinnan laajemmassa kontekstissa keskeisten asiakassegmenttien tunnistaminen ja priorisointi ovat ensiarvoisen tärkeitä (Payne, 2005, 22–23). Tämä opinnäytetyön osio tarkastelee strategista merkitystä, joka liittyy toivottujen asiakassegmenttien valintaan, sekä sitä, miten hyvin suunniteltu järjestelmä voi tukea näitä segmenttejä tehokkaasti. Keskittyminen tiettyihin asiakassegmentteihin mahdollistaa sen, että yritykset voivat räätälöidä tuotteensa, palvelunsa ja markkinointitoimenpiteensä vastaamaan näiden segmenttien erityisiä tarpeita ja mieltymyksiä (Lendel, 2009).

Strateginen näkemys toivottujen asiakkaiden valinnasta perustuu esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvoon, kannattavuuteen ja yrityksen yleisten strategisten tavoitteiden mukaiseen yhteensopivuuteen (Weinstein, 2002). Tämä valintaprosessi edellyttää usein asiakkaiden segmentointia erilaisten kriteerien, kuten demografian, ostokäyttäytymisen ja tarpeiden perusteella, jotta voidaan tunnistaa ne segmentit, jotka tarjoavat suurimman potentiaalin pitkän aikavälin arvonluontiin (Kesting & Rennhak, 2011).

Kiinteistötoimialalla yleisesti käytettyjä segmentointiperusteita ovat Market Research Futuren toimittaman raportin mukaan yrityksen toimialan lisäksi

rakennuksen tyyppi, eli onko kyseessä liikekiinteistö, toimisto, asuinkiinteistö vai teollisuuskiinteistö. Myös segmentointi kiinteistön omistajan mukaan, eli julkisen ja yksityisen sektorin välillä on tärkeää, sillä julkisella puolella palveluiden hankintaan liittyy usein tarkempia budjetteja ja muita hankintaan ja ostamiseen vaikuttavia kriteereitä, kuten kestävä kehityksen huomioimista asiakkaan toivomalla tavalla ja esimerkiksi ekologisten puhdistusaineiden käyttöä. Rakennuksen kokoluokan ja henkilöstö- tai asukasmäärän perusteella voidaan segmentoida vielä tarkemmalla tasolla, sillä asiakkaan tarpeet voivat olla erilaiset riippuen siitä, miten paljon ja minkälaisia käyttäjiä kiinteistöllä on. Esimerkiksi asuinkiinteistöt voidaan segmentoida loppukäyttäjän mukaan vuokrakiinteistöihin ja taloyhtiöihin ja julkiset kiinteistöt esimerkiksi terveydenhuollon tai koulutussektorin kiinteistöihin. (Munde, 2022.)

Hyvin suunnitellun asiakassegmentointistrategian globaalissa B2B-myyntissä on otettava huomioon kunkin asiakasryhmän moninaiset ja monimutkaiset tarpeet. Esimerkiksi segmentoinnin tulisi ottaa huomioon tekijät, kuten asiakkaan käyttäytyminen, toimiala ja asiakasyrityksen koko. Tällainen yksityiskohtainen ymmärrys mahdollistaa yrityksille räätälöityjen ratkaisujen ja viestien kehittämisen, jotka resonoivat kunkin segmentin kanssa, vahvistaen asiakassuhteita ja lisäksi asiakastyytyvyyttä. (Vladimirovich, 2020.)

Lopulta asiakassegmentoinnin onnistuminen globaalissa B2B-myyntissä perustuu organisaatioiden kykyyn seurata ja mukauttaa jatkuvasti strategioitaan kohdesegmenttiensä kehittyviin tarpeisiin (Kara & Kaynak, 1997).

Vladimirovichin (2020) sekä Wassouf ym., (2020) mukaan datalähtöisiä näkemyksiä ja ennakoivia analyyseja hyödyntämällä yritykset voivat tunnistaa nousevia trendejä, ennakoida asiakastarpeita ja proaktiivisesti mukauttaa tarjontaansa ja markkinointilähestymistapojaan säilyttääkseen kilpailuetunsa.

2.4 Myynnin tavoitteet

Myynnin tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa myynnin johtamista ja suunnittelua. Hyvin asetetut tavoitteet ohjaavat myyntitiimin toimintaa,

motivoivat työntekijöitä ja parantavat liiketoiminnan tuloksia. Mittarit toimivat myös käytännön tekemistä ohjaavina työkaluna, jolloin myyjä panostaa mittauksen kohteena oleviin asioihin. (Nieminen & Tomperi, 2008, 51.)

Myynnin tavoitteet voidaan Niemisen ja Tomperin (2008, 62) mukaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin. Näillä kolmella kategorialla on selkeä yhteys toisiinsa, sillä tulostavoitteiden saavuttaminen perustuu myyntitoiminnan tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan laatuun sekä myyjän ammattitaidon kehittämiseen. Suoritustavoitteet ohjaavat käytännön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista, kun taas kehitystavoitteet keskittyvät toiminnan laadun ja myyjän osaamisen parantamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)

SMART-konseptia käytetään tavoitteiden asettamisessa. Konseptin mukaan tavoitteiden tulee olla myyjälle konkreettisia, mitattavia, selkeitä, toteutettavia, merkityksellisiä ja aikaan sidottuja. Näin asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja kannustavat myyntitiimiä keskittymään olennaiseen. SMART muodostuu seuraavista englanninkielisistä sanoista:

Specific (tarkka)

Measurable (mitattavissa)

Achievable (saavutettavissa)

Relevant (merkityksellinen)

Time-bound (aikaan sidottu) (Nieminen & Tomperi 2009, 52–56).

Taulukko 1. Esimerkkejä myyntitavoitteista eri lähteiden mukaan

Tavoite	Esimerkki	Kuvaus	Lähde
Liikevaihdon kasvu	- Vuosittainen tai kuukausittainen liikevaihdon kasvu	Seuraa liikevaihdon kasvunopeutta verrattuna aiempiin	Niemi- nen ja Tompe

	- Liikevaihdon kasvu tuotteen/palvelun mukaan	ajanjaksoihin tai eri tuotteiden/palveluiden välillä.	-ri, 2008
Markkinaosuus	- Markkinaosuus prosentteina - Uusien asiakkaiden määrä - Asiakaspoistuman (churn) määrä	Mittaa yrityksen hallitsemaa osuutta markkinoista sekä kykyä hankkia ja säilyttää asiakkaita.	Payne, 2005
Myyntimäärä	- Myytyjen yksiköiden määrä - Keskikaupan arvo - Myynti tuotteen/palvelun mukaan	Seuraa myytyjen tuotteiden/palveluiden kokonaismäärää, keskimääräistä kaupan arvoa ja tarjousten läpimenoaika.	Calixto ja Ferreira, 2020
Kannattavuus	- Bruttokateprosentti - Nettokateprosentti Asiakashankintakustannus (CAC)	Arvioi myynnin kannattavuutta analysoimalla kateprosentteja ja uusien asiakkaiden hankintakustannuksia.	Payne, 2005
Myyntitiimin tuottavuus	- Liikevaihto myyjää kohden - Liidien konversioaste, eli kuinka suuri osa liideistä muuttuu maksaviksi asiakkaiksi - Myyntisyklin kesto	Arvioi myyntitiimin tehokkuutta seuraamalla myyjää kohden tuotettua liikevaihtoa, liidien muuttumista asiakkaiksi ja kaupan	Salesforce, 2023

		päättämiseen kuluvaan aikaa.	
Asiakastyytyväisyys	-Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT) - Net Promoter Score (NPS) - Asiakkaiden säilyttämisprosentti	Mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta seuraamalla tyytyväisyysindeksiä, asiakkaiden halukkuutta suositella tuotetta/palvelua ja asiakassuhteen pysyvyyttä.	Payne, 2005

Taulukossa 1 esitellään esimerkkejä myyntitavoitteista, joita ovat esimerkiksi liikevaihtoon liittyvät tavoitteet, jolla tavoitellaan myynnin ja liiketoiminnan kasvua tai kasvuprosenttia nykyiseen verrattuna. Markkinaosuuden kasvattaminen voi olla Paynen (2005, 34–35) mukaan esimerkiksi asiakasmäärällisiä tavoitteita, jolloin tavoite on hankkia uusia asiakkaita tai lisämyyntiä sekä ristiinmyyntiä olemassa oleville asiakkaille. Tavoitteena voi olla myös mahdollisimman pieni asiakaspoistuma (churn) ja asiakaskannattavuuden lisääminen. Myyntimäärä seuraa kaupan kokoa, myynnin kappalemäärää ja tuotekohtaisia tavoitteita myynnin kasvattamiseksi. (Calixto ja Ferreira, 2020.) Kannattavuuden arvioimiseen käytetään kateprosentteja ja uusien asiakkaiden hankintakustannuksia (Payne, 2005, 35). Myyntitiimin tuottavuuden tavoitteet liittyvät myyntiprosessiin. Tarkoituksena on arvioida myyntitiimin tehokkuutta seuraamalla myyjää kohden tuotettua liikevaihtoa, liidien muuttumista asiakkaiksi ja kaupan päättämiseen kuluvaan aikaa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi myyntiprosessin nopeuttaminen myyntisykliä lyhentämällä ja laatua parantamalla. Lisäksi voi olla aktiivisuustavoitteita, jotka mittaavat myyjien päivittäistä toimintaa, kuten puheluiden tai asiakastapaamisten määrä. Näitä voidaan mitata helposti CRM-järjestelmän avulla. Asiakastyytyväisyyden

tavoitteet mittaavat asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta seuraamalla tyytyväisyysindeksiä esimerkiksi NPS (Net Promoter Score), eli asiakkaiden halukkuutta suositella tuotetta tai palvelua ja asiakassuhteen pysyvyyttä. Nämä kertovat myyntiprosessin onnistumisesta. (Payne, 2005, 75.)

Tavoitteita tulee myös mitata. Myynnin mittarit voidaan jakaa kolmeen tasoon: myynnin aktiviteetteihin, myynnin tavoitteisiin ja liiketoiminnan tuloksiin (Jordan & Vazzana, 2012). Myynnissä mitataan voitettuja kauppvoja ja kuukausitavoitteeseen suhteutettua tuottavuutta. Mittarina voitettut kaupat kertovat myynnin tuloksesta menneisyydessä, mutta se ei tue tulevaisuuden tulosten tekemistä. Siksi olisi hyvä mitata myös myyntiaktiviteetteja, jotka kertovat tämänhetkisestä sekä tulevasta tekemisestä. (Cespedes & Marsh, 2017.)

2.5 Myyntiprosessi ja seuranta

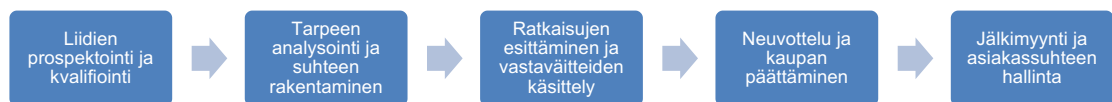
Yrityksen ydinprosesseihin kuuluvalla myynnin prosessilla on tärkeä rooli yrityksen menestymisessä. Myyntiprosessit voivat olla erilaisia toimialasta ja yrityksen strategiasta riippuen. Myynnin vaiheittaista etenemistä kuvataan myyntiprosessilla (Laine, 2008, 29). Myyntiprosessi on järjestelmällinen lähestymistapa, jonka avulla potentiaalisia asiakkaita ohjataan eri vaiheiden läpi, alkaen ensikontaktista, kaupan solmimiseen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen. Myyntiprosessi on sekä uusien asiakkaiden hankintaa että nykyisten asiakkaiden ylläpitoa varten. Sen avulla myynnillä on yhteinen, tasalaatuinen tapa toimia, mikä vaikuttaa parantavasti myös asiakastyytyväisyyteen. (Aalto & Rubanovitsch., 2012, 30.)

Myyntiprosessi on keino, jolla myyntistrategia ja sen toteutus tuodaan käytännön myyntityöhön. Prosessin tarkat vaiheet ja tehtävät auttavat muuttamaan asetetut tavoitteet konkreettisiksi toimiksi arjessa. Kun organisaation toimintaa halutaan kehittää tehokkaasti ja johdonmukaisesti, toiminnan tulee olla yhtenäistä ja standardoitua. Tämä mahdollistaa myös toiminnan laajentamisen. Myyntiprosessin määrittely on tapa toistaa

menestyksekkäitä toimintamalleja. (Karppinen, Paussu & Sorri, 2022, 67–68, 203.)

Myyjän tehtävänä on käydä läpi koko myyntiprosessi, alkaen kylmäsoitosta ja tiedonkeruuhaastatteluista päättyen muodolliseen sopimukseen (Neeley & Cherry, 2010). Myyntiprosessi varmistaa yrityksen yhteisen toimintatavan noudattamisen, minkä vuoksi sen tulisi aina olla visualisoitu, jotta se aidosti juurtuisi organisaation käytäntöihin (Laine, 2008, 58). Visualisointi auttaa myös prosessin ja sen kokonaisuuden paremman ymmärryksen saavuttamisessa. Nykyään tietojärjestelmillä on merkittävä rooli yritysten toiminnan ohjaamisessa, joten myyntiprosessit olisi hyvä rakentaa niiden pohjalle. Kun CRM-järjestelmä toteutetaan oikein, se tukee yrityksen myyntiprosessia tehokkaasti. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 23.)

Vaikka vaiheet voivat vaihdella toimialan ja kohdemarkkinoiden mukaan, hyvä myyntiprosessi sisältää yleensä seuraavat keskeiset vaiheet.



Kuvio 1. Myynnin prosessi (mukaellen Laine, 2008, 58).

Liidien prospektointi ja kvalifiointi

Tehokas myynti alkaa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisella ja kvalifioinnilla. Kvalifiointi tapahtuu myyvän yrityksen näkökulmasta, jolloin arvioidaan, onko liidi potentiaalinen asiakkaaksi. Kvalifioinnissa käydään läpi liidin kiinnostavuus, sopivuus asiakasprofiiliin ja arvioidaan ostohalukkuus. Tämä vaihe sisältää kohdemarkkinoiden tutkimisen, liidien generoinnin eri kanavien kautta (esimerkiksi suositukset, verkostoituminen, markkinointikampanjat) sekä liidien kvalifioinnin heidän tarpeidensa, budjettinsa ja päätöksentekovoimuksiensa perusteella (Sutton, Lachowetz & Clark, 2000;

Rodríguez & Peterson, 2012). Myynti- ja markkinointitiimien on kerättävä yksityiskohtaista tietoa potentiaalisista asiakkaista ymmärtääkseen paremmin heidän tarpeitaan, tunnistaakseen keskeiset ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja oppiakseen heidän ostoprosessinsa (Rodríguez & Peterson, 2012).

Tarpeen analysointi ja suhteen rakentaminen

Kun kvalifioidut liidit on tunnistettu, huomio siirtyy asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakassuhteen luomiseen. Tämä vaihe sisältää aktiivista kuuntelua, oivaltavien kysymysten esittämistä sekä aitoa kiinnostusta asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Myyntiprosessi auttaa myyjiä löytämään vastauksia keskeisiin kysymyksiin asiakassuhteen rakentamisessa. (Gargaro, 2021.)

Ratkaisujen esittäminen ja vastaväitteiden käsittely

Kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty selkeästi, seuraava askel on esittää räätelöityjä ratkaisuja, jotka vastaavat heidän haasteisiinsa. Tämä vaihe voi sisältää tuotteen esittelyitä, tarjouksia ja asiakkaan mahdollisten vastaväitteiden tai huolien käsittelyä. Myyntiprosessi saattaa vaatia useiden osastojen työntekijöiden osallistumista, jolloin myyjien on kehitettävä sisäisiä navigointitaitoja ja valmiutta jakaa tehtäviä, tietoa ja muita resursseja kollegojen kanssa. (Guenzi & Habel, 2020.)

Neuvottelu ja kaupan päättäminen

Kaupan päättämisvaiheessa varmistetaan asiakkaan sitoutuminen tuotteen tai palvelun ostamiseen. Tämä voi sisältää ehtojen neuvottelua, viimeisten huolien käsittelyä ja lopullisen sopimuksen allekirjoittamisen. (Neeley & Cherry, 2010.)

Jälkimyynti ja asiakassuhteen hallinta

Myyntiprosessi ei pääty kaupan solmimiseen. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen vaatii jatkuvaa seurantaa, tukea ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Tämä vaihe sisältää asiakastyytyvyyden varmistamisen, mahdollisten ongelmien ratkaisemisen sekä lisämyynti- ja ristiinmyyntimahdollisuuksien tunnistamisen, asiakas saattaa esimerkiksi tarvita

tukea tuotteen käyttämisessä. (Payne, 2005, 14.) Hyvin määritellyn ja asiakaskeskeisen myyntiprosessin käyttöönotto voi parantaa liidien konversioprosentteja, lisätä asiakastyytyvää ja edistää kestävästä liikevaihdon kasvua (Salesforce).

2.6 CRM käsitteenä ja osana strategiaa

Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM) tarkoittaa yrityksen asiakassuhteiden hallintaa. Jokaisen CRM-strategian päätavoitteena on maksimoida yrityksen asiakaskunnan arvo (Haenlein, 2017). CRM:stä on olemassa lukuisia määritelmiä, sillä siihen liittyy monia erilaisia tarkastelutapoja ja määrittelyperusteita (esimerkiksi Zablah ym. 2004). Eri käsitteitä tarkastellaan seuraavassa kappaleessa. On tärkeää ymmärtää, että CRM on toisaalta filosofia, jossa asiakas asetetaan liiketoiminnan keskiöön, ja toisaalta se toimii teknologisenä työkaluna. Monet CRM:n käsitteet eivät ole uusia, vaan ne ovat olleet olemassa jo 1990-luvulta lähtien. Teknologian kehitys on kuitenkin mahdollistanut älykkäät ja tehokkaat tietojärjestelmät, joiden ansiosta CRM:n integroitua ajattelutapaa voidaan hyödyntää asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa. (Johnston & Marshall, 2008.)

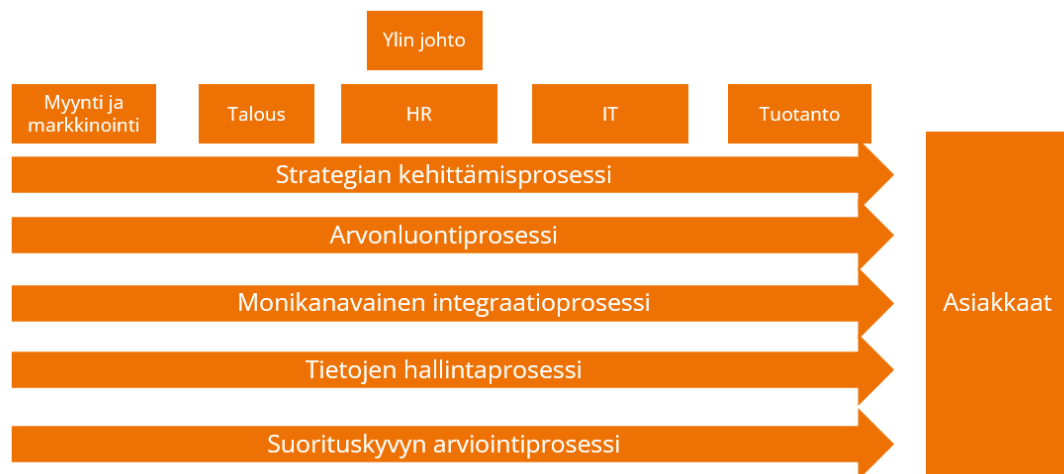
Zablah ym. (2004) tarkastelevat CRM:ää näkökulmasta, joista muodostuu viisi CRM:n strategista funktiota. Ensimmäinen näkökulma on CRM prosessina, jossa ostajan ja myyjän suhdetta kehitetään, että yritykset voivat vastata asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin. Toinen näkökulma on CRM strategiana: asiakkaiden elinkaaren kannattavuus ja sen arviointi ohjaavat yleensä yrityksen resursseja, jotka kohdennetaan asiakkuuden hallintaan. Kolmas näkökulma on CRM filosofiana: kannattavien asiakkaiden säilyttäminen ja kehittäminen onnistuu parhaiten, kun koko organisaatio toimii asiakkaidenhallinnan ja -kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Neljäs näkökulma on CRM kyvykkyyksinä: pitkäaikaisten ja kannattavien asiakkaiden saavuttaminen edellyttää, että yritykset jatkuvasti parantavat kykyään kuunnella, ymmärtää ja palvella asiakkaita heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Viides näkökulma on CRM teknologiana:

Asiakkuuksien hallintaan liittyvät tietojärjestelmät tarjoavat keskeiset työkalut asiakastiedon keräämiseksi ja hyödyntämiseksi pitkäaikaisten ja kannattavien asiakkuuksien kehittämisessä (Zablah ym., 2004). Payne ja Frow (2005) huomauttavat riskistä, mikäli CRM määritellään ainoastaan teknologiakeskeisesti. Myös Johnston ja Marshall (2008) varoittavat, että CRM:n ajattelu pelkkänä ohjelmistona on virhe, vaikka teknologia ja tiedon käsittelyn kehittyneet menetelmät ovatkin CRM:n ydintä. Yritykset epäonnistuvat usein CRM:n käyttöönotossa, kun ne keskittyvät pelkästään teknologiaan, eivätkä huomioi CRM vaatimia kulttuurisia muutoksia, rakenteita, johtajuutta tai osaamisvaatimuksia, jotka ovat välttämättömiä asiakaskeskeisen toimintamallin ja asiakkuuksienhallinnan onnistuneeseen toteuttamiseen. (Johnston & Marshall, 2008.)

Payne ja Frow (2005) määrittelevät asiakkuudenhallinnan käsitteen laajuuden kolmivaiheisena jatkumona. Jatkumon toisessa ääripäässä CRM nähdään yksinkertaisena teknisenä ratkaisuna, jolloin se saa suppean ja taktisen merkityksen, toimien vain operationaalisena työkaluna. Toisessa ääripäässä CRM käsitetään laajana ja kokonaisvaltaisena strategisena lähestymistapana, jossa se ohjaa yrityksen arvoja ja prosesseja asiakassuhteiden arvon kasvattamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä holistinen näkemys korostaa koko organisaation asiakaskeskeisyyttä. Jatkumon keskivaiheilla sijaitsee kolmas taso, joka on näiden ääripäiden välimuoto. Tässä vaiheessa CRM määritellään analyttiseksi prosessiksi, jossa teknologiset ratkaisut integroidaan asiakaskeskeiseen toimintamalliin, jotta yritykset voivat tuottaa entistä asiakaslähtöisempiä ratkaisuja.

Payne (2005) on kehittänyt asiakkuudenhallintamallin, joka määrittelee strategisen lähestymistavan CRM:n käyttöönottoon. Payne (2005, 19) korostaa, että CRM:ää ei tulisi nähdä pelkästään teknologisenä ratkaisuna, vaan kokonaisvaltaisena prosessit, ihmiset ja teknologian yhdistävänä liiketoimintastrategiana, joka parantaa asiakassuhteita ja kasvattaa liiketoiminnan arvoa.

Payne ja Frow (2005) varoittavat yrityksiä keskittymästä liaksi teknologiakeskeisiin CRM-määritelmiin ja toivovat, että heidän viitekehýksensä auttaa yrityksiä ymmärtämään CRM:n eri tasot asiakkuudenhallintaprosessin kehittämisessä. Mallia käyttämällä yritykset voivat yhdistää CRM-strategiansa liiketoimintastrategiaansa ja näin saavuttaa strategisia etuja (Payne & Frow 2005). Organisaation tulee tukea CRM:n käyttöönottoa ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä tarkoittaa, että kaikki organisaation tasot ylimmästä johdosta työntekijöihin saakka ymmärtävät asiakaslähtöisyyden merkityksen ja ovat sitoutuneet CRM-strategiaan. Avainasemassa on organisaation kulttuurin muutos kohti asiakaskeskeisyyttä. (Payne & Frow 2005.)



Kuvio 2. CRM:n keskeiset prosessit (soveltaen Payne, 2005, 30).

Kuviossa 2 on esitelty Paynen (2005, 30) CRM-mallin viisi keskeistä prosessia:

Strategian kehittämisprosessi

Ensimmäinen vaihe CRM-strategiassa on määrittää ja kehittää selkeä asiakasstrategia. Tämä tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan, tavoitteiden ja asiakassegmenttien syvällistä ymmärtämistä. Tämä prosessi keskittyy sekä liiketoimintastrategian että asiakasstrategian yhteensovittamiseen. Se edellyttää yrityksen kokonaisvaltaisen vision ja tavoitteiden analysointia, sekä asiakaskunnan ja markkinadynamiikan ymmärtämistä. Tavoitteena on kehittää strategia, joka vastaa sekä yrityksen tavoitteisiin että asiakkaiden tarpeisiin.

Asiakasstrategian avulla organisaatio voi kohdistaa resurssejaan kannattavimmille asiakassegmenteille ja suunnitella palveluita ja tuotteita, jotka täyttävät näiden asiakkaiden tarpeet. (Payne, 2005, 29–30.)

Arvonluontiprosessi

Tässä prosessissa luodaan arvoa sekä organisaatiolle että asiakkaille. Siinä määritellään, kuinka yritys voi tarjota asiakkailleen parempaa arvoa tuotteidensa, palvelujensa ja asiakaskokemuksen kautta, samalla varmistaen, että arvonluonti tuottaa kannattavuutta ja kilpailuetua yritykselle (Payne, 2005, 29–30).

Monikanavainen integraatioprosessi

CRM:n onnistuminen vaatii saumatonta vuorovaikutusta eri kanavien, kuten fyysisten myymälöiden, verkkosivustojen, mobiilisovellusten, puhelinpalvelukeskusten ja sosiaalisen median alustojen välillä. Paynen (2005) malli painottaa yhdenmukaisia asiakaskokemuksia kaikissa kontaktointikanavissa (Payne, 2005, 29–30).

Tietojen hallintaprosessi

CRM:n ytimessä on asiakastietojen keruu, analysointi ja hyödyntäminen. Tämä prosessi käsittää asiakastiedon tehokkaan hallinnan sekä tietojen tarkkuuden, turvallisuuden ja saatavuuden varmistamisen päätöksenteon tueksi. Siihen kuuluu myös tietojen käyttö asiakkaiden käyttäytymisen, mieltymysten ja tarpeiden ymmärtämiseksi. (Payne, 2005, 29–30.)

Suorituskyvyn arviointiprosessi

Tässä vaiheessa mitataan CRM-strategian tehokkuutta. CRM-strategian vaikutuksia ja tuloksia on tärkeää mitata ja arvioida säännöllisesti, että strategian onnistumista voidaan arvioida. Tähän kuuluu esimerkiksi suorituskykymittareiden (KPI) määrittelyä, tavoitteiden asettamista ja asiakastytyvyyden, asiakasuskollisuuden ja taloudellisten mittareiden

seuraaminen, jotka kaikki osoittavat, kuinka hyvin CRM-strategia vastaa tavoitteisiin ja tuottaa arvoa yritykselle (Payne, 2005, 29–30).

Paynen (2005, 29–30) malli korostaa, että CRM on enemmän kuin ohjelmisto, se on liiketoimintastrategia, joka vaatii kaikkien prosessien yhteensovittamista asiakassuhteiden parantamiseksi ja kannattavuuden lisäämiseksi. Malli korostaa molemminpuolisen arvon luomisen tärkeyttä sekä asiakkaalle että liiketoiminnalle. Tietojen hallinta ja analysointi ovat keskeisiä CRM:n tarkoituksen ja hyödyntämisen optimoimiseksi sekä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Säännöllinen arviointi varmistaa, että CRM-strategia tuottaa tuloksia ja sopeutuu muutoksiin. Integroimalla nämä prosessit Paynen CRM-malli tarjoaa strategisen viitekehyksen, jonka avulla organisaatiot voivat rakentaa ja ylläpitää vahvoja asiakassuhteita sekä varmistaa liiketoiminnan kasvu. Payne (2005, 22–23) korostaa CRM integrointia osaksi yrityksen strategista suunnittelua ja operatiivista toimintaa. Tämä mahdollistaa tehokkaan asiakaslähtöisten toimintatapojen hyödyntämisen. CRM:n toteuttaminen arvoa tuottavana strategiana vaatii keskittymistä, osaamisen kehittämistä ja investointeja teknologiaan ja ohjelmistoihin. Tämä kokonaisuus yhdistää ihmiset, teknologian ja organisaation kyvyt luoden vahvan yhteyden yrityksen ja asiakkaiden välille. CRM:n tavoitteena on Paynen (2005, 31) mukaan luoda arvoa sekä asiakkaille että organisaatiolle. Arvonluonti perustuu siihen, että yritys tuntee asiakkaansa syvällisesti ja hyödyntää tätä tietoa kehittääkseen parempia tuotteita, palveluita ja vuorovaikutustapoja. Arvonluonti näkyy esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyydessä, lojaalisuudessa ja asiakkaan elinkaaren arvon kasvussa. Asiakassuhteita tulee hallita siten, että sekä yrityksen että asiakkaan odotukset täyttyvät. (Payne, 2005, 30–31.)

2.7 CRM hyödyntäminen myynnin johtamisessa

CRM:stä on tullut laajasti käytetty työkalu organisaatioissa, jotka pyrkivät parantamaan myynnin tehokkuutta ja asiakaspidon tasoa. CRM-teknologia mahdollistaa asiakastiedon keräämisen, tallentamisen, jakamisen ja analysoinnin. Tämä voi johtaa asiakasuskollisuuden kasvuun, tehokkaampaan

markkinointiin, parempaan asiakaspalveluun sekä tehostuneen toiminnan ansiosta kustannussäästöihin (Suoniemi ym., 2021). Pelkkä CRM-järjestelmän käyttöönotto ei kuitenkaan takaa parannuksia myynnin suorituksessa. Järjestelmän todellisen potentiaalin hyödyntämiseksi organisaatioiden on varmistettava, että CRM integroidaan tehokkaasti yrityksen yleisiin liiketoimintatavoitteisiin ja myyntistrategioihin (Hamida ym., 2022). Tutkimukset ovat korostaneet CRM merkitystä myynnin parantamisessa. Tarjoamalla myyntitiimeille kattavan näkymän heidän asiakkaistaan, CRM-järjestelmät voivat auttaa myyntiä ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita, räätälöimään tarjontaa ja kohdentamaan toimintaa tehokkaammin arvokkaimpiin asiakkuuksiin. Lisäksi CRM-järjestelmät voivat virtaviivaistaa myyntiprosesseja, jolloin myyjä voi keskittyä strategisempiin tehtäviin hallinnollisten töiden sijaan (Cataln-Matamoros, 2012). Myös Zoltners ym. (2021) ovat huomioineet uudemmassa tutkimuksessaan myynnin teknologian hyödyntämisen myynnin tehokkuuden parantamisessa (Zoltners ym., 2021).

Suorituskykymittareiden (KPI) ja tavoitteiden integroiminen CRM-järjestelmään tukee myyjiä, sillä myyjät voivat saada paremman näkyvyyden myyntiputkeen, seurata tavoitteiden saavuttamista ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä parantaen koko liiketoiminnan tuloksia. Tehokas suorituskykymittareiden käyttö voi lisätä operatiivista tehokkuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta. (Calixto & Ferreira, 2020.)

Paynen (2005, 23) mukaan CRM:n toiminnallisuudet voidaan jakaa kolmeen luonteeltaan erilaiseen osaan: operatiiviseen, analyttiseen ja vuorovaikutteiseen CRM:ään. Jokaisella näistä on oma roolinsa CRM:n kokonaisvaltaisessa strategiassa. Operatiivinen CRM keskittyy yrityksen päivittäisiin asiakaslähtöisiin toimintoihin ja prosesseihin, jotka tukevat asiakassuhteiden hoitamista, esimerkiksi myyntiprosessien hallinta, asiakastapaamisten seuranta, tarjousten laatiminen ja tilausten käsittely. Sen päätavoitteena on automatisoida ja tehostaa asiakaskohtauksia. Analyttinen CRM keskittyy asiakastiedon keräämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen strategisen päätöksenteon tukena. Sen tavoite on ymmärtää asiakkaiden

käyttäytymistä ja tarpeita sekä optimoida asiakassuhteiden hallintaa, esimerkiksi asiakastietojen analysointi, segmentointi sekä ennakoiva analytiikka asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden ennustamiseksi. Vuorovaikutteinen CRM keskittyy asiakkaan ja yrityksen väliseen kommunikointiin eri kanavissa. Sen tarkoitus on luoda saumattomia ja positiivisia asiakaskokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. (Payne, 2005, 23.)

CRM:ään voidaan kerätä paljon dataa, mikä mahdollistaa erittäin kattavan myynnin analysoinnin. Ymmärrys myynnin eri vaiheista ja asiakkuuksista mahdollistaa prosessien ja strategisten päätöksiä parantamisen. (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2021.) Smith (2024) esittää positiivisen näkymän teknologian mullistavasta potentiaalista B2B-myyntissä ja korostaa strategisen toteutuksen ja mahdollisten haasteiden huomioimisen merkitystä. Digitaalinen transformaatio muokkaa B2B-myyntiä, sillä teknologiat, kuten tekoäly, koneoppiminen ja big data -analytiikka, eivät ole enää valinnaisia, vaan välttämättömiä, jotta yritykset voivat pysyä kilpailukykyisinä. Smithin mukaan CRM-järjestelmät ovat keskeisiä myyntiprosessien parantamisessa, hän painottaa asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitystä asiakastietojen keskittämisessä, mikä mahdollistaa yksilöllisemmät asiakaskohtaukset ja kohdennetummat myyntitoimenpiteet. Smith (2024) viittaa myös automaation ja chatbottien tehostavan myyntitoimintoja ja parantavan asiakaspalvelua vapauttaen myyntitiimiä keskittymään monimutkaisempiin asioihin.

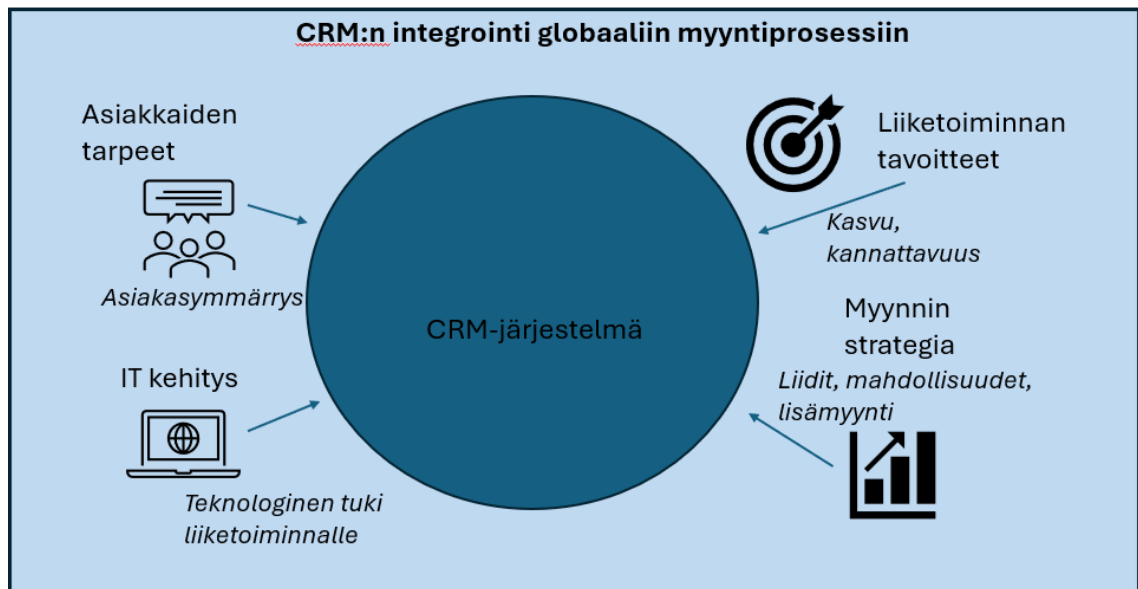
Muutosvastarinta ja tarvittavien taitojen puute voivat haitata teknologian omaksumista. Uusien teknologioiden onnistunut integrointi vaatii sisäisen muutosvastarinnan voittamista ja myyntitiimin taitojen kehittämistä, jotta he osaavat hyödyntää teknologiaa tehokkaasti. (Smith, 2024.) Myös Payne (2005, 37) tuo esiin CRM:n käyttöönoton haasteita, kuten teknologisten työkalujen ja strategian yhteensovittamista sekä organisaation sisäistä vastarintaa muutokselle. Onnistunut CRM Paynen (2005, 37) mukaan vaatii:

- Selkeän vision ja johdon sitoutumisen.
- Asiakastiedon laadukasta hallintaa.

- Asiakaslähtöisen kulttuurin juurruttamista organisaatioon.
- Teknologian ja liiketoimintaprosessien yhdistämistä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään määrittämään CRM-järjestelmään yrityksen globaalin ja virtaviivaistetun myyntiprosessin perusteet, siten että myyntiprosessi on kaikille maille skaalautuva, ottaen huomioon yrityksen koon, asiakastarpeet sekä myynnillisen strategian kypsyyden. Kuten teoriaosassa todettiin, CRM-järjestelmä on syytä integroida osaksi myynnin strategiaa, jolloin järjestelmän avulla viedään myyntiprosessia eteenpäin. Tämän opinnäytetyön tarkoitukseen sopii parhaiten Paynen (2005, 30) teoreettinen näkemys, joka korostaa CRM:n roolia kokonaisvaltaisena strategiana yhdistäen asiakkaiden tarpeet sekä liiketoiminnan tavoitteet toisiinsa. Kuviossa 3 esitetään, miten CRM-järjestelmän määrittäminen yrityksen globaalin ja virtaviivaistetun myyntiprosessin tueksi edellyttää huolellista suunnittelua, jossa yhdistyvät myyntistrategiat, teknologia ja toimintamallit.



Kuvio 3. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto CRM:stä (mukaillen Payne 2005, 30).

Liiketoimintamallit ja teknologia mahdollistavat myynnin tavoiteasetannan ja seurannan. Tämä edellyttää systemaattista lähestymistapaa, jossa asiakaslähtöisyys, teknologia, prosessit ja mittarit toimivat saumattomasti yhdessä asiakassuhteiden arvon maksimoinnin saavuttamiseksi. CRM:n toteuttaminen vaatii myös IT-suunnittelua, jotta teknologiset ratkaisut tukevat CRM:ää ja yrityksen strategiaa. CRM:n tarkoituksena ei ole pelkästään tehostaa myyntiprosessia, vaan myös parantaa asiakassuhteita ja liiketoiminnan tuloksia.

3 Tutkimus

3.1 Metodit

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä liike-elämälle tyypillistä työpajamenetelmää sekä järjestelmäpilottia. Kehittämispohjaisessa tutkimuksessa työpajamenetelmä toimii laadullisena tiedonkeruumenetelmänä. Kirjallisuudessa työpajamenetelmä kuvataan strukturoiduksi prosessiksi, jossa opiskelijat työskentelevät yhteistyössä tunnistaakseen tutkimusaiheita, analysoidakseen kriittisesti tutkimuskysymyksiin liittyviä taustatekijöitä sekä kehittääkseen strategioita tunnistettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi (Byrd & Camba, 2020).

Työpajat ja järjestelmän pilotti näyttelevät erillisiä, mutta toisiaan täydentäviä rooleja onnistuneissa CRM-järjestelmän käyttöönottohankkeissa. Kuten Henneberg (2006) on ehdottanut, tämänkin tutkimuksen työpajat järjestettiin tyypillisesti toteutusprosessin aikaisessa vaiheessa vaatimusten keräämiseksi, liiketoimintatarpeiden ymmärtämiseksi sekä sidosryhmien välisen yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Niiden avulla voitiin määritellä CRM-järjestelmän käyttöönoton laajuus, tunnistaa keskeiset ominaisuudet ja toiminnot sekä käsitellä mahdollisia haasteita ja huolenaiheita. Työpajojen tuotokset ohjasivat CRM-järjestelmän suunnittelua ja kehitystyötä.

Työpajamenetelmä on erityisen hyödyllinen kehittämistutkimuksessa, etenkin tutkimuskysymysten määrittelyn ja projektin rajaamisen alkuvaiheessa. Työpajamenetelmää ei tyypillisesti käytetä määrällisen datan, kuten kyselyjen tai kokeiden, keräämiseen, vaan se soveltuu ideoiden tuottamiseen, tutkimuskysymysten tarkentamiseen ja tutkimusongelman syvällisempään ymmärtämiseen yhteistyöhön ja keskusteluihin perustuvien aktiviteettien avulla. (Byrd & Camba, 2020.)

Työpajoja voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta yleensä ne koostuvat ohjatusta ryhmäkeskustelusta, johon osallistuu henkilöitä, joilla on

asiantuntemusta tai kokemusta tutkimusaiheeseen liittyen. Ohjaaja johtaa keskustelua ja käyttää usein strukturoituja aktiviteetteja tai kysymyksiä osallisuuden ja ideoinnin edistämiseksi. Työpajasta kerättyä dataa analysoidaan laadullisesti tunnistamalla teemoja, kaavoja ja oivalluksia, jotka voivat tukea tutkimusprosessia. (Byrd & Camba, 2020.)

Esimerkiksi kehittämispohjaisessa opinnäytetyössä, jossa tutkitaan yhteisön tarpeita tiettyä projektia varten, voidaan työpaja järjestää organisaation jäsenten kanssa. Työpajassa kerätään heidän näkemyksiään kohtaamistaan haasteista, olemassa olevista resursseista ja kehittämisen painopisteistä. Työpajasta saadut oivallukset voivat auttaa tarkentamaan tutkimuskysymyksiä, tunnistamaan sopivia tiedonkeruumenetelmiä ja kehittämään kontekstiin paremmin sopivan tutkimussuunnitelman. (Byrd & Camba, 2020.)

Työpajat auttavat määrittämään, mitä CRM-järjestelmän tulisi tehdä, kun taas pilottiohjelma testaa, kuinka hyvin järjestelmä sen tekee. Pilottivaiheessa kerätty palaute voidaan hyödyntää järjestelmän hienosäätämässä, mikä varmistaa sujuvamman ja onnistuneemman käyttöönoton koko organisaatiossa. Tämä iteratiivinen prosessi, jossa yhdistetään työpajojen suunnitteluvaihe ja pilottiohjelmien käytännön testaus, lisää onnistuneen CRM-järjestelmän käyttöönoton todennäköisyyttä siten, että se vastaa sekä organisaation että sen asiakkaiden tarpeita. (González-Benito ym., 2016.)

Pilottiohjelmat sen sijaan toteutetaan CRM-järjestelmän kehittämisen tai konfiguroinnin jälkeen (Payne, 2005, 277). Ne sisältävät järjestelmän käyttöönoton rajatulle käyttäjäryhmälle kontrolloidussa ympäristössä, jotta voidaan testata sen toiminnallisuutta, kerätä palautetta ja tunnistaa tarvittavat muutokset ennen laajamittaista käyttöönottoa. Pilotointivaihe mahdollistaa järjestelmän testaamisen ja validoinnin tosielämän olosuhteissa, mikä varmistaa sen sopivuuden käyttäjien tarpeisiin ja sen linjauksen liiketoiminnan tavoitteisiin. (Foss ym., 2008.)

Pilotointiohjelman hyödyntäminen metodina tarjoaa useita etuja, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Riskien vähentäminen: CRM-järjestelmän käyttöönotto koko organisaatiossa voi olla kallista ja aikaa vievää. Pilotointiohjelman avulla järjestelmää voidaan testata pienemmässä mittakaavassa, mikä vähentää laajamittaisen epäonnistumisen riskiä. Lendel (2009) käsittelee CRM-järjestelmien yleisiä ongelmia ja korostaa huolellisen suunnittelun ja toteutuksen merkitystä.

Järjestelmän suunnittelun parantaminen: Pilotointivaihe tarjoaa arvokasta palautetta todellisilta käyttäjiltä, minkä avulla voidaan tunnistaa ja korjata suunnitteluvirheitä tai käytettävyysongelmia ennen täysimittaista käyttöönottoa. Tämä iteratiivinen prosessi johtaa kehittyneempään ja käyttäjäystävällisempään järjestelmään. Foss, Stone ja Ekinci (2008) korostavat käyttäjäpalautteen merkitystä CRM-järjestelmien onnistumisessa.

Käyttäjien omaksumisen edistäminen: Pilotointiin osallistuvan valitun käyttäjäryhmän avulla voidaan luoda varhaista sitoutumista ja innostusta uutta järjestelmää kohtaan. Tämä varhainen omaksuminen luo edellytykset sujuvammalle laajamittaiselle käyttöönotolle ja parantaa käyttäjien hyväksyntää. Nevelli ja Mohally (2004) käsittelevät käyttäjien osallistumisen merkitystä organisaatiomuutoksissa, mikä on suoraan sovellettavissa CRM-järjestelmien käyttöönottoon.

Tietoon perustuva päätöksenteko: Pilotointiohjelma tuottaa dataa järjestelmän suorituskyvystä, käyttäjäkäyttymisestä ja datan laadusta. Tämä data tukee päätöksiä järjestelmän konfiguroinnista, koulutusohjelmista ja käyttöönoton strategioista. Nauck ym. (2006) tarkastelevat data-analytiikan hyödyntämistä asiakastoimintojen ennustamisessa, mikä on oleellista CRM-järjestelmien kontekstissa.

Kustannustehokas koulutus: Pienen pilotointiryhmän kouluttaminen on kustannustehokkaampaa kuin koko organisaation kouluttaminen etukäteen. Pilotointivaiheessa saatujen kokemusten perusteella voidaan kehittää kohdennetumpia ja tehokkaampia koulutusohjelmia laajemman käyttöönoton tueksi. Helmreich (1989) arvioi koulutusohjelmia ja korostaa mitattavien tulosten

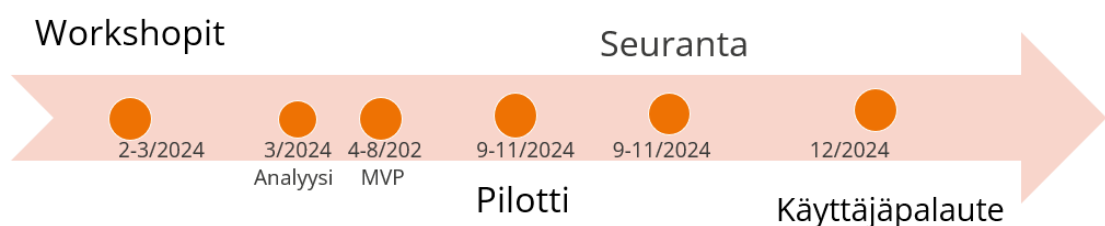
merkitystä. Vaikka tutkimus keskittyy lentotoiminnan resurssien hallintaan, koulutuksen arvioinnin periaatteet ovat siirrettävissä CRM-koulutukseen.

Portaittainen käyttöönotto: Pilotointiohjelma mahdollistaa CRM-järjestelmän vaiheittaisen käyttöönoton, mikä minimoi häiriöt meneillään olevissa toiminnoissa. Tämä asteittainen lähestymistapa mahdollistaa organisaation sopeutumisen uuteen järjestelmään vähitellen sekä yllättävien haasteiden ratkaisemisen matkan varrella. Payne (2005, 206) mainitsee pilottiprojektit ja niiden keskeisen roolin CRM-järjestelmien käyttöönotossa.

Tämän tutkimuksen tiedon keruun eli workshopien jälkeen toteutettiin järjestelmäpilotti, joka on keskeinen menetelmä uusien teknologisten ratkaisujen ja järjestelmien käyttöönoton arvioimisessa. Se toimi testivaiheena ennen laajamittaista käyttöönottoa, tarjoten mahdollisuuden arvioida järjestelmän toimivuutta, käyttäjäkokemusta ja sen kykyä vastata organisaation tarpeisiin. Tämän tutkimuksen pilotista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.5.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aikajana esitetään kuviossa 4. Tämä aikajana mahdollistaa systemaattisen tiedonkeruun ja jatkuvan oppimisen projektin eri vaiheissa.



Kuvio 4. Tutkimuksen tiedon keruun aikajana

Tiedonkeruun aikajana kuviossa 4 voidaan jäsentää seuraavien vaiheiden mukaisesti.

Workshopien tavoitteena oli tiedonkeruun aloittaminen ja keskeisten liiketoimintavaatimusten määrittäminen. Työpajojen suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2024. Jokainen maa sai kutsun työpajoihin, sekä mahdollisuuden kutsua mukaan oman organisaationsa osallistujat. Osallistujien kanssa, jotka on kerrottu taulukossa 2, määriteltiin nykytilan analyysi ja käyttäjätarinoiden kartoittaminen, vaatimusten määrittely sekä keskeisten prosessien ja toiminnallisuuksien priorisointi. Workshopit järjestettiin viikoittain helmikuusta 2024 alkaen. Tarkempi aikataulu ja teemat ovat liitteessä 1.

Workshopien jälkeen oli vuorossa kerättyjen tarpeiden analysointi, MVP:n tekninen rakentaminen. Tarpeiden analysointi tapahtui IT:n teknisen tiimin palaverissa, jossa workshoppeissa ilmi tulleet tarpeet analysointiin, priorisoitiin ja määriteltiin mitkä ominaisuudet ovat liiketoiminnalle tärkeimpiä ja miten ne voidaan teknisesti toteuttaa. Analysoinnin jälkeen alkoi tekninen toteutus, joka kattoi varsinaisen teknisen kehittämisen, testaamisen ja käyttöönoton. Iteratiivinen kehittäminen ja järjestelmän jatkuva hienosäätö olivat keskeisiä onnistuneen toteutuksen varmistamiseksi. Järjestelmän tekninen toteuttaminen alkoi huhtikuun alussa 2024 ja tuotantoon vienti oli elokuun lopussa 2024.

Pilotin tavoitteena oli kerättyjen tietojen ja määriteltyjen toimintojen testaaminen rajoitetussa ympäristössä sekä käyttöönottoprosessin simulaatio pilotissa mukana oleville nimetyille käyttäjille. Pilotin toimivuutta seurattiin keräämällä palautetta järjestelmän toimivuudesta ja käyttäjäkokemuksesta projektin Teams-kanavalla. Pilottivaihe alkoi 2.9.2024.

Jälkihaastattelun tavoite oli kerätä laadullista palautetta käyttäjiltä ja arvioida järjestelmän onnistumista suhteessa liiketoimintatavoitteisiin ja keskittyä käyttäjäkokemukseen, havaittuihin haasteisiin ja kehitysideoihin. Haastattelu toteutettiin pilottiin osallistuneiden keskuudessa siten, että teemat annettiin tiimin vetäjälle, joka keskusteli käyttäjien kanssa pilotin toimivuudesta ja kokosi palautteen kehittäjille. Haastattelut toteutettiin, kun pilotti oli kestänyt 1 kk. Seuranta ja teknisten ominaisuuksien hionta jatkui vielä joulukuulle 2024 saakka.

Taulukko 2. Workshopien osallistajat

Osallistuja ID	Maa	Organisaatio	Onko CRM käytössä
O01	Ruotsi	Myyntijohto	On käytössä
O02	Ruotsi	Myynnin kehitys	On käytössä
O03	Ruotsi	Liiketoiminnan kehitys	On käytössä
O04	Ruotsi	Myyjä	On käytössä
O05	Suomi	Myyjä / myynnin kehitys	On käytössä
O06	Norja	Liiketoiminnan kehitys	Ei ole
O07	Tanska	Myynti	Ei ole
O08	Tanska	Talous	Ei ole
O09	Suomi	IT-Kehitys	On käytössä
O10	Suomi	IT-Kehitys	On käytössä
O11	Suomi	IT johto	On käytössä

3.3 Nykytilan ja tarpeen kartoitus

Tutkimus myynnin nykytilasta ja tarpeista käynnistyi 24.1.2024 Teamsin kautta järjestetyllä kick-off-tilaisuudella, johon oli kutsuttu liiketoiminnan kehityksen ja myynnin edustajat Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta sekä IT:n järjestelmän kehityksestä vastaava tiimi. Kick-offissa käytiin läpi projektin tausta, eli konsernin laajentumisen myötä esiin nousutta tarvetta yhtenäistää myynnin prosessia sekä keskittää asiakkuuden hallinta sekä sopimuskanta kaikille yhteiseen järjestelmään. Kick-offin tarkoituksena oli myös innostaa ja osallistaa myyntiä työkseen tekeviä kertomaan käytännön käyttäjätarinoita myynnin prosessin digitalisoimisesta sekä toiminnallisuuksista, jotka helpottaisivat myyjän työtä. Jokaisella maalla oli mahdollisuus lähettää sopivaksi katsomansa osallistajat tuleviin työpajoihin, joissa käsiteltäisiin myynnin tarpeita ja CRM:n toiminnallisuuksia.

Työpajoja pidettiin yhteensä kuusi kappaletta, ja jokaisella työpajalla oli oma aihealueensa. Työpajojen tarkoituksena oli kartoittaa myynnin strategiasta johdetut tarpeet ja käyttäjätarinat, joiden perusteella IT:n järjestelmän kehityksestä vastaava tiimi pystyi poimimaan liiketoiminnalle ja myynnille

olennaiset toiminnallisuudet sekä tärkeimmät ominaisuudet järjestelmästä tehtävään pilottiin.

Ensimmäinen työpaja (workshop) oli 8.2.2024, jossa aiheena oli nykytilan ja nykyisten järjestelmien kartoitus sekä liiketoiminnan tarpeiden määrittäminen myynnin työkalulle. Koska kyseessä oli pilotti, on tuotteen ensimmäinen versio MVP, eli minimum viable product, joka kattaa vain tärkeimmät tarpeet, sekä ne toiminnallisuudet, jotka ovat mahdollista pilottiin mennessä toteuttaa.

Ensimmäisen workshopin tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat liiketoiminnan strategiasta johdetut tarpeet myynnin CRM-järjestelmälle. Workshop aloitettiin kartoittamalla nykytilanne, jota analysoimalla tunnistetaan, mitä tarvitaan paremman työkalun kehittämiseksi. Erilaisten käyttäjäryhmien ja heidän tarpeensa kartoittamiseksi kerättiin käyttäjätarinat, sillä CRM:ää käyttää myynnin lisäksi myös muut tahot, kuten asiakaspalvelu, myynnin johto, operatiivinen käyttäjä, sekä myynnin tuki. Näiden lisäksi kartoitettiin sopimusasiakkaiden ja kertakauppojen osuus myynnistä, sillä konsernin tavoite on kirjata erikseen sopimuskanta ja kertakaupat. Raportoinnin alustavan tarpeen kartoittamiseen keskusteltiin myös siitä, mitä tietoja kerätään, miksi ja mihin saatua tietoa hyödynnetään. Mikäli tietoa ei hyödynnetä, ei sitä kannata kerätä. Jokaisen maan edustajalla oli mahdollisuus kertoa oman maansa nykytilanteesta

Toinen työpaja pidettiin 15.2.2024, jolloin aiheena oli liidistä prospektiksi-prosessi. Työpajan tavoitteena oli ymmärtää nykyinen liidien käsittely, tunnistaa tarpeet paremman liidistä prospektiksi -prosessin luomiseksi ja kerätä liiketoimintavaatimukset MVP:tä (Minimum Viable Product, MVP) varten. Työpajasta esiin nousseita tarpeita ja teemoja käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Nykyiset liidien kirjaamiskäytännöt vaihtelevat merkittävästi konsernimaiden välillä, mikä aiheuttaa epä johdonmukaisuuksia ja tehottomuutta. Esimerkiksi Ruotsissa, jossa myyntiprosessi on pisimmällä, ei kirjata liidejä mitenkään käytössä olevaan CRM-järjestelmään, ennen kuin liideille tehdään tarjous. Web-lomakkeiden kautta tulevat liidit ja liitteet tulevat esihenkilön sähköpostiin, josta

niitä jaetaan myyjille. Yleisimmät haasteet liittyvät standardoitujen liidien kvalifointikriteerien puutteeseen, epäjohdonmukaiseen tietojen tallennukseen ja rajalliseen näkyvyyteen liidien etenemisessä. Osallistajat ilmaisivat vahvan tarpeen keskitetylle liidien hallintajärjestelmälle, joka virtaviivaistaisi prosesseja ja parantaisi eri konserniyhtiöiden välistä yhteistyötä, sekä vähentäisi myynnin esihenkilöiden manuaalista työtä.

Nykyinen työkalu ei tarjoa keskeisiä liidien hallinnan ominaisuuksia, kuten liidien kirjaamista, seuranta ja integrointia muihin myynnin ja markkinoinnin työkaluihin. Osallistajat korostivat käyttäjäystävällisen käyttöliittymän, parannettujen raportointiominaisuuksien ja nykyisten tietolähteiden paremman integroinnin tarvetta. Työpajassa tarkasteltiin Salesforcen oletusominaisuuksia liidien hallintaan ja tunnistettiin niiden vahvuuksia ja rajoitteita organisaation erityistarpeisiin nähden. Keskustelut keskittyivät Salesforcen olemassa olevien ominaisuuksien hyödyntämiseen sekä alueisiin, jotka vaativat mukauttamista tai integrointia muihin työkaluihin.

Käyttäjätarinoita kehitettiin eri käyttäjätyypeille, kuten myyntiedustajille, myyntipäälliköille ja markkinoinnin henkilöstölle, heidän erityistarpeidensa ja haasteidensa tunnistamiseksi liidien hallinnassa. Nämä käyttäjätarinat tarjosivat arvokkaita näkemyksiä MVP:n moninaisiin vaatimuksiin ja auttoivat priorisoimaan toiminnallisuuksia käyttäjien tarpeiden perusteella.

Osallistajat tunnistivat keskeiset raportointitarpeet, kuten liidien konversioprosentit, liidien lähteiden kirjaamisen ja näkyvyyden myyntiputkeen. Nämä raportointitarpeet ohjaavat CRM-järjestelmän mittaristojen ja raporttien suunnittelua ja kehitystä. Ilman aikaisempaa kokemusta CRM-järjestelmistä osa osallistujista koki tarvitsevansa lisäkoulutusta erityisesti edistyneiden toimintojen, kuten raportoinnin ja analytiikan, hyödyntämiseksi.

Työpajassa korostettiin vain olennaisen ja käyttökelpoisen tiedon keräämisen tärkeyttä. Osallistajat määrittelivät keskeiset tiedot, joita tarvitaan tehokkaaseen liidien hallintaan, ja loivat suuntaviivoja tiedonhallinnan ja laadunvalvonnan

varmistamiseksi. Keskusteluissa painotettiin tiedon eheyttä, tiedon päällekkäisyyden minimointia ja kerätyn tiedon arvon maksimoimista.

Työpajassa pohdittiin myös tulevia markkinointitarpeita, kuten liidien seurantakampanjoita, kohdennetun markkinoinnin automaatiota ja integraatiota markkinointianalytiikan alustoihin. Nämä näkökohdat varmistavat, että CRM-järjestelmä tukee sekä nykyisiä että tulevia markkinoinnin tarpeita, vaikka se ei MVP-versioon vielä sisällykään.

Kokonaisuudessaan työpaja tarjosi arvokkaita näkemyksiä MVP-liidien hallintajärjestelmän liiketoimintatarpeista. Työpajan dokumentoidut tulokset, mukaan lukien käyttäjätarinat, raportointitarpeet ja tiedonkeruun ohjeistukset, toimivat tärkeänä lähtökohtana CRM-ratkaisun suunnittelulle ja kehittämiselle.

Kolmas työpaja pidettiin 22.2.2024, jolloin aiheena oli yleinen myyntiprosessi. Workshopissa saavutettiin syvälinen ymmärrys ryhmän eri maiden yleisistä myyntiprosesseista. Osallistujat jakoivat näkemyksiään ja kokemuksiaan, mikä mahdollisti kattavan yleiskuvan nykyisistä käytännöistä. Workshop tarjosi perusteellisen tarkastelun asiakkuuden elinkaaresta, joka ulottuu ensikontaktista jatkuvaan asiakassuhteen hallintaan. Tämä analyysi tuotti arvokkaita oivalluksia asiakaskäyttäytymisestä ja tarpeista eri vaiheissa.

Workshopissa tunnistettiin tehokkaasti nykyisten myyntityökalujen ja -prosessien kipupisteet ja kehitystarpeet. Osallistujat korostivat haasteita, kuten epäjohdonmukaista tiedonkeruuta, standardoitujen liidien kvalifointikriteerien puutetta ja rajoitettua näkyvyyttä liidien etenemiseen. Keskeinen lopputulos oli konsernin laajuisen myyntiprosessin määrittämisen aloittaminen. Tavoitteena on parantaa tehokkuutta, yhdenmukaisuutta ja yhteistyötä eri maiden välillä.

Osallistujat, joilla ei ollut aikaisempaa käyttäjäkokemusta CRM:stä toivoivat saavansa jatkuvaa tukea ja selkeitä oppaita, jotta järjestelmän kaikki ominaisuudet tulisivat tehokkaasti käyttöön. Workshop loi pohjan CRM-oppaan luomiselle, joka ohjaa käyttäjiä ja varmistavat määritellyn myyntiprosessin yhdenmukaisen toteuttamisen. Opas toimii arvokkaana resurssina myyntitiimeille ja tukee CRM:n onnistunutta käyttöönottoa.

Workshop painotti datan laadun merkitystä tehokkaan myynnin hallinnan ja raportoinnin kannalta. Osallistujat tunnistivat tarpeen tarkalle datalle, jotta voidaan rakentaa luotettavia raportteja ja tehdä perusteltuja liiketoimintapäätöksiä. Kaikkien käyttäjien on sitouduttava täyttämään asiakkaasta vaaditut tiedot esimerkiksi y-tunnus ja yrityksen nimi oikein. Keskusteluissa korostettiin CRM:n potentiaalia luoda lisäarvoa ja kasvattaa kannattavuutta lisämyynnin ja ristiinmyynnin kautta nykyisille asiakkaille. Tämä painotus alleviivaa CRM:n strategista merkitystä liiketoiminnan kasvun tukemisessa.

Workshop keräsi onnistuneesti olennaista tietoa MVP:n liiketoimintatarpeista. Tämä tieto ohjaa CRM-järjestelmän kehitystä ja käyttöönottoa, varmistaen sen vastaavan organisaation erityisvaatimuksia.

Neljännessä työpajassa 29.2.2024 syvennyttiin prospektista asiakkaaksi - prosessiin. Workshop tarjosi arvokkaan tilaisuuden tiedonvaihtoon siitä, miten tarjouksia, eli mahdollisuuksia hallitaan eri maissa. Osallistujat jakoivat nykyisiä käytäntöjään, mikä antoi näkemyksiä mahdollisuuksien hallinnan lähestymistapojen eroista ja yhtäläisyyksistä. Workshopeihin osallistuneet henkilöt, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta CRM-järjestelmästä, pitivät erityisesti järjestelmän ominaisuuksia, kuten liidien hallintaa ja myyntiputken visualisointia hyödyllisinä. Näiden avulla saadaan selkeämpi käsitys myyntiprosessin vaiheista ja tarvittavista toimenpiteistä. Jotkut osallistujat kokivat, että järjestelmä tuo rakenteellisuutta ja selkeyttä heidän työhönsä, mikä parantaa kokonaisvaltaista ymmärrystä myyntiprosessista.

Workshop keräsi onnistuneesti tietoa mahdollisuuksien hallinnan eri vaiheista, alkaen alkuperäisestä kvalifioinnista aina kaupan päättämiseen saakka. Tämä yksityiskohtainen ymmärrys mahdollisuuksien elinkaaresta on olennainen yhtenäisen ja tehokkaan prosessin kehittämiseksi. Osallistujat määrittelivät olennaiset tiedot, joita tarvitaan tarjousvaiheessa, kuten hinnoittelu ja sopimusehdot. Tämä tieto on arvokasta CRM-järjestelmien suunnittelussa, jotta ne tukevat tehokasta ja tarkkaa tarjousten luontia ja hallintaa.

Workshop selkeytti erilaiset mahdollisuustyypit, kuten uusmyynti, lisämyynti, ristiinmyynti ja poistuneen asiakkaan palaaminen asiakkaaksi. Tämä kategorisointi on tärkeää myynnin suorituskyvyn seuraamisessa ja analysoinnissa eri mahdollisuustyypeittäin. Lisäksi se on osa liiketoiminnan strategiaa. Workshopissa käsiteltiin mahdollisuuksien voitto- tai tappiosyiden seuranta ja sen tärkeyttä. Tarjouksen voitto- tai tappiosyy viittaa syihin, jotka selittävät, miksi tietty tarjous joko voitettiin eli johti kaupan syntymiseen tai hävittiin eli jäi toteutumatta. Esimerkiksi syy tarjouksen voittamiseen voi olla asiakkaan tarpeisiin räätälöity ratkaisu ja syy tarjouksen häviämiseen esimerkiksi kilpailijan houkuttelevampi hinta. Näiden syiden analysointi on keskeinen osa myyntiprosessien kehittämistä, sillä se auttaa ymmärtämään asiakkaiden päätöksentekoa ja organisaation myyntistrategioiden toimivuutta. Syiden kirjaaminen järjestelmään tuottaa arvokasta dataa, jonka avulla voidaan tunnistaa kehitysalueita myyntiprosessissa ja hioa myyntistrategioita.

Workshopissa tutkittiin, miten mahdollisuudet omistetaan ja hallitaan yksittäisten myyjien tai tiimien osalta. Tämä ymmärrys on keskeistä CRM-järjestelmien suunnittelussa, jotta ne tukevat asianmukaista pääsyä mahdollisuuksiin ja yhteistyötä eri tiimien välillä. Päätettiin kuitenkin, että esimerkiksi hintatiedot ja mahdollisuuden tarkemmat tiedot on rajattava siten, että vain myyntitiimeillä on niihin pääsy. Osallistajat keskustelivat mahdollisuuksien seurantakäytännöistään, mukaan lukien siitä, seurataanko kaikkia tarjouksia niiden rahallisesta arvosta riippumatta. Keskustelu korosti tarvetta johdonmukaisille seurantakäytännöille tarkkojen myyntiraporttien ja analyysien varmistamiseksi.

Workshop keräsi onnistuneesti olennaista tietoa CRM-järjestelmän MVP:n liiketoimintatarpeista. Tämä tieto ohjaa CRM-järjestelmän kehitystä ja käyttöönottoa, varmistaen sen vastaavan organisaation erityistarpeita. Nämä tulokset luovat vankan perustan yhtenäisen ja tehokkaan mahdollisuuksien hallintaprosessin kehittämiseksi, jota tukee kattava CRM-järjestelmä. Tulokset myös korostavat jatkuvan viestinnän ja yhteistyön merkitystä myyntitiimien välillä eri maissa.

Viides työpaja 7.3.2024 käsitteli asiakas- ja myyntidatan laatua. Workshop tarjosi keskeisen ymmärryksen siitä, miten tietojen laatua hallitaan eri maissa olevissa yksiköissä. Osallistujat jakoivat nykyisiä käytäntöjään, mikä antoi näkemyksiä tietojen laadunhallinnan eroista ja yhtäläisyyksistä. Workshop sisälsi analyysin tietojen laadun nykytilasta. Tämä arvio tarjosi lähtötason, jonka perusteella voidaan tunnistaa parannuskohteita ja mitata tulevien tietojen laadunhallinnan toimenpiteiden tehokkuutta.

Osallistujat tarkastelivat tietojen koko elinkaarta, alkaen alkuperäisestä keräämisestä jatkuvaan ylläpitoon ja päivityksiin. Tämä kokonaisvaltainen näkemys tietojen hallinnasta on olennaista tietojen laadun varmistamiseksi koko niiden elinkaaren ajan. Workshopissa käsiteltiin tietojen validointiprosessien merkitystä tietojen tarkkuuden ja yhtenäisyyden varmistamisessa. Osallistujat keskustelivat erilaisista validointitekniikoista ja niiden soveltuvuudesta eri tietotyyppeihin. Workshopissa tutkittiin erilaisia menetelmiä tietojen laadun mittaamiseksi, mukaan lukien mittarit, kuten tarkkuus, kattavuus ja johdonmukaisuus. Keskustelu korosti tarvetta standardoiduille mittareille, joilla voidaan seurata ja raportoida tietojen laadun parantamisesta.

Workshopissa tunnistettiin muiden järjestelmien, kuten konsernin talouden raportointijärjestelmän ja asiakasportaalin erityiset tietotarpeet. Tämä ymmärrys on keskeistä tietojen yhteensopivuuden ja järjestelmien välisen toimivuuden varmistamiseksi. Osallistujat keskustelivat siitä, mitä tietoja kerätään ja miksi, korostaen vain tarpeellisen tiedon keräämisen tärkeyttä. Tämä tiedon minimoinnin painotus auttaa vähentämään tietojen tallennuskustannuksia ja parantamaan tietojen laatua vähentämällä virheiden ja epäjohdonmukaisuuksien riskiä. Workshopissa pohdittiin tulevia tietotarpeita, ennakoiden liiketoimintavaatimusten muutoksia ja teknologisia edistysaskeleita. Tämä tulevaisuuteen suuntautunut lähestymistapa on olennaista, jotta tietojen hallintakäytännöt pysyvät ajankohtaisina ja tehokkaina.

Workshop keräsi onnistuneesti olennaiset tiedot tietojen laadun vaatimuksista CRM-järjestelmän MVP:tä varten. Tämä tieto ohjaa CRM-järjestelmän kehitystä ja käyttöönottoa, varmistaen sen vastaavan organisaation tietojen

laatuvaatimuksia. Nämä tulokset luovat perustan kattavan tietojen laadunhallintastrategian kehittämiseksi. Ne myös korostavat jatkuvan viestinnän ja yhteistyön merkitystä organisaation eri tiimien välillä, jotta tietojen laatu voidaan varmistaa kaikissa järjestelmissä ja prosesseissa.

Kuudennessa työpajassa 14.3.2024 käsiteltiin asiakassegmenttejä, sopimustyyppisiä ja muita liiketoimintaan liittyviä tarpeita. Workshop tarjosi arvokkaan mahdollisuuden tietojen vaihtoon liittyen siihen, miten asiakassegmentointia tällä hetkellä toteutetaan eri maissa. Osallistujat jakoivat nykyisiä segmentointikäytäntöjään, mikä antoi näkemyksiä organisaation sisäisistä eroista ja yhtäläisyyksistä. Workshop selkeytti eri asiakastyypit, joita organisaatio palvelee. Tämä luokittelu on olennaista kohdennettujen markkinointi- ja myyntistrategioiden kehittämiseksi kullekin asiakassegmentille. Asiakassegmentoinnin merkitys CRM:n perustana on keskeinen. Segmentointi noudattaa konsernin määrittelemää matriisia, jonka mukaan asiakkaat jaetaan.

Osallistujat analysoivat asiakassegmentoinnissa käytettävää dataa arvioimalla sen tarkkuutta, kattavuutta ja relevanttiutta. Tämä arviointi on keskeistä mahdollisten datan laatuongelmien tunnistamisessa ja segmentoinnin tehokkuuden parantamisessa. Todettiin, että maiden tulee noudattaa konsernin asiakassegmentointia, mikä tarkoittaa maiden omien segmentointien purkamista konsernin vaatimusten mukaiseksi. Workshopissa käsiteltiin myös tulevia markkinointitarpeita ja sitä, miten asiakassegmentointi voi tukea kohdennettuja markkinointikampanjoita. Tämä tulevaisuuteen suuntautunut lähestymistapa varmistaa, että segmentointistrategiat ovat linjassa organisaation kokonaisvaltaisten markkinointitavoitteiden kanssa.

Workshop keräsi onnistuneesti olennaiset tiedot asiakassegmentoinnin vaatimuksista CRM-järjestelmän MVP-versiota varten. Tämä tieto ohjaa CRM:n kehitystä ja käyttöönottoa varmistaen, että järjestelmä tukee tehokasta asiakassegmentointia. Workshop korosti tietojen laadun merkitystä tarkan ja tehokkaan asiakassegmentoinnin kannalta. Osallistujat tunnistivat puhtaan, yhtenäisen ja luotettavan datan tarpeen merkityksellisten asiakassegmenttien rakentamisessa. Nämä workshopin tulokset luovat vahvan pohjan

asiakassegmentointikäytäntöjen yhtenäistämiselle ja parantamiselle organisaation sisällä. Tulokset korostavat myös korkealaatuisen datan merkitystä asiakaslähtöisten strategioiden ja CRM-järjestelmien onnistumisessa.

3.4 Workshopien yhteenveto ja MVP:n kehitys

Työpajat konsernin CRM-järjestelmän kehittämiseksi keskittyivät kipukohtien selvittämiseen, liiketoiminnan tukemiseen sekä MVP:n laajuuden ja vaatimusten määrittämiseen. MVP:n tavoitteena on tukea keskeisiä toiminnallisuuksia, kuten liidien hallintaa, mahdollisuuksien seuranta, asiakassegmentointia ja tietojen laadun varmistamista. Workshopien havaintoja ja niistä johdettuja päätöksiä tarkastellaan seuraavissa kappaleissa.

Liidien hallinta ja käsittely

Kaikki liidit tulisi tallentaa Salesforceen. Liidit voivat olla peräisin weblomakkeista, sähköposteista, tapahtumista tai tapaamisista. Osallistujat painottivat liidien nopeaa kirjaamista järjestelmään, jossa liidit voidaan joko ohjata eteenpäin toiselle myyjälle tai käsitellä itsenäisesti.

Tekniset parannukset

Iso osa liideistä tulee webin kautta. Siksi osallistujat painottivat kattavien weblomakkeiden kehittämistä. Tämä kehitystyö ei sisälly MVP-versioon, koska se vaatii jokaisen yhtiön ja jokaisen maan eri web-lomakkeiden muutokset sekä teknisesti uudenlaisen tavan integroida weblomakkeen kautta tulevat asiakkaan lähettämät liitteet Salesforceen. Tämän kehitystyötä jatketaan erillisenä projektina 2025 alussa.

Järjestelmän tulee teknisesti tukea vaiheistettua liidien hallintaa, jossa on tarkat valintalistat ja kuluttaja-asiakkaiden record-tyypit, jotta liidin tallentaminen on käyttäjälle selkeää. Lisäksi on huomioitava liidien sujuva konvertointiprosessi asiakkaaksi, duplikaattien tunnistaminen datan laadun varmistamiseksi ja sidosryhmien vahvistamat GDPR-säännökset datan säilyttämisestä. Siksi

asiakkaalta tulee saada suostumus tietojen säilyttämiseen, mitä varten tarvitaan järjestelmään erillinen kenttä, josta asia voidaan myöhemmin tarkistaa.

Koska kyseessä on konsernin yhteinen järjestelmä, asetetaan oletuksena suodattimeksi liideihin laskutusmaa käyttäjän asemamaan mukaan. Näin voidaan varmistaa, että liidit ohjautuvat oikein, eivätkä esimerkiksi sekoita Suomen laskutuksen prosesseja.

Mahdollisuuksien hallinta

Mahdollisuustyypit sisältävät uusmyynnin, lisämyynnin, ristiinmyynnin, poistuneiden asiakkaiden hankinta takaisin ja sopimusten uusinnat. Kertaluonteiset mahdollisuudet rajattiin MVP:n ulkopuolelle, koska konserni haluaa, että kaikkien jatkuvien sopimusten tarjoukset ovat ensin CRM:ssä raportoitavissa.

Myyntiprosessi ja automaatio

Myyntiprosessin vaiheet määriteltiin. Järjestelmä on englanninkielinen, joten myyntimahdollisuuden vaiheet ovat englanniksi: "Prospecting," (prospektointi) "Needs Analysis" (asiakkaan tarpeen analysointi), "Proposal and Agreement" (tarjous- ja sopimusvaihe), "Closing" (kaupan päättäminen) ja "Closed Won/Lost," (kauppa voitettu tai hävitty). Kullekin vaiheelle asetettiin todennäköisyysprosentti kaupan voittamiselle sekä ohjeistus, jossa kerrotaan mitä myyjän tulee missäkin vaiheessa tehdä.

Järjestelmäriippuvuudet

Sisäiseen viestintään otetaan käyttöön Chatter-työkalu, jossa myynti voi viestiä helposti ja nopeasti ilman sähköpostin käyttöä. Duplikaatteja ei sallita, ja tietyt kentät, kuten Y-tunnukset, voidaan määritellä pakollisiksi.

Segmentointi ja tietojen laatu

Segmentointi sisältää konsernin määrittämän asiakassegmentointimatriisin arvot. Sen lisäksi mahdollisuuksien alueellista näkyvyyttä varten tunnistettiin tärkeitä kohtia, kuten yksiköiden lukumäärä (Ruotsi) ja asiakkaan kohdekortin

tyypit. Kohdekortilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kiinteistöhuollon toimialalla järjestelmään tallennetaan sekä yrityksen, esimerkiksi kiinteistöyhtiö, että rakennuksen tiedot. Rakennuksen eli kohteen käyttötarkoitus jaetaan eri tyyppeihin, esimerkiksi teollisuusrakennus, asuinrakennus. liikekiinteistö.

Tietojen validointi

Korostettiin puhtaan, tarkan ja luotettavan datan merkitystä. Tietojen automaattinen päivitys rajattiin MVP:n ulkopuolelle, mutta se säilyy pitkän aikavälin tavoitteena. Tietojen keruu ja validointi toteutetaan hyödyntäen esimerkiksi Credit Safen kaltaisia operaattoreita, mikä varmistaa laadukkaan asiakasdatan ilman duplikaatteja ja vähentää manuaalista työtä. Credit Safen integraatio rajattiin MVP:n ulkopuolelle, mutta sen tärkeys esimerkiksi luottotiedon tarkistamisen osalta huomioitiin ja aikataulutettiin tuotantoon viennin ajankohdaksi tammi-helmikuu 2025.

CRM-järjestelmän MVP sisältää välittömien operatiivisten tarpeiden kannalta olennaiset ominaisuudet ja tarjoaa skaalautuvan perustan tuleville parannuksille. CRM-opas ohjaa järjestelmän käyttöönottoa varmistuen käyttäjien sitoutumisen ja organisaation tavoitteiden mukaisen toiminnan. Haasteisiin kuuluvat teknisten rajoitteiden tasapainottaminen toivotun laajuuden kanssa, GDPR-vaatimusten noudattaminen ja tietojen laadun varmistaminen järjestelmässä. Tämä jäsenelty lähestymistapa heijastaa CRM-järjestelmän strategista linjausta liiketoiminnan tarpeisiin ja mahdollistaa myynnin suorituskyvyn ja asiakkuudenhallinnan parantamisen.

MVP-versioon valitut toiminnallisuudet ovat: liidit ja niiden konvertointi tarjouksiksi, myynnin mahdollisuudet ja niiden eri tyypitykset, asiakaskontakti ja myynnin aktiviteetit. Käyttökieleksi valittiin englanti, joten kaikki kentät ja muut toiminnallisuudet ovat englanniksi.

3.5 Pilotin toteuttaminen

Pilottikonseptissa järjestelmä otetaan käyttöön hallitussa, pienemmässä mittakaavassa ennen laajamittaista käyttöönottoa. Paynen (2005) esittämät periaatteet tukevat pilotointia arvokkaana taktiikkana strategisessa, prosessilähtöisessä ja tuloksiin keskittyvässä CRM:n toteutuksessa, sillä Payne (2005) korostaa CRM:n strategista lähestymistapaa. Pilottihanke voidaan nähdä strategisena vaiheena osana kokonaisvaltaista toteutussuunnitelmaa, jolloin järjestelmää voidaan testata ja hienosäätää ennen laajempaa käyttöönottoa. Payne (2005) keskittyy vahvojen prosessien luomiseen CRM-ohjelmiston rinnalle. Pilottihanke mahdollistaa näiden prosessien testaamisen ja kehittämisen todellisessa ympäristössä pienemmän käyttäjäryhmän kanssa. Payne (2005) korostaa keskittymistä haluttuihin lopputuloksiin. Pilottihanke tarjoaa mahdollisuuden mitata keskeisiä tuloksia ja tehdä tarvittavia muutoksia ennen täysimittaista käyttöönottoa.

Työpajoista saadun tiedon pohjalta järjestelmän kehityksestä vastaava tiimi teki kehityssuunnitelman pilottiin tulevista ominaisuuksista, sekä siitä, mitkä toiminnallisuudet jäävät pilotin ulkopuolelle, eli kuuluvat jatkossa tehtävään normaaliin järjestelmäkehitykseen. Pilotin kohderyhmäksi valikoitui Ruotsin suurimman yhtiön myyntitiimi, jolla on aikaisempaa kokemusta CRM:n käytöstä myynnissä, sekä pisimmälle viety myynnillinen toiminta- ja ajattelutapa.

Ennen pilotin tuotantoon vientiä, teknisen toteutuksen ollessa lähes valmis, pidettiin pilottiryhmälle esittely ja demonstraatio järjestelmän MVP-versiosta 31.5.2024. CRM-demonstraatioilla on useita keskeisiä tarkoituksia CRM-projekteissa. Jatkossa tässä työssä käytetään lyhennettä demo.

Demo tarjosi käytännön esimerkin CRM-järjestelmän ominaisuuksista ja kyvykkyyksistä. Tämän avulla sidosryhmät voivat nähdä, miten järjestelmä toimii todellisissa käyttötilanteissa, ja ymmärtää sen mahdolliset hyödyt. Demoa voidaan hyödyntää esimerkiksi liidien ja mahdollisuuksien toiminnallisuuden havainnollistamisessa Salesforce-järjestelmässä. Demon avulla voidaan kerätä arvokasta palautetta potentiaalisilta käyttäjiltä. Tätä palautetta voidaan käyttää

järjestelmän suunnittelun hienosäätöön, jotta se vastaa paremmin organisaation erityistarpeita. Onnistunut demo voi herättää innostusta ja positiivista suhtautumista CRM-projektia kohtaan, lisäten keskeisten sidosryhmien sitoutumista. Tämä tuki on välttämätöntä CRM-järjestelmän onnistuneelle käyttöönotolle ja omaksumiselle.

Demot voivat toimia koulutustyökaluna tuleville CRM-järjestelmän käyttäjille. Näyttämällä järjestelmän toiminnallisuudet ja työkulut, demot voivat auttaa käyttäjiä tutustumaan järjestelmään ja valmistaa heitä sen käyttöönottoon. Demoja voidaan käyttää CRM-järjestelmän suorituskyvyn testaamiseen todellisissa olosuhteissa. Tämän testauksen avulla voidaan tunnistaa mahdollisia teknisiä ongelmia tai pullonkauloja ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Demot voivat auttaa varmistamaan järjestelmään liittyvien toiminnallisuuksien ja käytettävyyden oletusten paikkansapitävyyden. Tämä varmistus takaa, että järjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset ja tuottaa odotettuja hyötyjä. Hyvin toteutettu demo voi tehokkaasti tuoda esille CRM-järjestelmän arvon. Tämä voi auttaa perustelemaan CRM-projektin investoinnin ja varmistamaan tarvittavat resurssit sekä kirkastaa järjestelmän merkitystä nykyaikaiselle liiketoiminnalle.

31.5.2024 pidetyssä demossa läpi käydyt asiat

Demo selvensi liidien käyttötarkoitusta Salesforce-järjestelmässä. Osallistujat oppivat luomaan uusia liidejä uusille asiakkaille tai markkinointikampanjoiden seuraamista varten. Lisäksi he ymmärsivät, milloin liidien luominen voidaan ohittaa, esimerkiksi olemassa olevien asiakkuuksien tai suoraan tarjousvaiheessa olevien tapausten kohdalla.

Liidien kvalifointiprosessi

Demo korosti liidien kvalifoinnin merkitystä ennen niiden muuntamista mahdollisuuksiksi. Tämä prosessi varmistaa, että myyntitiimit keskittyvät korkean potentiaalin prospekteihin.

Liidien tilat ja liidien lähteet

Osallistujat oppivat käyttämään liidien tiloja eli statuksia, esimerkiksi uusi liidi, käsittelyssä, ei potentiaalia, kvalifioitu, eli potentiaalinen liidi, ja lähteitä liidien etenemisen seuraamiseen myyntiputkessa. Tämä ominaisuus mahdollistaa liidien tehokkaan hallinnan, priorisoinnin sekä seurannan.

Siirtyminen liideistä mahdollisuuksiin

Demo esitteli prosessin, jossa kvalifioidut liidit muunnetaan mahdollisuuksiksi, kontakteiksi ja asiakkaiksi Salesforce-järjestelmässä. Tämä siirtymä merkitsee prospektin etenemistä aktiiviseen myyntiputkeen.

Mahdollisuuksien nimeämiskäytännöt

Demo painotti selkeiden ja yhdenmukaisten mahdollisuuksien nimeämiskäytäntöjen tärkeyttä, jotta niitä voidaan helposti tunnistaa ja seurata.

Mahdollisuustyypit

Osallistujat oppivat eri mahdollisuustyypeistä, kuten uuden liiketoiminnan, olemassa olevan liiketoiminnan, tarjousten, kertaluonteisten ja poistuneiden asiakkaiden hankinnan mahdollisuuksista. Tämä kategorisointi mahdollistaa myynnin suorituskyvyn analysoinnin eri mahdollisuustyyppien välillä sekä myynnin tavoitteiden seurannan, esimerkiksi kuinka monta uutta asiakasta on saatu tai kuinka monta lisämyyntiä on tehty.

Kokonaisvaltainen ymmärrys myyntiprosessista

Demo tarjosi kattavan yleiskatsauksen myyntiprosessista Salesforce-järjestelmässä, aina liidien alkuvaiheen tallentamisesta mahdollisuuksien hallintaan. Tämä ymmärrys on keskeistä CRM-järjestelmän tehokkaalle käytölle.

Tulokset osoittavat pilottidemon tehokkuuden käyttäjien kouluttamisessa, liidien ja mahdollisuuksien hallinnan edistämässä sekä Salesforce-järjestelmän parhaiden käytäntöjen hyödyntämisessä. Demo onnistui välittämään keskeiset käsitteet ja prosessit, valmistaen käyttäjiä CRM-järjestelmän tehokkaaseen käyttöönottoon.

Myynnin järjestelmän varsinainen pilottihanke käynnistyi tuotantokannassa 2.9.2024, jolloin Ruotsin myyntiorganisaation käyttäjät ottivat uudistetun järjestelmän MVP-version käyttöön. Heille pidettiin käyttäjäkoulutus ja annettiin manuaali järjestelmän käyttöä helpottamaan. Järjestelmän teknisen osuuden lisäksi koulutettiin uusi myynnillisempi toimintatapa, esimerkiksi liideihin liittyen. Myynnin tueksi avattiin myös Teams-kanava, jossa myynti ja järjestelmän kehitystiimi kommunikoivat ja ratkaisivat matalalla kynnyksellä käyttäjien kysymyksiä ja ongelmatilanteita esimerkiksi käyttäjätunnuksiin, asiakasnäkyvyyksiin ja raportointiin liittyen. Tuki toimi Teamsin välityksellä pilotin ajan.

4 Myynnin johtamisen parantaminen CRM-järjestelmän avulla

4.1 CRM-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen myynnin johtamisen parantamisessa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kansainvälisen konsernin myynnin johtamista voidaan parantaa CRM-järjestelmän avulla. Konsernin laajuinen myyntiprosessi on standardoitu ja rakenteellinen lähestymistapa myyntiin, joka omaksutaan ja toteutetaan johdonmukaisesti kaikissa organisaation myyntitiimeissä. Se määrittelee vaiheet, toiminnot ja parhaat käytännöt, joita myynnin tulisi noudattaa koko myyntisyklin ajan, aina ensikontaktista prospektiin kaupan päättämiseen ja jatkuvaan asiakassuhteen hallintaan. Hyvin määritelty konserninlaajuinen myyntiprosessi varmistaa, että kaikki toimivat samalla tavalla ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti, mikä johtaa parempaan tehokkuuteen, johdonmukaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen myyntisuoritukseen.

Selkeästi määritelty myyntiprosessi edistää myös myynnin parempaa seuranta ja mittaamista, mahdollistaen tiedolla johtamisen ja jatkuvan kehittämisen. Tämä korostaa myyntiprosessin standardoinnin strategista merkitystä osana organisaation menestyksestä myyntistrategiaa. CRM-järjestelmä tukee myyntiprosessia visualisoimalla prosessin vaiheet ja ohjaamalla tekemistä esimerkiksi validointisääntöjen ja pakollisten kenttien sekä prosessiin kirjoitettujen ohjeiden avulla.

Pilotoinnin tavoitteena oli vastata alatutkimuskysymyksiin tarkastelemalla järjestelmän toiminnallisuuksia ja käytettävyyttä sekä arvioimalla näiden tekijöiden merkitystä järjestelmän räätälöinnissä organisaation erityistarpeisiin. Pilotin toimivuudesta järjestettiin palautetilaisuus, jossa käytiin läpi pilottiryhmältä saatuja kokemuksia. Palautekokous tarjosi arvokkaita näkökulmia käyttäjäpalautteen dynamiikkaan Salesforce CRM -järjestelmän pilotin aikana ja toi esiin käytännön haasteita ja onnistumisia, joita käyttäjät

kohtaavat sopeutuessaan uuteen järjestelmään. Lisäksi kokouksessa käsiteltiin pilotista saadun palautteen hyödyntämistä järjestelmän laajamittaisessa käyttöönotossa.

Järjestelmäpilotin tuloksissa korostui, että CRM-järjestelmän tulee tukea yhdenmukaista myyntiprosessia, joka soveltuu yrityksen globaaleihin tarpeisiin kuitenkin sallien lokaalit muutokset, kuten eri maiden valuutan. Pilotin tarkoituksena oli testata, toimivatko workshoppeissa määritellyt MVP:n toiminnallisuudet myynnin käytännön työssä. Salesforce-järjestelmän pilotti myyntitiimille keskittyi järjestelmän perusteisiin, myyntiprosessien hallintaan sekä liidien, mahdollisuuksien ja kontaktien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tavoitteena oli varmistaa myyntitiimin valmiudet käyttää Salesforcea liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti ja parantaa myynnin suorituskykyä.

Käyttäjät pitivät hankalana aktiviteettien kirjaamista, sillä prosessi oli erilainen, kuin aikaisemmassa CRM-järjestelmässä. Ruotsin tiiminvetäjä, O01 kertoi: "Myyjä X käytti pilotin alussa Exceliä myynnin aktiviteettien kirjaamiseen, koska hän ei osannut vielä käyttää uuden järjestelmän aktiviteettitoimintoa."

Käyttäjille oli tärkeää, että kaikki kirjatut asiakaskontaktit, eli tapaamiset, puhelut ja sähköpostit näkyvät järjestelmässä samalla tavalla riippumatta siitä, onko käyttäjä asiakastiedot-lomakkeella vai tarjouksella. Myös liidille kirjatut aktiviteetit tulee siirtyä, mikäli liidistä konvertoidaan prospekti.

Erilaiset toimintalogiikat ja prosessit voivat aiheuttaa haasteita pilotin aikana. Käyttäjät saattavat kohdata haasteita uusien toimintojen, kuten aktiviteettien kirjaamisen omaksumisessa, mikä voi alkuvaiheessa pidentää järjestelmän käyttöön kuluvaan aikaa.

Tämä saattaa aluksi hidastaa käyttöä ja vaikuttaa käyttäjäkokemukseen. Käyttöönoton alkuvaiheessa ilmenneet haasteet eivät välttämättä kerro järjestelmän pitkän aikavälin soveltuvuudesta. Käyttäjien aiemmat kokemukset korostavat koulutuksen merkitystä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Riittämätön koulutus voi lisätä käyttökokemukseen liittyvää turhautumista ja vaikuttaa järjestelmän koettuun arvoon.

Pilotissa saadun palautteen perusteella koulutusmateriaaleja ja tukiprosesseja tulee arvioida ja parantaa. Aiemman järjestelmän vaikutus voi näkyä palautteessa odotuksina, jotka eivät täysin vastaa uuden järjestelmän suunniteltuja toimintoja. Käyttäjät voivat painottaa palautteessaan ominaisuuksia, jotka olivat merkittäviä aiemmassa järjestelmässä mutta eivät ole yhtä keskeisiä uudessa CRM:ssä. On olennaista tunnistaa, milloin palaute liittyy aidosti toiminnallisiin tarpeisiin ja milloin se heijastaa tottumuksia aiempaan järjestelmään. Tämä taustatekijä on huomioitava tulosten analyysissä, jotta arviointi on tasapuolinen ja keskittyy uuden CRM-järjestelmän pitkän aikavälin potentiaaliin. Jatkotoimissa on tärkeää kehittää koulutusta ja tukea käyttäjien siirtymistä uuteen järjestelmään, sekä varmistaa, että palautteessa esiin nousseet tarpeet huomioidaan suunnittelussa.

Yleisesti palaute pilotista oli myönteistä ja myynnin osalta järjestelmää voidaan käyttää myynnin perustekemisen kirjaamiseen. Ruotsin tiiminvetäjä, O01 oli kerännyt palautetta tiimistään ja totesi: *”Ei se täydellinen ole, mutta voimme hyvin työskennellä sillä”*.

Parhaat käytännöt ja käyttövinkit tuodaan koko myyntitiimin saataville Teams-kanavassa myynnin suorituskyvyn edistämiseksi. Tulokset osoittavat, että järjestelmän käyttö parantaa myynnin johtamista ja tehostaa koko prosessia strategisella tasolla.

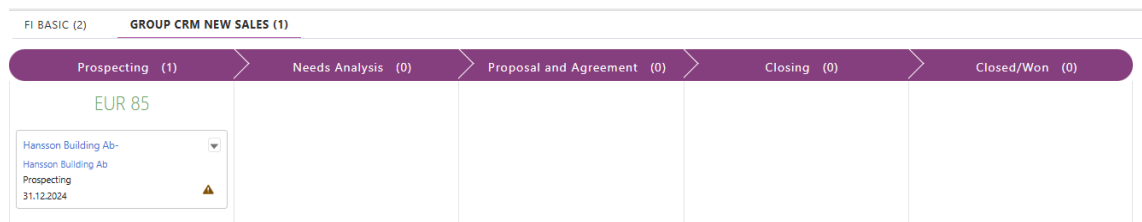
4.2 Myyntiprosessin eri vaiheet järjestelmässä

Tutkimuksessa selvitettiin, miten Salesforce-järjestelmä voi tukea myynnin prosessia ja mitkä sen ominaisuudet parantavat myynnin johtamista ja toimintaa. Tulokset osoittavat, että keskeinen tarve on keskitetty myyntityökalu, joka virtaviivaistaa viestintää ja tiedonhallintaa. Tämä sisältää liidien seurannan, automatisoidut raportit sekä integraation nykyisiin CRM-järjestelmiin. Myyntiprosessin nykyiset haasteet, kuten tietosiilot, manuaalinen tiedonhallinta ja suorituksen näkyvyyden puutteet, korostavat uuden järjestelmän tarpeellisuutta.

Liidien hallinta nousee keskeiseksi alueeksi, jossa määriteltiin selkeät kriteerit liidien kvalifioinnille ja niiden muuntamiselle prospekteiksi. Liidien tilat, kuten "uusi," "työn alla," ja "kvalifioitu," auttavat seuraamaan etenemistä ja keskittymään korkean potentiaalisiin asiakkaisiin. Lisäksi kartoitettiin asiakaspolku alkuperäisestä kontaktista kvalifioituun prospektiin.

Yleisessä myyntiprosessissa dokumentoitiin nykyiset käytännöt ja tunnistettiin pullonkaulat. Virtaviivaistettu prosessi kehitettiin sisältäen parhaat käytännöt sekä suorituskykyindikaattorit, joiden avulla voidaan mitata myynnin tehokkuutta ja seurata tavoitteiden saavuttamista.

Näiden toimenpiteiden avulla myyntimallista on kehitetty strukturoitu ja joustava työkalu, joka tukee organisaation myyntitoimintojen yhdenmukaistamista ja parantaa myyntitiimien kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet globaalisti.



Kuvio 5. Mahdollisuuden vaiheet Salesforce-järjestelmässä.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yhteinen myyntimalli kaikille alueille. Tämä onnistui käytännössä luomalla järjestelmään selkeät myyntiprosessin vaiheet, esimerkiksi liidien generointi, kvalifointi, tarjouksen tekeminen, kaupan päättäminen. Salesforceen on lisätty myynnin prosessikaavio (kuvio 5). Mahdollisuuksien hallinnassa määriteltiin selkeät vaiheet alkuperäisestä kvalifioinnista kaupan päättämiseen. Näin myyntiprosessi on toistettavissa ja mitattavissa kaikissa maissa samalla tavalla. Standardoitu lähestymistapa sisältää seurantakäytännöt, notifikaatiot tarjouksen eri vaiheissa ja ohjeistuksen myynnille prosessin jokaisessa vaiheessa. Kauppojen onnistumiseen vaikuttavat avaintekijät tunnistettiin, ja strategioita mahdollisten haasteiden ratkaisemiseksi kehitettiin.

4.3 Strategisten tavoitteiden integrointi ja mittaaminen CRM-järjestelmällä

CRM-järjestelmään integroitiin taulukossa 1 esitetyjä tavoitteita ja niiden mittaustapoja. Mittarien ja raporttien räätälöinti mahdollistaa tavoitteiden etenemisen seurannan mukautettujen kenttien ja raportointityökalujen avulla. Esimerkiksi markkinaosuutta voidaan seurata tarkastelemalla uusien asiakkaiden määrää ja asiakaspoistuman tasoa. Pilotissa saatiin erityisesti palautetta liittyen raporttien saavutettavuuteen ja dashboardien näkyvyyteen, mikä korostaa järjestelmän iteratiivisten säätöjen merkitystä käyttäjien tarpeiden pohjalta. Palaute raporttien räätälöinnistä ja käyttöönotosta osoittavat joustavien raportointityökalujen tarpeen, jotka voidaan mukauttaa yksittäisten käyttäjien rooleihin ja vastuisiin.

Datan visualisointi helpottaa tietojen tulkintaa ja mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan tavoitteiden saavuttamisesta. Visuaaliset dashboardit tarjoavat selkeän kokonaiskuvan myynnin tilanteesta ja tukevat päätöksentekoa.

Analytiikan hyödyntäminen tehostaa CRM-järjestelmän käyttöä tunnistamalla keskeisiä trendejä, mahdollisuuksia ja haasteita. Tämä auttaa myyntitiimiä kohdistamaan resursseja tarkemmin ja toimimaan strategisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. CRM:n avulla kerätty tieto tukee jatkuvaa parantamista, sillä sen pohjalta voidaan päivittää strategioita ja tavoitteita liiketoiminnan kehittyessä. Myynnin strategisten tavoitteiden integrointi CRM-järjestelmään edistää tiedolla johtamista ja lisää myynnin tehokkuutta. Liiketoimintaan liittyvät määritelmät ja yhteinen ymmärrys keskeisistä käsitteistä, kuten lisämyynnin tunnistaminen, tukevat myynnin johtamista.

Asiakassegmentoinnissa määriteltiin tärkeimmät konsernin priorisoimat asiakassegmentit ja niiden perusteella analysoitava data. Segmentointi mahdollistaa tärkeimpien asiakasryhmien tunnistamisen ja toiminnan kohdentamisen niiden tarpeisiin.

4.4 Datan laadun vaikutus CRM-järjestelmän hyödyntämiseen myynnin johtamisessa

Datan laatu on keskeinen tekijä CRM-järjestelmän tehokkaassa hyödyntämisessä myynnin johtamisessa, sillä laadukas data toimii perustana sekä operatiiviselle että strategiselle päätöksenteolle. Ensinnäkin tarkka ja ajantasainen data mahdollistaa myynnin prosessien seurannan ja analysoinnin luotettavasti. Tämä auttaa tunnistamaan myynnin pullonkauloja, seuraamaan suorituskkyä ja tekemään perusteltuja päätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Puutteellinen tai epä johdonmukainen data voi johtaa virheellisiin päätöksiin ja resurssien tehotomaan käyttöön. Esimerkiksi päällekkäiset merkinnät tai puuttuvat tiedot voivat vaikeuttaa asiakaspulun seuraamista ja heikentää asiakaskokemusta. Näin ollen datan validointi ja standardointi ovat olennaisia osia CRM-järjestelmän käytössä, erityisesti myynnin johtamisen näkökulmasta.

Laadukas data mahdollistaa myös kohdennetumman asiakastyön. Segmentoinnin ja asiakastietojen analysoinnin avulla myyntitiimit voivat keskittyä korkean potentiaalisiin asiakkaisiin ja luoda heille arvoa tuottavia ratkaisuja. Tämä tukee myynnin johtamista strategisesti, sillä resurssit voidaan jakaa optimaalisesti priorisoituihin asiakassegmentteihin.

Lisäksi datan laadun varmistaminen edellyttää selkeitä vastuita organisaation sisällä. Myyntitiimit ovat vastuussa asiakastietojen ajantasaisuudesta, ja järjestelmän käyttöönoton yhteydessä oli tärkeää luoda käytännöt, jotka takaavat jatkuvan laadunvalvonnan. Tähän voidaan hyödyntää esimerkiksi pakollisia kenttiä, validointisääntöjä ja automaattisia päivityksiä.

Lopulta laadukas data lisää CRM-järjestelmän käyttöastetta ja käyttäjien luottamusta järjestelmään. Kun käyttäjät kokevat, että data on luotettavaa ja hyödyllistä, järjestelmää hyödynnetään aktiivisemmin, mikä parantaa myynnin johtamisen läpinäkyvyyttä ja kokonaisvaltaista tehokkuutta. Näin ollen datan laatu ei ole pelkästään tekninen kysymys, vaan se vaikuttaa merkittävästi myynnin strategiseen johtamiseen ja kilpailukykyyn.

Tietojen laadun varmistaminen osoittautui merkittäväksi osa-alueeksi. Tunnistettiin ongelmia, kuten puutteelliset tiedot ja epä johdonmukainen muotoilu. Validointisäännöt, pakolliset kentät ja jatkuva laadunvalvonta määriteltiin osaksi järjestelmän käytäntöjä. Myynti on vastuussa asiakasdatan ajantasaisuudesta, ja automaattinen päivitys dataoperaattorin kautta korostui olennaisena osana tietojen laadun parantamista.

4.5 Kehittämistarpeet tulosten perusteella

Tulosten perusteella CRM-järjestelmässä on selkeästi potentiaalia myynnin ja johtamisen työkaluna, mutta sen hyödyntäminen vaatii kohdennettuja kehitystoimia. Painopiste tulee asettaa myyntiprosessien standardointiin, strategisten tavoitteiden mittaamiseen, tiedon laadun varmistamiseen sekä käyttäjäkoulutuksen lisäämiseen. Näiden kehitystarpeiden täyttäminen vahvistaa CRM:n roolia liiketoiminnan strategisena työkaluna.

Saadun palautteen myötä myynnin aktiviteettien kirjaamista helpotettiin, mahdollistamalla aktiviteetin näkyminen kaikille suoraan asiakaskortin kohdalta. Myös myynnin tarjouksiin liitetyt aktiviteetit näkyvät kootusti. Tästä laadittiin myös uusi ohjeistus käyttäjille. Jatkotoimissa on tärkeää kehittää koulutusta ja tukea käyttäjien siirtymistä uuteen järjestelmään, sekä varmistaa, että palautteessa esiin nousseet tarpeet huomioidaan suunnittelussa.

Mahdollisuuksien osalta tarjousten sulkeutumispäivien hälytykset ja avoimien tarjousten seuranta on kehityslistalla. Näiden hälytysten avulla myyntitiimi voi varmistaa, että tarjoukset käsitellään ajoissa, mikä vähentää viivästyksiä ja mahdollisesti menetettyjä kauppvoja. Myyntijohtajat voivat hyödyntää hälytyksiä priorisoidessaan myynnin työtehtäviä ja ohjatessaan resursseja tärkeimpiin mahdollisuuksiin. Näiden toimintojen avulla CRM-järjestelmä parantaa tarjousten hallintaa, lisää myyntiprosessin näkyvyyttä ja tukee systemaattista lähestymistapaa mahdollisuuksien käsittelyyn.

Saadussa palautteessa korostui jatkuvan tuen ja viestinnän kriittinen rooli CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Käyttäjät pitivät hyvänä sitä, että kehitystiimi oli

tavoitettavissa ja käsitteli aktiivisesti käyttäjien huolenaiheita ja tarjosi niihin ratkaisuja. Palautteessa huomioitiin myös selkeän viestinnän ja dokumentoinnin tärkeys. Koulutukset ja kokoukset nauhoitettiin myöhempää tarkastelua varten. Kaikki tuleva palaute kirjataan ja käsitellään joko Teamsin kautta tai normaalin kehitysprosessin kautta, mikä edistää jatkossa käyttäjäkeskeisempää käyttöönottoprosessia.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on keskeinen osa tutkimuksen arviointia, ja se tarkoittaa tutkimuksen toteutuksen, tulosten ja analyysin uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, tutkijan refleksiivisyyteen ja aineiston käsittelyn huolellisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 158).

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja mittarit arvioitiin sen perusteella, kuinka hyvin ne mittaavat tutkimusongelman keskeisiä kysymyksiä. Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä työpajoja, jotka ovat samankaltaisia, kuin asiantuntijoiden ryhmähaastattelut, jotka soveltuvat CRM-järjestelmien vaikutusten ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Näin menetelmät tukivat tutkimuksen tavoitteita. Joissakin tapauksissa haastateltavien subjektiiviset näkemykset voivat vaikuttaa tuloksiin, mikä on huomioitava tulokinnassa. Aineiston keruu suunniteltiin siten, että se edustaa laajasti tutkimuksen kohteena olevan yrityksen myyntitiimejä, liiketoiminnan kehittämistä ja myyntijohtoa. Tutkimuksessa mukana olleet osallistujat edustivat eri tasoja organisaatiossa, mikä mahdollisti monipuolisen näkökulman. Koska aineisto kerättiin muutamista konsernin yrityksestä, joissa CRM:n käyttö ja omaksuminen on eri vaiheissa, tulokset eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin.

Käytetyt menetelmät, kuten työpajojen teemat, on dokumentoitu selkeästi, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistamisen. Aineiston analyysi sisälsi tulkintaa, joka voi vaihdella eri tutkijoiden välillä. Tutkijan rooli aineiston keruussa ja

analysoinnissa arvioitiin mahdollisten ennako-oletusten ja subjektiivisten vaikutusten minimoimiseksi. Työpajat ja analyysi toteutettiin systemaattisesti, ja tulokset perustuvat selkeästi aineistosta saatuihin havaintoihin. Tutkija arvioi jatkuvasti omaa rooliaan ja varmisti, että henkilökohtaiset näkemykset eivät vaikuttaneet tulosten esittämiseen.

Vaikka tutkimuksen ensisijainen tarkoitus oli kehittää käytännön CRM-työkalua kiinteistöhuollon toimialan kansainväliselle konsernille, löydökset voivat tarjota suuntaa antavia näkökulmia muihin vastaaviin konteksteihin. Tulokset heijastavat CRM-järjestelmän käytännön toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia, mikä parantaa niiden sovellettavuutta organisaation todelliseen ympäristöön.

Tutkimuksen menetelmät, aineiston analyysiprosessi ja tulosten perustelut on kuvattu. Tämä mahdollistaa lukijoille kriittisen tarkastelun ja arvioinnin. Mahdolliset virhelähteet, kuten aineiston rajattu otoskoko ja subjektiiviset näkökulmat, on tunnistettu ja tuotu esille.

Tulosten analyysissä on tärkeää huomioida, että pilotissa mukana olleet käyttäjät olivat aiemmin käyttäneet toista CRM-järjestelmää, jonka toiminnallisuudet, kuten aktiviteettien kirjaaminen, poikkesivat nykyisestä järjestelmästä. Tämä taustatekijä voi vaikuttaa siihen, miten käyttäjät kokevat järjestelmän toiminnallisuudet. Aiemman CRM-järjestelmän käyttö voi muodostaa vertailukohdan, jonka perusteella pilotin käyttäjät arvioivat uuden järjestelmän toimivuutta. Käyttäjät saattavat kokea uuden järjestelmän ominaisuudet joko parannuksena tai heikennyksenä aiempaan järjestelmään verrattuna, mikä voi heijastua palautteessa. On tärkeää erottaa, missä määrin käyttäjien palaute johtuu itse uuden järjestelmän ominaisuuksista ja missä määrin siitä, että he ovat tottuneet aiempiin toimintatapoihin.

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan huolellisella aineiston keruulla, systemaattisella analyysillä ja läpinäkyvällä raportoinnilla. Vaikka tutkimus on rajattu tiettyyn kontekstiin, sen menetelmät ja löydökset tarjoavat arvokasta tietoa CRM-järjestelmän hyödyntämisestä myynnin johtamisen

kehittämisessä. Tulevissa tutkimuksissa laajempi aineiston keruu ja pitkäaikaiset tutkimukset voivat edelleen vahvistaa havaintojen yleistettävyyttä.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 CRM-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen myynnin johtamisen kehittämisessä

CRM-järjestelmät tarjoavat laajan valikoiman ominaisuuksia myyntitiimien ja myynnin johtamisen tukemiseen, erityisesti globaalissa yritysympäristössä. Kuten pilotin tuloksissa todettiin, MVP-versio kattaa myynnin ja liiketoiminnan perustarpeet CRM-järjestelmän osalta. Myynnin johtamisen kehittäminen on olennainen osa organisaatioiden strategista toimintaa, erityisesti globaalissa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten CRM voi toimia strategisena työkaluna, joka yhdistää yrityksen myyntiprosessit, asiakaslähtöisyyden ja liiketoiminnan tavoitteet saumattomaksi kokonaisuudeksi. Teoreettisena lähtökohtana käytetään Paynen (2005, 30) näkemystä, jossa CRM määritellään kokonaisvaltaisena strategiana. Tämä näkökulma korostaa asiakaslähtöisyyden, teknologian, prosessien ja mittariston integroimista organisaation toimintaan asiakassuhteiden arvon maksimoimiseksi.

Paynen (2005, 30) teoreettinen malli CRM:n keskeisistä prosesseista tarjoaa kattavan viitekehyksen, joka on sovellettavissa myös tämän opinnäytetyön johtopäätöksiin yrityksen globaalien ja virtaviivaistetun myyntiprosessin määrittämisessä. Hänen näkemyksensä asiakashankinnasta, asiakassuhteiden ylläpidosta ja asiakkaiden kannattavuudesta korostavat CRM-järjestelmän keskeistä roolia paitsi teknologisenä työkaluna myös strategisena prosessina, jonka avulla yritys voi tehostaa myynnin johtamista, asiakassuhteiden hallintaa ja liiketoiminnan tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa havaittiin, että myyntiprosessin globaalien yhtenäistämisen onnistuminen edellyttää CRM-järjestelmältä kykyä tukea asiakashankintaa, joka Paynen (2005, 61) mukaan edellyttää asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtämistä. Liidien generoinnin ja kvalifioinnin systemaattinen prosessi, joka on sisällytetty tutkimuksen

esittämään CRM-malliin, tukee Paynen (2005, 60) ajatusta asiakashankinnasta tehokkaasti.

Asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen CRM:n tulee tukea yksilöllistä viestintää ja asiakaslähtöisiä toimenpiteitä, kuten Paynen (2005, 36-40) teoria korostaa. Opinnäytetyön tuloksissa esitettiin, että CRM-järjestelmä voi edistää asiakasuskollisuutta tarjoamalla mahdollisuuden asiakasdatan analysointiin ja yksilöllisesti räätälöityihin palveluihin. Tämä linkittyy tutkimuksen havaintoihin myynnin suorituskyvyn mittaamisen tärkeydestä ja asiakassuhteiden arvon maksimoimisesta.

Paynen (2005, 83–84) asiakaskannattavuuden korostus tukee tutkimuksen johtopäätöstä, että CRM:n tulee mahdollistaa asiakkaiden arvon analysointi ja korkean arvon asiakkaisiin keskittyminen. CRM:n kautta tapahtuva asiakkaiden segmentointi ja heidän potentiaalinsa arviointi liittyvät olennaisesti tähän näkemykseen, mikä mahdollistaa kohdennetun myynnin ja strategiset päätökset.

Lisäksi Paynen (2005, 30) malli korostaa strategista yhteneväisyyttä ja prosessien integrointia. Tämä näkökulma vahvistaa tutkimuksen päätelmää siitä, että CRM-järjestelmän onnistunut käyttöönotto edellyttää sen strategista kytkeytymistä yrityksen liiketoimintatavoitteisiin. Tutkimuksen esittämä CRM-järjestelmän rooli globaalin myyntiprosessin yhtenäistämässä on konkreettinen esimerkki siitä, miten CRM voi tukea liiketoimintaprosessien integroitumista ja virtaviivaistamista.

Teoreettisen tarkastelun perusteella myyntiprosessin visualisointi parantaa myyntitiimin kykyä hahmottaa prosessin eri vaiheet ja seurata niitä systemaattisesti. Tässä yhteydessä Salesforce-järjestelmään lisätty myynnin prosessikaavio (kuvio 5) toimii käytännön työkaluna myyntitiimeille, tarjoten visuaalisen esityksen myyntiprosessin etenemisestä. Järjestelmään tehdyt toimenpiteet tukevat tämän mallin käyttöönottoa ja sen onnistunutta toteutusta.

Tutkimuksen johtopäätökset tukevat myös Paynen (2005, 232) datan hallinnan merkityksen painotusta. CRM-järjestelmän menestyksellinen käyttö edellyttää korkealaatuista asiakasdataa, jonka avulla voidaan sekä tehostaa myyntiprosessia, että tukea päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Opinnäytetyössä korostettiin validointisääntöjen ja pakollisten kenttien käyttöä sekä datan laadun jatkuvaa valvontaa, mikä vastaa Paynen (2005) näkemyksiä datan hallinnasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Paynen (2005, 30) teoreettinen viitekehys tarjoaa olennaisia periaatteita, joita tämä tutkimus on soveltanut globaalin CRM-järjestelmän kehittämiseen. Paynen (2005, 30) malli yhdistää strategiset, operatiiviset ja teknologiset näkökulmat, jotka ovat keskeisiä tutkimuksessa määritellyn CRM-järjestelmän onnistumiselle.

Paynen (2005, 30) teoria korostaa CRM:n roolia paitsi operatiivisena järjestelmänä myös strategisena välineenä, joka yhdistää asiakastarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet. Tämä systemaattinen lähestymistapa edellyttää, että organisaatio suunnittelee ja toteuttaa CRM-järjestelmänsä niin, että se tukee liiketoiminnan kasvua, kannattavuutta ja asiakastytyvyyttä. CRM ei ainoastaan tehosta myyntiprosessia, vaan sen tarkoituksena on myös tukea liiketoiminnan johtamista tuomalla läpinäkyvyyttä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimuksen empiiriset tulokset tukevat Paynen (2005, 30) teoriaa osoittamalla, että CRM-järjestelmä, kuten Salesforce, voi tarjota merkittäviä hyötyjä myynnin johtamisen eri osa-alueilla. Tutkimuksessa esimerkiksi havaittiin, että Salesforce mahdollistaa liidien tehokkaan hallinnan, myyntimahdollisuuksien seurannan ja asiakastiedon keskittämisen, jotka kaikki edistävät strategista päätöksentekoa ja myyntitiimien yhteistyötä. Lisäksi järjestelmän tarjoamat analytiikkatyökalut ja automaatiot tukevat myynnin johdon kykyä seurata suorituskkyä ja optimoida myyntiprosessia reaaliaikaisen datan pohjalta.

Tutkimuksessa nousi esille myös järjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita, kuten käyttäjien oppimistapa ja järjestelmän monimutkaisuus alkuvaiheessa.

Tämä korostaa teoriaosuudessa esitettyä Paynen (2005, 273) painottamaa tarvetta IT-suunnittelulle ja koulutukselle, jotta CRM-järjestelmä voidaan integroida menestyksekkäästi osaksi yrityksen prosesseja ja strategiaa. Järjestelmän tehokas hyödyntäminen edellyttää, että organisaatio panostaa erityisesti datan laatuun ja prosessien räätälöintiin.

5.2 CRM-järjestelmän vaikutus myyntiprosessin tehostamiseen

Myyntiprosessin vaiheet on dokumentoitu selkeästi, mikä luo pohjan prosessin tehokkaalle hallinnalle. Prosessi on visualisoitu järjestelmän käyttöliittymässä, mikä parantaa käyttäjäystävällisyyttä ja auttaa myyjiä seuraamaan edistymistä. Järjestelmään on sisällytetty toimintojen yksityiskohtaiset määrittelyt, jotka varmistavat, että prosessi on helposti omaksuttavissa ja käytettävissä eri liiketoiminta-alueilla. Lisäksi järjestelmä huomioi paikallisten markkinoiden erityispiirteet, kuten valuutat ja kieliasetukset, mikä mahdollistaa joustavan käytön erilaisissa toimintaympäristöissä.

CRM-järjestelmän ominaisuudet voidaan jakaa kahteen pääryhmään: **standardit ominaisuudet**, joita kaikki konsernimaat käyttävät, ja **edistyneet ominaisuudet**, jotka on suunnattu maille, joilla on pidemmälle kehittynyt myyntiprosessi.

Standardit kaikille yhteiset ominaisuudet

CRM-järjestelmien ydintoiminnot ovat välttämättömiä myynnin tukemisessa. Asiakastilien hallinta kattaa asiakastietojen hallinnan, kuten yhteystiedot, y-tunnuksen, tarjoushistorian ja aktiviteettilokit. Järjestelmän tulee mahdollistaa myös avaintietojen liittäminen asiakasprofileihin, kuten esimerkiksi toimiala ja asiakassegmentti.

Kontaktien hallinta tarkoittaa asiakkaiden ja prospektien yhteyshenkilöiden tietojen tallentamista, mukaan lukien nimet, osoitteet, puhelinnumerot, sähköpostiosoitteet ja aktiviteettihistoria.

Liidien hallinta sisältää yhtenäisen prosessin liidien luomiseen, priorisointiin ja kvalifiointiin. Liidien etenemistä myyntiprosessissa seurataan ensikontaktista kvalifiointiin ja konvertointiin, ja mahdollistetaan seurantaraportointi, kuten konvertoidut liidit ja liidin alkuperä. Perustason myyntiprosessi määrittelee myyntivaiheet, kuten liidi, kvalifioitu liidi, tarjous ja päätetty kauppa, ja seuraa näiden vaiheiden etenemistä.

Mahdollisuuksien hallinta kattaa myyntimahdollisuuksien hallinnan, mukaan lukien etenemisen seurannan ja liikevaihtoennusteet. Mahdollisuudet voidaan jakaa uusmyyntiin ja lisämyyntiin, ja niiden etenemistä voidaan visualisoida ja ohjeistaa.

Myyntiraportointi ja analytiikka mahdollistavat raporttien tuottamisen myynnin suorituskyvystä, sisältäen keskeiset mittarit, kuten konversioprosentit, myyntituotot ja kauppojen keskimääräiset koot. Vakiomalliset raportit voivat seurata myyntimääriä, liidien etenemistä, tarjouskantaa ja suljettuja kauppvoja.

Käyttäjien hallinta ja käyttöoikeudet sisältävät mahdollisuuden määrittää käyttäjäprofiileja, käyttöoikeustasoja ja tietojen näkyvyyksiä paikallisten tarpeiden mukaan. Lisäksi monivaluuttatuki mahdollistaa useiden valuuttojen käytön kansainvälisessä myynnissä.

Datan laadun varmistaminen edellyttää pakollisten kenttien ja validointisääntöjen määrittämistä sekä yhteisesti sovittujen ohjeiden noudattamista tietojen tallentamisessa ja tarkistamisessa.

Edistyneet ominaisuudet

Edistyneet ominaisuudet tarjoavat kehittyneempiä toiminnallisuuksia, jotka ovat erityisen hyödyllisiä globaalisti toimiville yrityksille. Weblomakkeelta saapuvien liidien automaatio mahdollistaa liidien ohjauksen suoraan CRM-järjestelmään liitteineen, jolloin ne voidaan välittää suoraan myyjille jatkokäsittelyä varten.

Myyntialueiden hallinta tukee myyntialueiden määrittelyä ja optimointia sekä myyntiedustajien kohdentamista tiettyihin alueisiin, mikä parantaa aluepeittoa ja resurssien kohdentamista. Mahdollisuuksien hallinta kattaa eri

myyntimahdollisuustyypit, kuten kertakaupat ja poistuneiden asiakkaiden takaisin Hankinnan. Voitetuista kaupoista lähtee ilmoitus organisaation sisäiseen käyttöön esimerkiksi asiakaspalvelulle käytännön toimenpiteiden aloittamiseksi. Lisäksi chatter-toiminnolla mahdollistetaan nopea sisäinen viestintä esimerkiksi tarjouksiin liittyen.

Työnkulkujen automaatio tarjoaa ratkaisuja myyntiprosessien, kuten tarjousten ja sopimusten, automatisointiin. Tähän sisältyy myös tarjousprosessin hallinta, joka kattaa esimerkiksi hinnoittelun, indeksikorotukset sekä siirtymän tarjouksesta sopimukseksi.

Markkinoinnin automaation integrointi vahvistaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja tehostaa liidien hankintaa. Tämä saavutetaan yhdistämällä CRM-järjestelmä markkinoinnin automaatioalustoihin. Lisäksi asiakaspalvelun ja ERP-järjestelmän integrointi parantaa asiakastytyvyyttä ja liiketoiminnan tehokkuutta tarjoamalla kokonaisvaltaisen näkymän asiakassuhteisiin sekä mahdollisuuden optimoida liiketoimintaprosesseja.

Mobiilikäyttö mahdollistaa CRM-järjestelmän ja sen toiminnallisuuksien käytön mobiililaitteilla, mikä lisää joustavuutta ja saavutettavuutta. Outlook-integraatio puolestaan helpottaa asiakasviestinnän ja tapaamisten seuranta vähentäen manuaalista työtä ja tehostaen ajankäyttöä.

Globaaleille yrityksille ominaisuudet, kuten monivaluutta- ja monikielituki, aluehallinta ja edistynyt analytiikka, ovat erityisen arvokkaita. Ne mahdollistavat kansainvälisten myyntitiimien tehokkaan hallinnan, paikallisesti kohdennetut asiakasvuorovaikutukset sekä datalähtöisen päätöksenteon eri markkinoilla. Standardi- ja edistyneiden ominaisuuksien yhdistäminen tarjoaa yrityksille skaalautuvan ja mukautuvan CRM-järjestelmän, joka vastaa sekä yleisiin että yksilöllisiin tarpeisiin.

5.3 Strategisten tavoitteiden hallinta CRM-järjestelmän avulla

Myynnin strategisten tavoitteiden integrointi CRM-järjestelmään ja niiden mittaaminen edellyttävät sekä teknisiä että organisatorisia toimenpiteitä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tavoitteiden integrointi onnistuu yhdistämällä strategiset painopisteet järjestelmän rakenteisiin, kuten myyntiprosesseihin, suorituskykymittareihin ja raportointityökaluihin.

Ensinnäkin strategisten tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltyjä ja jaoteltavissa konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka voidaan mallintaa CRM-järjestelmän prosesseihin. Esimerkiksi, jos organisaation strateginen tavoite on lisätä asiakaskuntaa tietyssä segmentissä, tämä voidaan sisällyttää CRM-järjestelmään liidien hallinnan ja asiakassegmentoinnin kautta.

Segmentointitiedot ja liidien kvalifiointikriteerit voivat olla järjestelmässä valmiiksi määriteltyinä, jolloin myyntitiimit voivat keskittyä korkean potentiaalisen asiakkuuksiin.

Toiseksi tavoitteiden mitattavuus varmistetaan määrittelemällä relevantit KPI-mittarit, jotka on integroitu järjestelmän toiminnallisuuksiin. Esimerkiksi myynnin kasvutavoitteita voidaan seurata myyntivolyymien, päätettyjen kauppojen määrän ja myyntisykliä pituuden perusteella. CRM-järjestelmä mahdollistaa näiden mittareiden automatisoidun seurannan ja raportoinnin, mikä tarjoaa reaaliaikaista tietoa tavoitteiden edistymisestä.

Kolmanneksi järjestelmän raportointityökalut ovat avainasemassa tavoitteiden seuranta- ja raportointiprosessissa. Tutkimuksessa korostettiin, että CRM-järjestelmän tulisi sisältää mukautuvia raportointiominaisuuksia, jotka mahdollistavat erilaisten strategisten näkökulmien analysoinnin. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta tehostaa myös automaattinen huomautusjärjestelmä (notification), joka muistuttaa myyjää esimerkiksi lähestyvistä tarjousten määräajoista tai tärkeistä asiakaskontakteista.

CRM-järjestelmässä oleva raportointi perustuu olemassa olevaan asiakasdataan. Nykyistä dataa analysoimalla on mahdollista nähdä esimerkiksi

nykyisten asiakkaiden määrä, myydyt tuotteet ja palvelut sekä kappaleina että rahallisena arvona, sekä asiakaspoistuma. Dashboardien avulla pystytään seuraamaan myynnin tekemistä ja tekemään nopeita muutoksia myynnin tavoitteisiin, esimerkiksi reagoimaan budjettitavoitteesta puuttuvaan myynnin määrään, jonka saavuttamiseksi on saatava uusia asiakkaita tai tehtävä lisämyyntiä nykyisille asiakkaille. Näin saadaan näkyväksi teoriaosuudessa mainitut liiketoiminnan ja myynnin strategiset tavoitteet.

Lisäksi paikallisten markkinoiden erityispiirteet, kuten valuutat ja kieliasetukset, voidaan huomioida CRM-järjestelmän joustavuuden avulla. Tämä mahdollistaa strategisten tavoitteiden soveltamisen eri markkina-alueille ja varmistaa, että myyntitiimit voivat mukauttaa toimintaansa organisaation yleisten strategisten päämäärien mukaisesti.

Yhteenvedona myynnin strategisten tavoitteiden integrointi CRM-järjestelmään ja niiden mittaaminen vaativat tavoitteiden selkeää määrittelyä, prosessien standardointia, KPI-mittareiden määrittämistä ja raportointityökalujen tehokasta hyödyntämistä. Näin varmistetaan, että strategiset painopisteet voidaan konkretisoida järjestelmän kautta ja tehdä helposti seurattaviksi.

5.4 Datan laadun merkitys myynnin johtamisessa

Datan laatu on keskeinen tekijä CRM-järjestelmän tehokkaassa hyödyntämisessä myynnin johtamisessa, sillä laadukas data toimii perustana sekä operatiiviselle että strategiselle päätöksenteolle. Tarkka ja ajantasainen data mahdollistaa myynnin prosessien seurannan ja analysoinnin luotettavasti. Tämä auttaa tunnistamaan myynnin pullonkauloja, seuraamaan suorituskykyä ja tekemään perusteltuja päätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Puutteellinen tai epäjohdonmukainen data voi johtaa virheellisiin päätöksiin ja resurssien tehotomaan käyttöön. Esimerkiksi päällekkäiset merkinnät tai puuttuvat tiedot voivat vaikeuttaa asiakaspolun seuraamista ja heikentää asiakaskokemusta. Näin ollen datan validointi ja standardointi ovat olennaisia osia CRM-järjestelmän käytössä, erityisesti myynnin johtamisen näkökulmasta.

Laadukas data mahdollistaa myös kohdennetumman asiakassuhteen ylläpidon. Segmentoinnin ja asiakastietojen analysoinnin avulla myyntitiimit voivat keskittyä korkean potentiaalisiin asiakkaisiin ja luoda heille arvoa tuottavia ratkaisuja. Tämä tukee myynnin johtamista strategisesti, sillä resurssit voidaan jakaa optimaalisesti priorisoituihin asiakassegmentteihin.

Lisäksi datan laadun varmistaminen edellyttää selkeitä vastuita organisaation sisällä. Myyntitiimit ovat vastuussa asiakastietojen ajantasaisuudesta, ja järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on tärkeää luoda käytännöt, jotka takaavat jatkuvan laadunvalvonnan. Tähän hyödynnetään esimerkiksi pakollisia kenttiä, validointisääntöjä ja automaattisia päivityksiä.

Lopulta laadukas data lisää CRM-järjestelmän käyttöastetta ja käyttäjien luottamusta järjestelmään. Kun käyttäjät kokevat, että data on luotettavaa ja hyödyllistä, järjestelmää hyödynnetään aktiivisemmin, mikä parantaa myynnin johtamisen läpinäkyvyyttä ja kokonaisvaltaista tehokkuutta. Näin ollen datan laatu ei ole pelkästään tekninen kysymys, vaan se vaikuttaa merkittävästi myynnin strategiseen johtamiseen ja kilpailukykyyn.

5.5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten myyntiä voidaan parantaa ja kehittää CRM-järjestelmää hyödyntämällä. Kaiken perustana on yrityksen globaali ja virtaviivaistettu myyntiprosessi, jonka tulee olla standardoitu ja tehokas kaikilla konsernimaiden markkinoilla, riippumatta maantieteellisestä sijainnista tai kulttuurisista eroista.

Tutkimuksessa saatiin merkittävää tietoa CRM-järjestelmän roolista myynnin ja johtamisen työkaluna. Keskeiset löydökset voidaan jakaa seuraaviin teemoihin.

Myyntiprosessien kehittäminen: CRM-järjestelmä tukee myyntiprosessien standardointia ja automatisointia, mikä parantaa tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä.

Strategisten tavoitteiden seuranta: CRM mahdollistaa strategisten tavoitteiden näkyväksi tekemisen ja mittaamisen KPI-mittareiden avulla, mutta järjestelmän käyttö edellyttää riittävää koulutusta ja integraatiota muihin järjestelmiin.

Datan laadun merkitys: Laadukas ja yhtenäinen data on ratkaisevassa roolissa järjestelmän toimivuuden ja päätöksenteon tukemisessa.

Käyttäjäkokemus: Käyttäjien aiempi kokemus toisesta CRM-järjestelmästä vaikutti pilotin palautteeseen, mikä korostaa käyttäjäkoulutuksen ja järjestelmän räätälöinnin merkitystä.

Tutkimuksen työskentely eteni suunnitelmallisesti, ja käytetyt menetelmät (työpajat, palautehaastattelut ja pilotin havainnointi) tuottivat tarkoituksenmukaista tietoa tutkimuskysymysten vastaamiseksi.

Laadullinen lähestymistapa mahdollisti syvällisen ymmärryksen CRM:n käytöstä ja kehittämistarpeista. Lisäksi eri organisaatioitasoilta saatu palaute toi monipuolisia näkökulmia.

Pilotin rajallinen laajuus ja käyttäjien vaihteleva kokemus CRM-järjestelmistä rajoittivat tulosten yleistettävyyttä. Näitä rajoitteita pyrittiin huomioimaan analyysissä ja tulokinnassa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää seuraavilla tavoilla.

CRM-järjestelmän kehittäminen: Tulokset tarjoavat konkreettisia suosituksia järjestelmän toiminnallisuuden parantamiseksi, kuten automaation lisääminen, tiedon validoinnin kehittäminen ja käyttäjäkoulutuksen laajentaminen.

Johtamisen tukeminen: Johtajat voivat hyödyntää tutkimuksen havaintoja CRM:n strategisessa käytössä esimerkiksi myyntitavoitteiden seurannassa ja analytiikan kehittämisessä.

Myyntitiimien koulutus: Tutkimus korostaa käyttäjäkokemuksen merkitystä ja tarjoaa suuntaviivoja myyntitiimien koulutuksen suunnitteluun.

5.6 Jatkokehitys ja lisätutkimuksen tarpeet

Tutkimus nosti esiin useita keskeisiä alueita, jotka vaativat jatkokehittämistä ja lisätutkimusta. Jatkokehitykseen menevät edistyneistä ominaisuuksista integraatiot sekä automaatiot. Tarjouksesta sopimukseksi-prosessin automaatio sekä webblomakkeilta tulevien liidien ohjaaminen ovat työn alla vuoden 2025 aikana. Myös mobiilikäytön ja Outlook-tuen mahdollistaminen ovat jatkokehityslistalla. Tekoälyn hyödyntämistä myynnin prosessissa ei tässä tutkimuksessa käsitelty, mutta se on erittäin mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe tulevaisuudessa.

Laajempi otos eri organisaatioista ja toimialoilta voisi mahdollistaa yleistettävämpien johtopäätösten tekemisen CRM-järjestelmien vaikutuksista. Tällainen tutkimus tarjoaisi kattavamman kuvan järjestelmien hyödyistä ja haasteista eri liiketoimintaympäristöissä.

CRM-järjestelmien pitkäaikaisvaikutusten tutkiminen on olennaista, erityisesti niiden vaikutus myyntituloksiin ja asiakassuhteiden kehitykseen järjestelmän käytön vakiintuessa ja kehittyessä ajan myötä. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella CRM-järjestelmien integraatiota muihin liiketoimintajärjestelmiin, kuten ERP- ja markkinoinnin automaatiojärjestelmiin, sekä analysoida, miten nämä integraatiot vaikuttavat myyntiprosessien tehokkuuteen ja liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn.

Käyttäjien tarpeiden ja kokemusten pohjalta tapahtuva järjestelmien kehittäminen edellyttää myös lisätutkimusta. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää kansainvälisiin konteksteihin, joissa kulttuuriset ja organisatoriset erot voivat vaikuttaa käyttäjäkokemuksiin ja järjestelmän toimivuuteen. Näiden jatkotutkimusalueiden tarkastelu voi edistää ymmärrystä CRM-järjestelmien roolista ja mahdollisuuksista liiketoimintaprosessien tehostamisessa ja strategisessa päätöksenteossa.

Tutkimus vahvisti CRM-järjestelmän keskeisen roolin myynnin ja johtamisen työkaluna, mutta myös osoitti, että sen täysi hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa

kehittämistä ja koulutusta. Jatkotutkimuksilla ja -kehitystyöllä voidaan edelleen vahvistaa CRM-järjestelmien strategista merkitystä ja niiden tarjoamaa lisäarvoa organisaatioille.

Yritys tarvitsee yhtenäisen myyntiprosessin, terminologian ja menettelytavat, joita kaikki myyntitiimit noudattavat maailmanlaajuisesti. Tämä varmistaa ennakoitavuuden ja vähentää epäselvyyksiä myyntiprosessissa. Päällekkäisiä tehtäviä poistamalla, työnkulkuja automatisoimalla ja teknologiaa hyödyntämällä voidaan tehostaa myyntisykliä. Myyntiprosessi on skaalautuva, se voidaan helposti mukauttaa ja laajentaa yrityksen kasvaessa ja siirtyessä uusille markkinoille. Samalla säilytetään yhtenäinen brändikokemus ja asiakaspolku kaikilla alueilla, paikallisista markkinavaihteluista huolimatta.

Globaali ja virtaviivaistettu myyntiprosessi on erityisen tärkeä monikansallisille yrityksille, sillä se mahdollistaa monimutkaisten myyntitoimintojen hallinnan eri aikavyöhykkeillä, kielillä ja kulttuureissa. Se edistää myös parempaa viestintää ja yhteistyötä maantieteellisesti hajautettujen myyntitiimien välillä. Tämä nojaa usein voimakkaasti teknologiaan, kuten CRM-järjestelmään, joka mahdollistaa asiakastietojen hallinnan, tehtävien automatisoinnin ja myyntitulosten seurannan eri alueilla. Teknologia toimii prosessin selkärankana, joka yhdistää globaalit myyntitoiminnot yhdeksi yhtenäiseksi järjestelmäksi.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Byrd, V. & Camba, J. D. 2020. A Worksheet Method for Developing Research Questions: An Examination of Three Graduate Student Cohorts. *Frontiers in Education*, 130, s. 1. <https://doi.org/10.1109/fie44824.2020.9273883>

Calixto, N. & Ferreira, C. J. 2020. Salespeople Performance Evaluation with Predictive Analytics in B2B. *Applied Sciences*, 10(11), s. 4036. <https://doi.org/10.3390/app10114036>

Cataln-Matamoros D. 2012. An Overview to Customer Relationship Management. *Advances in Customer Relationship Management*. InTech. <http://dx.doi.org/10.5772/39185>.

Cespedes, F. & Marsh, B. 2017. Find the Right Metrics for Your Sales Team, *Harvard Business Review*, 95(8). <https://hbr.org/2017/08/find-the-rightmetrics-for-your-sales-team>

Crawford, S. 2023. 21 Sales KPIs You Should Be Tracking – with Examples! Viitattu 17.11.2024. <https://www.plecto.com/blog/sales-performance/21-sales-kpis-you-should-be-tracking-with-examples/>

Ellitan, L. 2020. The information technology industrial revolution and its role in building business strategy of global retail, *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19. doi:10.28932/jmm.v19i2.2408.

Foss, B.; Stone, M. & Ekinci, Y. 2008. What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), s. 68. <https://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>

Gargaro, D. 2021. Complete Guide to Building a Sales Process. Viitattu 17.11.2024. <https://www.business.com/articles/sales-process/>

González-Benito, Ó.; Venturini, W. & Benito, J. 2016. CRM Technology: Implementation Project and Consulting Services as Determinants of Success. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 16(2), s. 421. <https://doi.org/10.1142/s0219622017500067>

Guenzi, P. & Habel, J. 2020. Mastering the Digital Transformation of Sales. California Management Review, 62(4), s. 57–85.

<https://doi.org/10.1177/0008125620931857>

Haenlein, M. 2017. How to date your clients in the 21st century: Challenges in managing customer relationships in today's world. Business Horizons, 60(5), s. 577–586.

Hamida, A. 2022. Key Success Factors for Customer Relationship Management (CRM) Projects within SMEs. European Journal of Business and Economic Studies, 1(2). <https://doi.org/10.54878/ejbess.176>

Hayward, E. 2023. Sales KPIs: Top 18 Sales Key Performance Indicators For Modern Sales Teams. <https://www.klipfolio.com/blog/sales-kpis> Katsottu: 17.11.2024

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helmreich, R. 1989. Evaluating the Effectiveness of Cockpit Resource Management Training. SAE Technical Papers. <https://doi.org/10.4271/892601>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 14. painos. Helsinki: Tammi.

Ingram, T.; LaForge, R. Avila, R. Schwepker Jr, C.H., & Williams, M.R. 2015. Sales Management: Analysis and Decision Making. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315717982>

InsightSlice. 2019. Facility Management Market Global Market Share, Trends, Analysis and Forecast 2023-2032. <https://www.insightslice.com/facility-management-market> Katsottu: 20.1.2025.

Inyang, A. E. & Jaramillo, F., 2020. Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. Journal of Strategic Marketing, 28(7), s. 601–619.

Jagabathula, S., Subramanian, L. & Venkataraman, A., 2018. A Model-Based Embedding Technique for Segmenting Customers. Operations Research, 66(5), s. 1247. <https://doi.org/10.1287/opre.2018.1739>

Johnston, M. & Marshall, G. 2008. Relationship Selling. 2. painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Jordan, J. & Vazzana, M. 2012. Cracking the Sales Management Code. New York: McGraw-Hill.

Kara, A. & Kaynak, E. 1997. Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation, *European Journal of Marketing*, 31(11/12), pp. 873–895. doi:10.1108/03090569710190587.

Karppinen, J.; Paussu, A. & Sorri, T. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Kesting, T. & Rennhak, C. 2011. Market segmentation in German business practice: Relevance, procedures and challenges, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 7, pp. 361–379. doi:10.1504/WREMSD.2011.042891.

Laine, M. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Lendel, V. 2009. Problems and Key Factors of CRM Implementation. *Communications - Scientific letters of the University of Zilina*, 11, 56-60. doi: 10.26552/com.2009.4.56-60

Munde, S. 2022. Facility Management Services Market Research Report. Raportti. Market Research Future. Viitattu: 28.1.2025.

<https://www.marketresearchfuture.com/reports/facility-management-services-market-5952>

Payne, A. 2006. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Payne, A. & Frow, P. 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1–2), s. 135–168.

<https://doi.org/10.1362/026725706776022272>

Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.

Salesforce 2023. 9 Sales KPIs Every Sales Team Should Be Tracking. Viitattu 20.11.2024. <https://www.salesforce.com/resources/articles/sales-kpis/?bc=HA>

Slater, S. & Olson, E. 2000. Strategy type and performance: the influence of sales force management. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:83.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:83.0.co;2-g).

Segal, M. N. & Giacobbe, R. W. 1994. Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(1), s. 38. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/09590559410051395>.

Smith, J. D., 2024. The Impact of Technology on Sales Performance in B2B Companies. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)*, 3(1), ss. 246–261. <https://doi.org/10.60087/jaigs.v3i1.118>.

Suoniemi, S.; Terho, H. Zablah, A. Olkkonen, R. & Straub, D. 2021. The impact of firm-level and project-level it capabilities on CRM system quality and organizational productivity, *Journal of Business Research*, 127, pp. 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.007>

Sutton, A.; Lachowetz, T. & Clark, S. J. 2000. Eduselling: The Role of Customer Education In Selling to Corporate Clients in the Sport Industry. Emerald Publishing Limited, 2(2), s. 56–69. <https://doi.org/10.1108/ij sms-02-02-2000-b006>.

Vladimirovich, K. 2020. Future Marketing in B2B Segment: Integrating Artificial Intelligence into Sales Management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4.
https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7149.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
<https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/>

Zablah, A.; Bellenger, D. & Johnston, W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, s. 475–489.

Zawawi, Z.; Ismail, F. Kamaruddin, N. & Kurdi, M. 2014. The Core Services of the Facilities Management Based Company in Malaysia, *MATEC Web of Conferences*, 15, s. 1016. EDP Sciences.
<https://doi.org/10.1051/mateconf/20141501016>

Zoltners, A.; Sinha, P. & Lorimer, S. 2008. Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), s. 2–22. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>

Zoltners, A.; Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A., & Lorimer, S. E. 2021. Practical insights for sales force digitalization success', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), s. 87–102. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144>

Wassouf, W.; Alkhatib, R., Salloum, K. & Balloul, S. 2020. Predictive analytics using big data for increased customer loyalty: Syriatel Telecom Company case study, *Journal of Big Data*, 7(1). Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1186/s40537-020-00290-0>

Weinstein, A. 2002. Customer retention: A usage segmentation and customer value approach, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, pp. 259–268. doi:10.1057/palgrave.jt.5740051.

CRM-työpajojen teemat

Työpajan teema	Päivämäärä
Liiketoiminnan tarpeet myynnin CRM:lle	8.2.2024
Liidistä prospektiksi -prosessi	15.2.2024
Yleinen myyntiprosessi ja asiakkuuden elinkaari	22.2.2024
Mahdollisuuksien hallinta	29.2.2024
Datan laatu	7.3.2024
Asiakassegmentointi ja muut liiketoimintaan liittyvät määrittelyt	14.3.2024

Taulukko 3. Esimerkkejä myyntitavoitteista eri lähteiden mukaan

Tavoite	Esimerkki	Kuvaus	Lähd e
Liikevaihdon kasvu	- Vuosittainen tai kuukausittainen liikevaihdon kasvu - Liikevaihdon kasvu tuotteen/palvelun mukaan	Seuraa liikevaihdon kasvunopeutta verrattuna aiempiin ajanjaksoihin tai eri tuotteiden/palveluiden välillä.	Niemi -nen ja Tomperi, 2008
Markkinaosuus	- Markkinaosuus prosentteina - Uusien asiakkaiden määrä - Asiakaspoistuman (churn) määrä	Mittaa yrityksen hallitsemaa osuutta markkinoista sekä kykyä hankkia ja säilyttää asiakkaita.	Payne , 2005
Myyntimäärä	- Myytyjen yksiköiden määrä - Keskikaupan arvo - Myynti tuotteen/palvelun mukaan	Seuraa myytyjen tuotteiden/palveluiden kokonaismäärää, keskimääräistä kaupan arvoa ja tarjousten läpimenoaika.	Calixto ja Ferreira, 2020
Kannattavuus	- Bruttokateprosentti - Nettokateprosentti Asiakashankintakustannus (CAC)	Arvioi myynnin kannattavuutta analysoimalla kateprosentteja ja uusien asiakkaiden hankintakustannuksia.	Payne , 2005

Myyntitiimin tuottavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihto myyjää kohden - Liidien konversioaste, eli kuinka suuri osa liideistä muuttuu maksaviksi asiakkaiksi - Myyntisyklin kesto 	Arvioi myyntitiimin tehokkuutta seuraamalla myyjää kohden tuotettua liikevaihtoa, liidien muuttumista asiakkaiksi ja kaupan päättämiseen kuluvaan aikaan.	Salesforce, 2023
Asiakastyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT) - Net Promoter Score (NPS) - Asiakkaiden säilyttämisprosentti 	Mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta seuraamalla tyytyväisyysindeksiä, asiakkaiden halukkuutta suositella tuotetta/palvelua ja asiakassuhteen pysyvyyttä.	Payne, 2005