

Kuinka onnistua CRM-järjestelmän käyttöönotossa B2B-yrityksessä – kahdeksan askelta

Heidi Valleala



Tekijä(t) Valleala Heidi Karoliina	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Kuinka onnistua CRM-järjestelmän käyttöönotossa B2B-yrityksessä – kahdeksan askelta	Sivu- ja liitesivumäärä 31+4
<p>CRM-järjestelmien hankinta on yritysten keskuudessa ajankohtainen. Tiedot nykyasiakkaista, ja tavalla tai toisella tunnistetuista uusista asiakkaista ovat entistä tärkeämpiä. Tietotekniikka ja ohjelmat kehittyvät nopeasti, sekä tuovat yrityksille uusia mahdollisuuksia tehostaa työskentelyä. CRM-järjestelmää lähtee nykypäivänä hankkimaan yhä useampi yritys, kokoon tai liikevaihtoon katsomatta. Uudesta järjestelmästä huolimatta osa käyttöönotoista epäonnistuu. Käyttäjänä on edelleen ihminen, ja uusi järjestelmä tarkoittaa uutta tapaa viestiä, työskennellä sekä kehittyä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas, kuinka B2B-yritys onnistuu CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Opas auttaa yrityksiä projektiin valmistautumisessa ja suunnittelussa, sekä varsinaisessa käyttöönotossa. Opasta tullaan lisäksi käyttämään uusien CRM-myyjien perehdyttämisessä, lisäämään asiantuntijuutta ja kasvattamaan asiakkaan palveluita. Opas toimii runkona viestintäkampanjalle, jossa koostetaan jokaisesta askeleesta oma blogikirjoitus. Lopuksi opas tullaan esittämään asiakasseminaarissa olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille.</p> <p>Opas koostuu kahdeksasta askeleesta, jotka ovat ratkaisevassa asemassa CRM-hankintaa ja käyttöönottoa suunniteltaessa. Opas on kohdistettu kaikille yrityksille, jotka haluavat tietää aiheesta lisää, ja jotka ovat hankkimassa tai suunnittelemassa CRM-hankintaa.</p> <p>Työn viitekehyksessä käsitellään CRM-järjestelmää ja syitä sen hankintaan. Tämän lisäksi esitellään hankintaprosessiin liittyviä vaiheita, kuten esimerkiksi projektiryhmän muodostamista. Teoria on koottu kirjallisten ja sähköisen materiaalin perusteella sekä toimeksiantoyrityksen oman materiaalin pohjalta. Menetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä kirjallisten aineistojen analyysia ja vertailua. Työn lopussa esitellään oppaan suunnittelun ja toteutuksen prosessi sekä perustelut jokaiselle valitulle askeleelle. Tuotoksena syntynyt asiakasmateriaali on liitteenä.</p>	
Asiasanat CRM, CRM-hankinta, asiakkuuksien hallinta, CRM-järjestelmät	

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Yritys Oy:n toimeksianto	2
1.2	Tavoite ja rajaus.....	3
1.3	Työn kulku	4
1.4	Työn merkitys kohderyhmälle.....	4
2	CRM-järjestelmän hankinta ja hyödyt	5
2.1	CRM-järjestelmä – mikä se on?	6
2.2	Miksi CRM	8
2.3	Hankinnan kolme vaihetta.....	11
2.4	Return On Investment – Hankinnan tuoma arvo.....	12
3	Hankintaprosessi.....	13
3.1	Toimittajan valinta	13
3.2	Projektin veto ja johtaminen	14
3.3	Projektin vetäjä - tulisielu	14
3.4	Projektiryhmä	15
3.5	Sisäinen viestintä	15
4	Oppaan toteutusprosessi.....	18
4.1	Tavoite ja lähtötilanne	18
4.2	Toteutuksen kuvaus.....	18
4.3	Produktin esittely: Kuinka onnistut CRM-järjestelmän käyttöönotossa – kahdeksan askelta	19
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	26
	Lähteet	30
	Liitteet.....	32

1 Johdanto

Perinteisesti yrityksen pääoma on jaettu aineelliseen pääomaan, useimmiten rahaan ja käyttöomaisuuteen. Liiketoiminnan kehittyminen on kuitenkin mahdollistanut uusien pääomien löytämisen ja näin ollen muuttanut liiketoimintaympäristöä. Nykyään pääomaksi on tunnistettava myös aineettomat pääomat, kuten johtaminen, rakennepääoma eli brändi sekä asiakassuhteet ja verkostot. Uuden pääoman löytäminen vaatii uusia toimintatapoja ja järjestelmiä. Ero aineelliseen pääomaan on, että aineettomaan voidaan vain pyrkiä vaikuttamaan, mutta niitä ei voi määrätä. Haastavaa on, että aineettomaan pääomaan tehtyjä panostuksia ja niiden vaikutuksia ei arvioida taseessa. Asiakkaisiin ja suhteisiin panostaminen on siis pitkään ollut toisarvoista, koska sen mittaaminen on haastavaa. Kasvanut kilpailu on kuitenkin muuttanut asemia, ja siirtänyt painopisteen tuotteesta asiakkaisiin. Tätä muutosta ovat tukemassa erilaiset uudet työkalut. (Hellman & Värilä 2009, 166-170.) Yksi tällainen työkalu on CRM-järjestelmä.

CRM-järjestelmä, kuten muutkin asiakasjärjestelmät, ovat yhä nopeammin kehittyvä osa yritysten strategiaa. Innovatiivinen johtaminen ja kasvava kilpailu pakottavat yritykset pohtimaan muutakin, kuin vain tuotteiden laatua tai hintaa (Payne 2008, 5). Samaan aikaan kuitenkin mediassa ja isoissa yrityksissä puhutaan järjestelmistä, joita kukaan ei käytä ja kalliit projektit ovat menneet hukkaan. Asiakkuuksien todellinen hallitseminen ei kuitenkaan onnistu ilman toimintatapoja ja siihen tarkoitettuja järjestelmiä. (Oksanen 2010, 26.)

Yritys, joka valmistautuu käyttöönottoon tarvitsee tukea toimittajalta, sekä sisäisen valmiuden lähteä prosessiin. Ensimmäisellä tasolla tulee löytää ja tunnistaa CRM-järjestelmän tarve ja hyöty. Tämän vaiheen aikana aiheesta kerätään tietoa, suunnitellaan omia prosesseja ja valmistaudutaan päätökseen. (Payne 2008, 332.)

1.1 Yritys Oy:n toimeksianto

Opinnäytetyö sai alkunsa omasta aloitteestani. Olen työskennellyt Yritys Oy:ssä viisi vuotta markkinoinnissa ja myynnissä. CRM-hankinnan ensimmäisellä tasolla asiakkaat ovat todella suuren avun ja tuen tarpeessa, ja halusin löytää tähän keinoja helpottaa heidän prosessiaan. Samaan aikaan Yritys Oy alkoi laatia sisäistä viestintäsuunnitelmaa ja halusi lähteä kehittämään omaa asiantuntijabrändiään. Myös Yritys Oy:ssä oli huomattu asiakkaiden prosessien tukemisen tarve ja miten paljon myyntiresursseja siihen kului.

Näin tämän opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui Yritys Oy:n toimeksiannosta opas (liite 1), kuinka onnistua CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Kohderyhmänä ovat Yritys Oy:n asiakkaat, prospektit ja sidosryhmät sekä kaikki B2B-rajapinnassa toimivat yritykset, jotka ovat hankkineet tai hankkimassa CRM-järjestelmää.

Yritys Oy on toiminut 25 vuotta CRM-toimittajana, joka kehittää ja myy omaa CRM-järjestelmää. Yritys Oy:n toive oli olemassa olevasta materiaalista luoda tiivis ja paikkansa pitävä opas, joka auttaisi yrityksiä onnistumaan käyttöönotossa paremmin. Päätöksenteko asiakkaiden puolella on ratkaisumyynnissä hidasta, mikä usein johtuu asiakkaan tietämättömyydestä tai pelosta tehdä iso investointi ja lähteä mukaan prosessiin. Useat yritykset ovat hankkimassa järjestelmää ensimmäistä kertaa.

Produkti on jalostettu yhdessä toimeksiantajan kanssa ja CRM-järjestelmän hankinnan opas pohjautuu toimeksiantoyrityksen olemassa olevaan materiaaliin. Työhön on poimittu työn tekijän ammattitaidon, osallistuvan havainnoinnin, toimeksiantajan materiaalin ja kirjallisen aineiston perusteella tärkeimmät kahdeksan vaihetta. Yritys Oy haluaa tässä opinnäytetyöraportissa pysyä nimettömänä.

1.2 Tavoite ja rajaus

Tavoitteena on luoda tiivis opas, jonka luettuaan CRM-järjestelmää hankkiva yritys on saanut selkeän mielikuvan siitä, miten edetä hankintaprosessissa ja mitä pitää huomioida onnistuakseen käyttöönotossa.

Työn pohjalta on tarkoitus julkaista oppaan sisältöä sosiaalisessa mediassa ja viedä opas yrityksen kotisivuille, josta asiakkaat voivat sen ladata. Sisäisen asiantuntijabrändin rakentaminen on osa Yritys Oy:n uutta viestintästrategiaa ja tämä työ tulee tukemaan Yritys Oy:n markkinointitiimin asiantuntijajulkaisua.

Opasta tullaan myös käyttämään henkilökunnan perehdyttämiseen sekä myynnin tukena. Aiheesta pidetään asiakasseminaari sekä tulevaisuudessa kaksi webinaaria.

Opas on rajattu työn tekijän valitsemaan kahdeksaan askeleeseen, jotka ovat CRM-hankinnan kannalta tärkeimmät. Rajausta tukevat kirjalliset lähteet ja osallistuva havainnointi. Tavoitteena oli identifioida CRM-hankintaprosessin merkittävimmät vaiheet ja tuottaa mahdollisimman tiivis ja selkeä opas.

Kohderyhmänä ovat pienet-ja keski-suuret B2B-yritykset. B2C-yritysten ja B2B-yritysten CRM-järjestelmähankinnat saattavat poiketa toisistaan. Kuluttajapuolella CRM-järjestelmä voi muistuttaa enemmän kanta-asiakkuusohjelmaa kuin suhteiden hallintaa. (Oksanen. 2010, 23.) Tämän työn teoriaosuus on haluttu kohdentaa erityisesti B2B-yrityksille. Työn produktina syntynyt opas kuitenkin sopii kenelle tahansa yritykselle, joka on hankkimassa CRM-järjestelmää.

1.3 Työn kulku

Opinnäytetyössä esitellään ensin teoreettinen viitekehys. Ensimmäisessä luvussa käsitellään CRM-järjestelmää: mikä se on ja mitä yritys siitä hyötyy. Luvussa esitellään hankinnan eri vaiheita sekä perustellaan hyötyjä. Tarkoituksena on avata järjestelmän käytettävyyttä ja hyödyt. Teorian toisessa luvussa käydään läpi vaiheita, jotka yrityksessä tulisi olla kunnossa ja suunniteltuna ennen kuin hankkeeseen lähdetään, eli ennen kuin toimittaja on valittu tai hankinnalla on päätöspäivämäärä. Tällaisia etukäteen suunniteltavia vaiheita ovat toimittajan valinta, projektiryhmä ja sisäinen viestintä.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään produkti eli CRM-hankintaopas ja sen laatimisen prosessi. Lopuksi pohditaan, mitä matkan varrella on opittu ja miksi juuri valitut sisällöt ovat päätyneet oppaaseen.

1.4 Työn merkitys kohderyhmälle

Usein CRM-projektin alussa on huomattavissa, että yritykset eivät ole varmoja, ovatko he valmiita lähtemään CRM-järjestelmän hankintaan tai he ovat epävarmoja seuraavasta askeleesta. Ei tiedetä miten edetä, mitä asioita ottaa huomioon ja minkälaista sisäistä työtä käyttöönotto vaatii. CRM-hankintaopas vastaa tähän ongelmaan ja haasteeseen.

Oppaan toivotaan nopeuttavan päätösprosessia sekä tukevan asiakasta itse käyttöönoton suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän lisäksi oppaan jakaminen ja siitä viestiminen vahvistaa mielikuvaa Yritys Oy:stä alan asiantuntijana. CRM-hankkeessa ja toimittajan valinnassa on usein kyse suhteesta ja luottamuksesta. Oppaan lukijat saavat peruskäsityksen siitä, mitä CRM-hankkeella tarkoitetaan ja miten siinä voi pyrkiä onnistumaan.

2 CRM-järjestelmän hankinta ja hyödyt

Kun yritykset aloittavat CRM-hankkeen, voi Yritys Oy:n kokemuksen perusteella tiivistää kaksi lähtötasoa. Ensimmäisessä tasossa yritys (asiakas A) ei tunne CRM-järjestelmiä ennestään, sitä ei ole käytetty tai sen tuomat hyödyt eivät ole testattuja, tiedossa. Toinen taso on, että yrityksellä (asiakas B) on ollut jonkinlainen CRM-järjestelmä käytössään, mutta nykyinen halutaan korvata, tai sitä halutaan yhdistää uuteen ja kehittää eteenpäin.

CRM-järjestelmän tuoma hyöty voi olla erilaista eri lähtötasolta aloittaneille yrityksille. Ne joilla CRM on jo ollut käytössä, saattavat olla askeleen edellä, koska ovat jo oppineet ensimmäisen projektin virheistä. Toisaalta puhtaalta pöydältä aloittavat välttyvät käyttäjien negatiivisilta asenteilta vanhaa toimimatonta järjestelmää kohtaan ja saavat käyttöönsä heti uusinta teknologiaa ja päivitykset.

Syitä, jotka ovat johtaneet Paynen (2008, 10) mukaan CRM-järjestelmien kasvuun:

1. Bisnesmallien muuttuminen suhdemarkkinoiksi
2. Asiakkaat on ymmärretty tärkeänä kaupan kanavana, ei vain tuntemattomana yleisönä
3. Organisaatioiden muuttuminen toimenpiteistä prosessijohtoisiksi
4. Tiedon aktiivisen käyttämisen hyödyt on löydetty reaktiivisen toimimisen sijaan
5. Suhdemarkkinoinnin tarve

Kaikista ohjeista ja tutkimuksista huolimatta yritysten itsensä tulee tietää, miksi he ovat hankkimassa CRM-järjestelmää tai vähintäänkin tulee tietää kohdat ja kokonaisuudet, joita halutaan uusia tai kehittää.

2.1 CRM-järjestelmä – mikä se on?

CRM tulee sanoista *Customer Relationship Management*. CRM-järjestelmä on siis asiakkuuksien johtamisen järjestelmä, jonka avulla asiakkuuksia hallinnoidaan ja huomioidaan (Anttila ja Iltanen 2004, 157).

Tiedot nykyasiakkaista ja tavalla tai toisella tunnistetuista uusista asiakkaista ovat entistä tärkeämpiä. Enää ei pidetä tärkeänä kerätä osoitteita, vaan kaivataan yhtenäisiä tietokantoja (CRM-järjestelmiä), jotka sisältämänsä syvemmän tiedon avulla auttavat tunnistamaan erilaisia asiakasryhmiä ja niiden tarpeita, parantamaan asiakaspalvelua sekä alentamaan markkinoinnin ja myynnin kustannuksia. CRM-järjestelmän avulla oman asiakaskunnan rakenteen tunteminen ja analysointi johtaa tehokkaampaan ja edullisempaan uusasiakashankintaan. (Anttila & Iltanen 2004, 237.)

Kanasen (2013, 60) mukaan asiakkuudenhallinnan kehittämistyö voidaan jakaa kolmeen lähestymistapaan: strateginen asiakkuusajattelun kehittäminen, toimintatapojen kehittäminen ja työkalujen kehittäminen sekä käyttöönotto

Vaikka CRM-hanke on pääosin työkalun kehittämistä ja käyttöönottoa, tarvitaan muita vaiheita koko prosessissa onnistumisen takaamiseksi. Strateginen asiakkuusajattelu vaatii yrityksen omien prosessien ja nykytilan kartoitusta. Kun ne on saatu hahmotettua, tulee hahmottaa tila, jossa halutaan olla. Näin löydetään toimintatavat joita tulee luoda tai kehittää, että tavoitteeseen päästään. Kun suunnittelu ja ositus ovat valmiina, on ryhtyä valitsemaan tarpeisiin sopivia työkaluja ja ottaa ne lopuksi käyttöön.

Voidakseen tehdä kauppaa tehokkaasti, jokaisen yrityksen tulisi tuntea ostajasegmentit ja ostajapersoonat. CRM-järjestelmä on loistava paikka kerätä eri muuttujia ostajista ja asiakkaista, sekä jatkuvasti seurata niiden muutoksia. Asiakkaasta voidaan muodostaa staattinen profiili (kiinnostuksen vaiheet, ostoputken vaihe) ja dynaaminen profiili (kuluttajan tarpeet ja kiinnostuksen kohteet). Tämän lisäksi CRM-järjestelmän avulla voidaan kerätä tietoa asiakkuudesta vuosien varrelta ja jalostaa tietoa markkinoinnin tai myynnin toimenpiteissä. Nykypäivän CRM-järjestelmät ovat myös linkitettävissä sosiaalisen median työkaluihin, jolloin tietoja asiakkaista voidaan kerätä heti, kun he viipyvät esimerkiksi kotisivuilla pidemmän aikaa. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen ja sen tehokas hyödyntäminen ovat liiketoiminnallinen edellytys. (Kananen 2013, 60-62.)

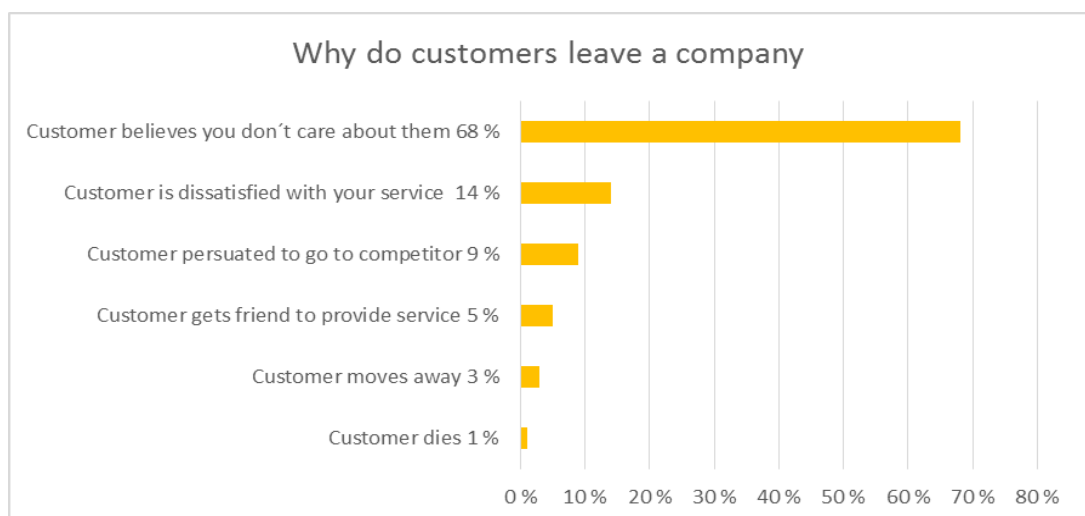
Suomessa CRM-järjestelmät ovat käytössä aktiivisimmin teollisuudessa. Tilastokeskus (2013) mittasi CRM-järjestelmiä käyttäviä yrityksiä verrattuna kokonaismäärään. Isoimpia tietotekniikan käyttäjiä olivat tukkukauppa, informaatio ja viestintä, sekä tieteellinen ja teknillinen toiminta. 55 % käyttäjistä oli yli 100 hengen yrityksiä.

2.2 Miksi CRM

On yleisesti tiedossa, että uuden asiakkaan hankinta on kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkuuden ylläpito. Anttila ja Iltanen (2004, 112) mainitsevat, että ero voi olla jopa viisinkertainen. He ovat verranneet eri asiakasryhmien kustannuksia riippuen siitä onko kyseessä uusi vai vanha asiakas. Kaikista kalleinta on saada menetetty asiakas uudelleen asiakkaaksi. Seuraavaksi kuluttavinta on uuden asiakkaan hankinta ja viimeisimpänä olemassa olevan asiakkaan ylläpito.

Perinteisillä markkinoilla yritys selvittää asiakkaidensa tarpeita, ja tarjoaa niille tuotteita tai palveluita tarpeen mukaan. Myyjä ja ostaja ovat markkinoilla kaukana toisistaan, ja myyntiin on riittänyt kun myyjä nostaa aktiivisesti luuria ja on liikkeellä oikeilla tuotteilla kohderyhmiä kohtaan. Yritys haluaa omistaa asiakassuhteen ja nähdä siitä 360 asteen kuvan. Nykypäivänä tietoyhteiskunta muuttuu kuitenkin aina vain läpinäkyvämmäksi. Myyjä ja asiakas toimivatkin yhdessä, molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. Arvo tuotetaan yhdessä. Suhteiden ylläpito on aina vain tärkeämmässä roolissa, kun kilpailevat yritykset ovat heränneet vuorovaikutuksen luomiseen ja aktiiviseen kontaktointiin. Brändikin tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Kaikkea tätä varten yritys tarvitsee asiakkaistaan tietoa, ja paikan mihin sitä kerätää. Palvelukokemuksen ja palautteiden keruu kasvaa, samoin aktiivinen yhteydenpito olemassa olevaan asiakkuuteen (Kananen, 2013, 10.)

Rockefeller Corporationin tutkimuksen (2011) mukaan syy siihen, että asiakkaat lopettavat olemassa olevan asiakassuhteensa ovat muun muassa kilpailijan väliintulo, tyytymätön ja palvelu ja kaikista merkittävimpana asiakas tuntee itsensä unohdetuksi.



Kuvio 1. Miksi asiakkaat jättävät yrityksen?

On kyse siitä, milä asiakas saadaan tuntemaan. Olemassa oleva asiakkuus on yhtä tärkeä kuin uuden asiakkaan syntynyt suhde myyntivaiheessa. CRM-järjestelmän avulla tiedetään, koska asiakas on viimeksi saanut huomiota ja mitä toimenpiteitä myynti/tai ylläpitoprosessissa on seuraavaksi tehtävä. Näin asiakasta huomioidaan, ja suhde säilyy. (Payne 2008, 75.)

Kaikki yritykset keräävät asiakkaistaan tietoa, mutta usein tämä tieto menee täysin hukkaan, eikä sitä hyödynnetä. Asiakkaita ei analysoida, jolloin toimintaa on aina vain vaikeampi kohdentaa tai segmentoida. Tehtäessä yritystä koskevia strategisia suunnitelmia tai markkinointitoimenpiteitä ei voida hyödyntää asiakkaista saatuja tietoja päätösten tukena. Tällaisen tiedon tallentamiseen, ylläpitoon ja analysointiin tarvitaan erilaisia järjestelmiä. Näistä yksi on siis CRM-järjestelmä. (Storbacka, Bomqvist, Dahl & Haeger 1994, 145-151.)

Aineelliset hyödyt	Aineettomat hyödyt
Kasvat tulot ja kannattavuus	Asiakastyytyväisyyden kasvu
Nopeampi läpimenoaika	Kehittynyt asiakaspalvelu
Pienemmät sisäiset kustannukset	Virtaviivaiset yritysprosessit
Suurempi työntekijöiden tuottavuus	Johdon läheisyys
Pienemmät markkinointikustannukset	Asiakassegmentoinnin tehokkuus
Asiakassuhteiden keston piteneminen	Asiakkaiden tarkka profilointi ja tunnistaminen
Investointi turvattu maksimoiduilla tuloilla	Asiakastarpeiden tunnistaminen

Kuvio 2. CRM:n aineelliset ja aineettomat hyödyt (Kohonen & Suutari 2012, 15)

Yllä esitellyt hyödyt ovat kaikki tärkeitä. Jokainen yritys tietää, mikä on omalle toiminnalle ratkaisevinta. Yritys Oy:ssa on ollut käytössä kolme eri tasoa, jotka kuvaavat asiakkuusprosessia ja sen vaiheita. Nämä vaiheet ovat hanki, pidä ja syvennä.

Hanki

Asiakkuus on kahden osapuolen, myyjän ja asiakkaan yhteisprosessi. Tässä prosessissa kumpikin suorittaa vastavuoroisesti omat osansa. On myös tärkeää muistaa, että *kumpikin osapuoli haluaa asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen.* (Storbacka ym. 1994, 16.)

Tämän vuoksi on merkityksellistä ymmärtää, mistä asiakas saa itselleen eniten arvoa. Usein yritykset keskittyvät vain omien tuotteidensa erikoisuuksiin ja ominaisuuksiin, mutta unohtavat sen, miksi asiakas on ostamassa kyseistä tuotetta. Laatu ei enää takaa pysyviä asiakkaita, myös tyytyväiset voivat vaihtaa kilpailijalle. Tuottava asiakassuhde ei ole kertaluontoinen, vaan sitä tulee pitää yllä. Aikaisemmin mainitsin, että suurin osa toimittajaa vaihtaneista asiakkaista oli tyytyväisiä tuotteeseen tai saamaansa palveluun.

Toiseksi suurin syy vaihtaa toimittajaa, on se, että asiakas on unohdettu. Enää ei olekaan merkitystä sillä, että saadaan asiakas pidettyä tyytyväisenä, vaan miten pidämme asiakkaan asiakkaana. (Storbacka ym. 1994, 61.)

Pidä

Olemassa olevia, uskollisia ja kannattavia asiakkaita ei ole varaa menettää. Uuden hankkiminen vanhan tilalle on aina kalliimpaa. Siksi on äärimmäisen tärkeää pitää yllä olemassa olevia asiakkuuksia ja hoitaa niiden suhdetta. Nykyaikana kilpailu on koventunut, asiakkaista on tullut vaativampia, ja usein asiakas yksinkertaisesti unohdetaan. Asiakkaat ovat jatkuvasti uusien mahdollisuuksien ja kilpailujoiden edessä. Suuri osa asiakkuuksista saattaa jäädä ensimmäisen oston jälkeen täysin hyödyntämättä. Asiakkuuslähteisyydessä on myös kolme avaintekijää: Saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. (Storbacka ym. 1994, 21.)

Syvennä

Asiakkaan toiminnasta ja suhteesta saadaan yhä syvempää tietoa. Iso osa näistä tiedoista vaikuttaa yrityksen omissa liiketoiminnan suunnitelmissa ja arvoketjussa. CRM-järjestelmä analysoi, mittaa ja muistuttaa suhteen hallinnasta. Syvennettäessä kumppanuutta jatketaan, ja pyritään tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa. Kilpailukykyinen yritys haluaa ennakoita asiakkuuksiensa toimia, ja olla itse aktiivinen osapuoli. Pyritään tarjoamaan tuki- ja lisäpalveluita sekä lisäämään myyntivolyymia. (Payne 2008, 82.)

2.3 Hankinnan kolme vaihetta

Mitä CRM-järjestelmällä sitten lähdetään varsinaisesti tavoittelemaan? Käyttöönotto perustuu Yritys Oy:n ja Paynen (2008) määritelmien mukaan useisiin vaiheisiin ja tavoitteisiin. Alle on tiivistetty kolme päätavoitetta:

1. Selkeys ja järjestys
2. Analysointi ja prosessit
3. Tehostaminen (liikevaihdon kasvattaminen)

Selkeys ja järjestys

Ensimmäinen tavoite on saada toimiva prosessi tietojen tallentamiselle ja toimintatavoille: mistä tieto löytyy, miten se kirjataan, mihin dokumentit tallennetaan. Tämän avulla luodaan perusteet ja ohjeet CRM-järjestelmän käytölle. Kun perusasiat on saatu kuntoon, voidaan tuoda mukaan lisää toiminnallisuuksia. (Payne 2008, 19–21.)

Analysointi ja prosessit

Kun järjestelmä otetaan käyttöön, alkaa se muodostamaan dataa myös toiminnasta. Tämä vaihe tukee prosesseja. Järjestelmän avulla tiedetään, kuinka paljon tarjouksia lähetetään ja miten paljon myyntitapaamisia tehdään. Päästään oikeasti käsiksi itse työskentelyyn ja siihen, mitä kohtia voitaisiin kehittää. Esimerkiksi myyntiprosessin kehittäminen ennen CRM-käyttöönottoa ja sen jälkeen on hyvin yleistä, silloin CRM-järjestelmän pitää vain pystyä mukautumaan prosessissa. Usein vasta vuoden käytön jälkeen aletaan ymmärtämään järjestelmän koko potentiaali, kun tallennetun tiedon arvo tulee esille. (Payne 2008, 23–24.)

Tehostaminen

Kun perinteiset toimintamallit ovat kunnossa, myynnillä ja asiakkuuksien hoidolla on toimivat prosessit ja työtavat on vakiinnutettu. Tällöin voidaan alkaa tehostaa työskentelyä. Järjestelmään voidaan tuoda liikevaihtodataa ja seurata suoraan CRM-järjestelmästä esimerkiksi, mikä asiakkuus on tilannut vähemmän kuin aikaisemmin tai mikä asiakas ilmoittaa eniten reklamaatioita jne. (Payne 2008, 29–35.)

2.4 Return On Investment – Hankinnan tuoma arvo

Return on investment tarkoittaa tapaa laskea hankinnan tuoma arvo. Tarkemmin sanottuna se tarkoittaa liikevoittoa ja jaettuna sijoitetulla pääomalla. (Valuatum 2014.) CRM-hankinnoissa voi olla monenlaisia eri mittareita, mutta esittelen tässä kaksi. Ensimmäinen on Yritys Oy:n muodostama ja toinen Canonin (2011) teettämä tutkimus.

Kauppojen lisääntyminen

Kuvitellaan myyjä, jolla on 30 tarjousta ulkona. Kuinka myyjä osaa priorisoida tarjoukset? Kuinka hän muistaa palata asiaan? Voiko hän seurata tarjouksia ollessaan esimerkiksi tien päällä, tai muistaako hän kaiken ulkoa? Hajanainen tieto ja pidentyneet myyntiprosessit vaikeuttavat tarjousten seuraamista.

Lasketaan, että saman myyjän vuosimyynä on 200 000 euroa. Hän on vuoden aikana tehnyt yhteensä 10 kauppaa, jolloin yhden kaupan arvoksi muodostuu 20 000 euroa. Mitä, jos myyjä CRM-järjestelmän avulla seuraa kauppvoja aktiivisemmin, ja onnistuisi saamaan yhden kaupan enemmän. Silloin arvo olisi 20 000 euroa. Entä jos yrityksessä on viisi myyjää, ja sama toistuu jokaisen kohdalla? Arvo olisi tällöin 100 000 euroa.

Työtuntien säästäminen

Canon (2011) teetti Yogovilla tutkimuksen, jonka tuloksen mukaan 43 % kaikista vastaajista käytti vähintään 30 minuuttia päivässä tietojen etsimiseen. Tutkimus toteutettiin konttorityöntekijöiden kesken. 30 minuuttia päivässä tekee 10 tuntia kuukaudessa. Otetaan esimerkiksi 10 henkilön tiimi. Tiimi koostuu myyjistä, johdosta ja toimistotyöntekijöistä.

$10 \text{ henkilöä} \times (10 \text{ työtuntia} \times \text{tuntipalkka } 22\text{€/h}) = 10 \times 220 = 2200 \text{ €/kuukausi.}$

Kerrotaan tämä 12 kuukaudella, jolloin lopputulos on 26 400 €/vuosi. (Canon.fi)

CRM-järjestelmä saatetaan nähdä usein pelkkänä dokumentointipaikkana. Kun miettii investoinnin takaisin tuomia arvoja numeroina, avautuu järkevästi hyödynnetyn CRM-järjestelmän positiivinen vaikutus kassavirtaan tai liikevaihtoon. Mitä paremmin löydetään lukuja ja numeroita mittaamaan hyötyjä, sitä motivoitumpi käyttäjäkunta on.

3 Hankintaprosessi

Kun tiedetään, mitä CRM-tarkoittaa, mitä hyötyjä järjestelmällä voidaan saavuttaa ja on löydetty omat tavoitteet sekä tarkoitusperät projektille, on aika lähteä toteuttamaan itse hankintaa. Prosesseja on hyvin paljon erilaisia, mutta alla mainitut askeleet on ehdottomasti huomioitava hankintaprosessissa.

3.1 Toimittajan valinta

Tommi Oksanen kertoo kirjassaan CRM ja muutoksen tuska (2010, 192–194), mitä vaiheita CRM-hankinta sisältää. Kun hankinnan visio ja tavoitteet on määritelty, on aika tutustua markkinoihin ja toimittajiin. Tavoitteena tässä on omien tarpeiden vertaaminen toimittajan tarjoomaan. Myös etenemisehdotukset ja projektin koko ovat tärkeitä selvittää. Näiden jälkeen seuraa tarjouskierron ja referenssien tarkastus, sekä lopullisen toimittajan valinta ja sopimusneuvottelut.

CRM-järjestelmän toimittajan tulisi pystyä mukautumaan asiakkaan tarpeeseen. Usein ollaan tilanteessa, jossa tarjotaan liian monipuolisia tai laajoja ratkaisuja, joissa ei ole keskitytty juuri asiakkaan ongelmakohtiin. Toimittajan pitää pystyä määrittelemään, mikä on asiakkaalle arvokasta ja mitä tavoitteita heillä on. Järjestelmän toimittaja on vastuussa toimituskaaresta, ei vain myyntihetkestä ja tuotteen asentamisesta. Onkin tärkeää, että toimittajan tarjooma on alituisesti kehittyvä prosessi. Ei myydä yhtä tuotetta, vaan eri osioita, joita voidaan kehittämisen ja kasvun myötä lisätä tai kehittää. Toimittaja ei myöskään saa sitoutua yhteen projektiin liiaksi, jolloin riskinä on asiakkuuden vaikutus tuotekehityksen suuntaan. (Oksanen 2010, 205–211.)

Yksi hyvä työkalu toimittajien vertailemiseen on vaatimusmäärittely. Se voi olla esimerkiksi kevyt Excel, johon on määritelty kaikki hankkeen tarpeet ja ominaisuudet. Jokaisen toimittajan kohdalle merkitään, kuka toimittajista pystyy vastamaan toimintoon ja miten hyvin. Tämän avulla saadaan kaikki toimittajat yhdelle viivalle ja vertailtavaksi. (CRM-service 2011.)

Projektissa eri vaihtoehtojen tarjoamisen voi huoletta laittaa järjestelmätoimittajien harteille. Asiakkaan vastuulla on suunnitella järjestelmän ratkaisukuvaus tarpeen perusteella. Järjestelmätoimittajien vastuulla on ehdottaa ratkaisua ja CRM-järjestelmän kykyä vastata näihin. Hyvin määritelty tarve antaa myös CRM-toimittajalle paremmat lähtökohdat oikeanlaiseen ratkaisuehdotukseen. On hyvä vastuumyyjän lisäksi varmistaa

projektissa mukana oleva konsultti. Myös näiden ammattitaito ja osaaminen ovat tärkeä osa tehtäessä toimittajapäätöstä.

Viimeiseksi on hyvä miettiä, miten aikoo toimia tulevaisuudessa. Toimittajan tuotteen tulisi olla äärimmäisen mukautuva ja muokattavissa, jotta sen elinikä kasvaisi. (Payne 2008, 25.)

3.2 Projektin veto ja johtaminen

Esimiehet, jotka johtavat ihmisiä, vaikuttavat samalla yrityskulttuuriin. Heillä onkin ratkaiseva asema sisäisen kulttuurin kehittämisessä. Jos esimies ei tiedosta tätä, joutuu hän kulttuurin ohjailemaksi. Tämä johtaa ongelmiin varsinkin silloin, kun jotain halutaan muuttaa tai kehittää. (Grönroos 2009, 488.)

Näin on myös CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Jos johto ei osaa hahmottaa hankintaan liittyviä kokonaisuuksia ja kysymyksiä miten, kuinka ja miksi, on koko prosessi vaikeuksissa. Vaikka itse projektilla olisi eri vetäjä tai projektipäällikkö, ei hän pysty tekemään yksin lopullista päätöstä. Kukaan ei johda prosessia, jos johto pelkää, epäroii tai ei ole tarpeeksi kiinnostunut hankkeesta. Toinen ääripää on johto, jolla on visio ja joka antaa täyden luottamuksen projektipäällikölle. Kun on aika kirjoittaa sopimus, johto tulee mukaan ensimmäistä kertaa. Tämän palaverin aikana huomataankin, että johdon näkemys ja tahtotila on täysin eri, eikä projektipäällikölle annettu luottamus enää päde. Tällöin koko pohjalla tehty prosessi ja suunnittelu käyvät turhaksi.

Yksi projektiryhmien isoimmista riskeistä on puheiden ja tekojen ristiriitaisuus. Jos esimies puhuu tavoitteista ja toimintatavoista, muttei itse toimi strategian mukaisesti, luottamus projektiin vähenee ja kärsii. On olemassa erilaisia projektiryhmiä, joissa johto ei osallistu hankintaprosessiin, mutta ovat ainoat päätöksentekijät. Vastaavasti voi olla projektiryhmä, jossa johto osallistuu kaikkeen, mutta ei uskalla tai osaa tehdä päätöksiä. (Grönroos 2009, 489.)

3.3 Projektin vetäjä - tulisielu

Kaikista tärkein projektin kannalta on löytää sille projektin vetäjä, projektipäällikkö, kutsutaan häntä vaikka tulisieluksi. Tämän henkilön tulee olla kiinnostunut projektista, haluta sen onnistumista sekä olla valmis laittamaan siihen aikaa ja osaamistaan. Tämän henkilön löytyminen voi olla käyttöönoton ja jatkokehityksen edellytys. Tämä henkilö tulee jatkossa kehittämään CRM-järjestelmää eteenpäin, sekä myös seuraamaan sen käyttöä

pystyen motivoimaan käyttäjiä. Tulisielu on mukana kaikessa projektin vaiheissa, eikä sen tarvitse olla tekninen henkilö. Pelkkä motivaatio ja sitoutuminen riittävät.

Johdon tehtävänä on mahdollistaa tulisielun ja projektiryhmän toiminta. Todella usein löydetään henkilö yrityksestä, joka on löytänyt tarpeen CRM-järjestelmälle ja on valmis aktivoimaan projektin ja ottaa asian esille. Johto kuitenkin pelkää hanketta ja omaa ostokykyään, eikä mahdollista projektin toteutumista. Nämä asiat tulee ottaa huomioon ja tunnistaa, jotta projektin lähtökohdat ovat kunnossa. (Oksanen 2010, 97–99)

3.4 Projektiryhmä

Projektin vetäjän löytymisen jälkeen tulee miettiä projektiryhmää. Liian pieni ryhmä jää osaamisesta vajaaksi ja yhdenkin henkilön poissaolo vaikeuttaa etenemistä. Liian iso ryhmä ei saa päätöksiä tehtyä, ja ajatuksia sekä mielipiteitä vatvotaan kauan. Itse projektin aikana jokaiselle tekijälle on määritetty aika ja paikka sekä tehtävä. Yksi iso riski on, että projektia vetävät samat henkilöt, jotka toimivat rityksen muissakin ydintehtävissä, joihin heitä tarvitaan usein yllättävälläkin aikataululla. Resurssien määrittely on usein positiivisuuden harhaa, jonka tajuaa vasta kun on toteutuksen paikka.

Mahdolliset roolit projektissa ovat omistaja, tulisielu eli projektipäällikkö, pääkäyttäjä ja vastuukäyttäjä. Hankkeen omistajalla on vastuu toteutumisesta. Projektipäällikkö vastaa kokonaiskuvasta ja päivittäisestä toteutumisesta. Hän myös ohjaa muuta ryhmää. Pääkäyttäjällä on vastuu itse järjestelmästä ja jatkokehittämisestä. Hänellä tulee olla vahva visio käyttöönotosta ja järjestelmästä. Vastuukäyttäjä tulee olemaan järjestelmän vastuukäyttäjä tai loppukäyttäjien tukihenkilö projektin valmistuttua. (Oksanen 2010, 99.)

3.5 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat suhteiden luominen organisaatioon kuuluvien ihmisten välille, suhteiden ylläpitäminen ja parantaminen, motivointi, tarvittavan tiedon jakaminen ja saatavuus sekä tuen tarjoaminen koko työyhteisössä. (Grönroos 2009, 450.)

Työntekijät ovat yrityksen ensimmäinen markkina. Heidän avullaan yritys voi tarjota ulkopuolisille markkinoille oikeanlaisen tarjooman. Heidät voitaisiin jopa mieltää sisäisiksi asiakkaiksi. Henilökunnan tulisi ensin arvioida ja kokeilla kaikki, mitä ulkoisile asiakkailla aiotaan tarjota. Jos he eivät hyväksy tarjoomia, osaa toteuttaa vaadittavaa palveluprosessia tai käyttää tietoteknisiä järjestelmiä, silloin he eivät myöskään sitoudu tai omistaudu vaadittaville työtehtävilleen. (Grönroos 2009, 444.)

Niinpä projektisuunnitelman muodostaminen CRM-järjestelmän käyttöönotosta on tärkeää myös *sisäisesti*. Laaditaan suunnitelma projektin toteuttamisesta ja viestimisestä. Tärkeintä on huomioida, ettei viestistä tule yksisuuntainen, johdolta alaspäin valuva ilmoitusluontoinen materiaali. Viestinnän tulee olla kaksisuuntainen. Kun projektin käynnistämistä seuraa ensimmäinen viestinnällinen toimenpide, tulee sen olla yksisuuntaisen ilmoituksen sijaan tapahtuma, jossa kerrotaan mikä prosessia ollaan aloittamassa. Näin annetaan käyttäjille sekä henkilöstölle mahdollisuus kommentoida ja keskustella asiasta. Samassa tapahtumassa on tärkeää rohkaista tiimiä, sekä kertoa että heillä on käyttöönotossa yrityksen täysi tuki ja valmistava koulutus. Tällainen viestiminen on oikeanlaista sisäistä markkinointia. (Grönroos 2009, 447.)

Kun prosessin aloittamisesta ja tulevasta muutoksesta on tiedotettu. Seuraa välivaihe. Projektiryhmä on työstänyt kokonaisuutta eteenpäin ja toimittaja on valittu. Tässä vaiheessa voidaan julkaista sisäinen kysely. Mitä toimintamalleja työntekijät haluaisivat parantaa? Mitä odotuksia ja toiveita heillä on CRM-järjestelmää kohtaan. Annetaan mahdollisuus kysyä ja kommentoida, sekä tuodaan esille että he ovat todellakin osa uutta tulevaa järjestelmää, jonka on tarkoitus helpottaa juuri heidän työtään, eikä pelkästi johdon seurantaa.

Jotta sisäinen markkinointi onnistuisi ja viestiminen otetaan oikealla tavalla vastaan, tarvitsee se yritykseltä asenne- ja viestintäjohtamista. Näistä asennejohtaminen on jatkuvaa, kun taas viestintäjohtaminen voi olla kertaluonteista, kuten CRM-järjestelmän käyttöönotto. Iso osa työntekijöiden saamista tiedoista oikeaan aikaan, vaikuttaa viestin käsittelyyn ja hyväksymiseen. Esimerkiksi henkilöt, jotka saavat tietää ulkoisesta mainoskampanjasta etukäteen, suhtautuvat myönteisesti kampanjan lupauksen täyttämiseen. (Grönroos 2009, 450.)

Lopuksi, ennen tulevia koulutuksia, on viimeisen yhteisen viestinnän aika. Kerrotaan järjestelmän tavoite, hyödyt ja miksi se otetaan käyttöön. Koko työyhteisön on huomattavasti helpompaa omaksua uusi järjestelmä, kun ymmärtää miksi se on hankittu. Esimiehet ja työnjohtajat tietävät, että viestintä yritykseen on tehtävä. He tiedostavat, että työntekijät on saatava ymmärtämään ja hyväksymään uusi asia. Usein ei vain tiedetä miten. Siksi onkin tärkeää käyttää kaikkia mahdollisia keinoja. Kerää järjestelmätoimittajan avulla paketti, jossa kerrotaan järjestelmästä ja sen hyödyistä. Ennen koulutuksia anna kotiläksyjä tai aihekokonaisuuksia, joita tulee miettiä ennen koulutusta. (Grönroos 2004, 458.)

Kun järjestelmä on otettu käyttöön, tulee johdon jatkaa sisäisen viestinnän keinoin aiheesta tiedoittamisesta. Ihmisten työtä helpottavien työkalujen käyttö parantaa ihmisten ja sisäisten prosessien mahdollisuuksia jakaa luottamuksellisesti ja nopeasti tietoa ja olla yhteydessä toisiinsa. Tässä piilee kuitenkin vaara, että tietoyhteisö etäännyy toisistaan, koska istutaan päätteiden ääressä. Toinen riski on tekniikan kielteisiä vaikutuksia lisäävä tietotulva; liika tarpeettoman tiedon ja ohjeistusten määrä on päinvastaista siihen ajansäästöön nähden mitä ohjelmahankinnalla alun perin tavoitellaan. (Grönroos 2004, 462.)

4 Oppaan totetustusprosessi

4.1 Tavoite ja lähtötilanne

CRM-järjestelmän hankinta ei ole nopea päätös. Usein yrityksessä prosessista vastaa yksi tai kaksi henkilöä, jotka vertaavat toimittajia ja yrittävät löytää puheista heitä auttavaa tietoa löytää sopiva työkalu. Usein on vaikea nähdä mitä kuuluu tehdä sisäisesti, mistä hanke aloitetaan ja mitä vaaditaan varsinaisessa käyttöönotossa. Viisautta tulee vasta ensimmäisen käyttöönoton jälkeen, joka on ehkä jo epäonnistunut. Näiden yritysten avuksi on luotu tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt opas.

Hankkeiden aikana asiakkaiden tietämättömyys ja epävarmuus tulevasta prosessista viivästyttää investointipäätöksen tekemistä, sekä lisää vastuumyyjän ja konsulttien työtä. Sähköinen opas on yksi keino jakaa tietoa ja tukea yrityksille helposti ja nopeasti.

Opas tukee toimeksiantajayrityksen asiantuntijabrändiä. Materiaalia hyödynnetään sosiaalisessa mediassa sekä sen avulla perehdytetään uusia työntekijöitä.

Asiakkaan epäonnistunut CRM-hanke on välillisesti suuri haitta Yritys Oy:n kaltaiselle toimittajalle. Tyytyväinen asiakas on tärkeä, mutta aina toimittaja ei voi antaa koko ajan tukea asiakkaalle. Siksi tällaiset oppaat hyödyttävät asiakasta.

Tavoite oli luoda tarpeeksi kattava mutta tiivis opas, jota voidaan julkaista asiakkaille ja käyttää brändin tukena.

4.2 Toteutuksen kuvaus

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun ajan. Koska yritys ja aihe olivat ennestään tuttuja, oli selvää, että CRM-järjestelmän hankintavaihe on ajankohtainen asia ja prosessintarvitsee tukea. Päätös työstä syntyi siis nopeasti. Aluksi lähdin tutkimaan Yritys Oy:n materiaalia aiheesta. Aikaisemmin hiljaisen tiedon avulla kerätty materiaali toimi pohjana askeleiden etsimiselle. Tälle materiaalille lähdettiin etsimään tieteellistä pohjaa ja vahvistusta. Opasta on rakennettu yhdistämällä teoreettista kirjallisuutta Yritys Oy:n asiantuntijoiden esille tuomiin vaiheisiin ja työn tekijän omiin havainnoiteihin. Koko prosessin ajan työssä vaihtelivat kirjojen teoria ja käytännön kautta saatu tieto. Lähteitä käytettiin kriittisesti: välillä uskottiin omiin jo kokeiltuihin menetelmiin.

Tämän menetelmän pohjalta syntyi kahdeksan askelta, jotka huomioon ottamalla yritykset voisivat onnistua paremmin CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Vaiheiden valinnassa ei pidetty kiirettä, vaan yhtä kokonaisuutta tarkasteltiin pidemmän aikaa, ja myös kokonaisuus oli tärkeää pitää mielessä. Valittuja askeleita työstettiin toimeksiantajan kanssa, kunnes kumpikin osapuoli oli työhön tyytyväinen.

Itse kirjallinen opas työstettiin muutamassa viikossa. Lopuksi oppaan ulkoasu taitettiin InDesignilla sekä laadittiin seminaariesitys asiakastapahtumaa varten. Seminaarin jälkeen aiheita työstettiin lisää, ja askeleista poistettiin kaksi. Poistetut askeleet eivät mielestäni sopineet kokonaiskuvaan ja tuntuivat myös aika raskailta pidemmän aikavälin tavoitteilta. Koko ajan johtotähtenä pidettiin työn selkeyttä ja tiivistä muotoa, jotta asiakas pääsisi sisältöön nopeasti kiinni.

4.3 Produktin esittely: Kuinka onnistut CRM-järjestelmän käyttöönotossa – kahdeksan askelta

Reichheld, Rigby ja Schefter (2002) mainitsevat, että suurin syy CRM-hankkeen epäonnistumiseen on yrityksen tiedon puute. Yritykset eivät yksinkertaisesti ymmärrä, mitä ovat hankkimassa ja kuinka laajasta kokonaisuudesta on oikeasti kyse. Usein mielletään, että CRM-järjestelmän hankinta hoitaa asiakassuhteita yrityksen puolesta, eikä näin todellisuudessa ole. Järjestelmä tukee yrityksen olemassa olevia prosesseja, auttaa siihen liittyvän tiedon ja asiakkuuksien hallinnassa, mutta ei missään nimessä tee mitään investoijan puolesta.

Alla esitellään ja perustellaan valitut askeleet opasta varten. Aiheiden valinta perustuu Yritys Oy:n hiljaiseen tietoon, työntekijän ammattinäkemykseen ja teoriakirjallisuuteen.

1. Ratkaisu on loppukäyttäjille

CRM-järjestelmä hankitaan työntekijöitä, ei johtoa varten. Tämä askel on oikeastaan koko prosessin tärkein. Se valittiin mukaan, koska loppukäyttäjät ovat CRM-järjestelmän varsinaisia käyttäjiä, ei sitä valitseva projektiryhmä. Suurin syy käyttöönotossa epäonnistumiseen johtuu siitä, ettei järjestelmää käytetä. Usein unohdetaan, että CRM-järjestelmän tulisi tukea prosesseja, ei tekniikkaa.

Ihmisiä ei sitouteta projektiin, eikä heidän toiveitaan tai mielipiteitään kuunnella. Projektista tehdään IT-vetoinen, jossa keskitytään tekniikan toimivuuteen ja

integraatioihin. Loppukäyttäjiltä tulee kerätä palautetta ja mielipiteitä. Heitä tulee valmistaa tulevaan muutokseen. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutteinen huomiointi ovat tärkeässä roolissa. CRM-järjestelmä on juuri niin hyödyllinen ja tehokas kuin sinne päivitetty tieto on ajan tasalla. Ja tämän tiedon järjestelmään tallentaa yksittäinen käyttäjä.

2. Selkeyttä työvirta ja prosessit

Tämä vaihe liittyy toimintaan *ennen* järjestelmän käyttöönottoa. Jos yritys pyrkii hankkimaan CRM-järjestelmää ja toivoo sen avulla automaattisesti löytävänsä myyntiprosessit ja toimintatavat, on hanke jo menossa väärään suuntaan. Jos myyntiprosessia ei ole määritelty liidin hankkimisesta tilausvahvistukseen, pelkkä strategia ei riitä.

Paras tapa kehittää uusia prosesseja on järjestää aihetta käsitteleviä workshoppeja. Näissä kehitysaihoissa on keskityttävä tarpeeseen ja muutettava olemassa olevia toimintatapoja jos liiketoiminta sitä vaatii. Suunnittelu on myös ulotettava useamman osaston ylitse. (Jeston & Nelis 2008, 154).

CRM on parhaimmillaan koko organisaatiota tukeva työkalu, joka helpottaa toimien seurantaa ja kertoo, mitä missäkin tapahtuu. Sitä ennen tulee määrittää prosessien muodossa miten myydään tai toimitaan. Kuvattu prosessi mallinnetaan sitten CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmän yksi isoista haasteista on myös määrittää, mitä sillä ei tehdä. Selkeät toimintatavat ja myyntiprosessit rajaavat tarvittavat toiminnallisuudet. Usein järjestelmätoimittajan konsultti ohjaa projektia yhdessä asiakkaan kanssa, prosessit ja työsuunnitelma on tultava yritykseltä. Tiedon tallentamiseen on lukuisia erilaisia tapoja, ja tehokkainta on, kun kaikkien tapa on sama.

Dallas Morning News, Texasin johtava sanomalehti, heräsi pitkän ja kalliin kehitysprojektinsa päätteeksi, että hankittu telemarkkinoinnin työkalu, jonka tavoitteena oli kontaktoida asiakkuuksia tehokkaammin ja palvella paremmin, ärsytti asiakkaita (Reichheld, Rigby & Schefter 2012).

Hyvin usein yritykset päätyvät rakentamaan suhteita vääriin asiakkuuksiin, jolloin hyöty jää saavuttamatta. Mikään järjestelmä ei korvaa vääriä tai epätäydellisiä toimintasuunnitelmia ja puutteellista asiakkaan tuntemista. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa. Ne oikeat asiakkaat. Yritys voi kysyä suoraan asiakkaita, kuinka heitä voisi palvella paremmin. Jos suhteen luominen oikeiden asiakkaiden kanssa epäonnistuu, he saattavat siirtyä kilpailijalle. Jos suhteita yrittää väkisin luoda asiakkaaseen joka ei sitä halua, saattaa olla

liian tunkeilevana ja lopputulos saattaa olla sama kuin edellisessä. Kun asiakkaan toiveet ovat tiedossa, dokumentoi ne.

Kaikille on luotava yhtenäiset toimintatavat ja säännöt. Ja niistä on pidettävä kiinni, jos halutaan motivoida käyttäjiä olemaan aktiivisia käyttäjiä. Selkeät ohjeet ja palkitseminen toimivat hyvin yhdessä.

3. Järjestelmän on tuettava myyntiä sekä muita osastoja

Myynti on usein CRM-järjestelmän paras hyödyntäjä. Myynnin hallinnan avulla voidaan myös asettaa erilaisia mittareita, joita seuraamalla myyntiä ja toimintaa voidaan kehittää. Tämän lisäksi on äärimmäisen tärkeää, että mittareita ja seuranta mietitään muidenkin kuin vain yhden osaston työkaluna. Asiakaspalvelun, tuen ja myynnin yhdistäminen tuo käyttäjille arvoa, joka nähdään vain jos kaikki työskentelevät yhdessä ja samassa järjestelmässä. Muuten on riski, että käyttö hiipuu alun innostuksen jälkeen, koska tietoa joudutaan edelleen kaivamaan muiden osastojen osalta.

CRM-järjestelmän avulla voidaan jakaa tietoa sillä sekunnilla kun tiedon kirjaaja tallentaa sen järjestelmään. Usein yritykset unohtavat osastojen välisen viestinnän ja keskittyvät yhteen pääosa-alueeseen, kuten myyntiin. Muita sidosryhmiä ei saa unohtaa. Myös käyttötasot saattavat olla paremmat, jos käyttäjät hyötyvät tiedon jakamisesta laajemmin.

Etätöön kasvaessa CRM on juuri se työkalu jonka avulla voidaan maailman eri kolkista jakaa ja tallentaa tietoa, jota työskennellessä syntyy. Kun hankintavaiheessa suunnitelmaan toiminnallisuuksia, niistä pitää selkiytyä osastojen välinen kommunikaatio ja tuoma hyöty. Yrityksessä täytyy kysyä: Miksi minä käyttäisin järjestelmää? Miten minä saisin siitä parhaan hyödyn? Ihminen on luonnostaan hieman saamaton. Jos järjestelmän käyttöä tulee jatkuvasti potkia ja pakottaa, on syy todennäköisesti väärissä toiminnallisuuksissa, suppeassa käyttöalueessa tai liian hankalassa käyttöliittymässä.

4. Jaksota käyttöönotto ja osita alueet

Jaksottamisella tarkoitetaan koko käyttöönottoprojektin sekä vaadittujen toiminnallisuuksien jakamista eri vaiheisiin. Vaiheistamisen avulla annetaan projektiryhmän tai käyttäjien omaksua uudet asiat tai toimintamallit. Osituksella tarkoitetaan toivottujen osastojen tai osa-alueiden jakamista, kuten markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Sitten jokaisessa osiossa itsessään voidaan käydä läpi tarpeita tai esimerkiksi kenttärakennetta. Lopuksi näistä muodostuu yhdessä toimiva työkalu ja järjestelmä.

Kun CRM-projekti lähtee sisäisesti käyntiin, avautuu erilainen maailma, jossa uudet toiminnot ja toimintatavat ovat mahdollisia. Kaikista suurin riski käyttöönottovaiheessa on kaiken toteuttaminen kerralla. On vältettävä tällaista Big Bang -ratkaisua. On jaksotettava kaikki osa-alueet. Otetaanko CRM käyttöön asiakasrekisterinä, myynnin työkaluna, markkinoinnin tukeen ja reklamaatioiden sekä tarjousten hallintaan? Halutaanko seurata laskutusrivejä tai hallita tikettejä? Kokemukseni mukaan CRM-hanke on parasta jakaa kolmeen osaan:

1. Perustoimintojen käyttöönotto
2. Käytön jälkeinen palaute ja lisäosat
3. Integraatiot ja monimutkaisemmat kokonaisuudet

Jos CRM on helppo muutaman käyttäjän työkalu, riittävät kaksi ensimmäistä vaihetta. Yritys voi luottaa siihen, että ensimmäisten käyttökuukausien aikana ymmärrys järjestelmän toiminnasta kasvaa ja prosessit sen myötä kehittyvät. CRM-järjestelmän käyttöönotto on kuin maratooni, ei pikamatka. Käyttäjät eivät ehdi omaksumaan isoja toiminnallisuuksia, ennen kuin itse järjestelmän käyttöliittymä on tuttu. Siksi ensimmäinen vaihe keskittyy aina ihan perinteiseen CRM-järjestelmän käyttöön.

Kun nämä perustoiminnot on ositettu, voidaan ne vielä jatko-osittaa eteenpäin. Esimerkiksi asiakaspalvelussa voidaan miettiä, mitä tietoa halutaan nähdä. Näitä voivat olla yrityskortti ja henkilökortti. Näistä voidaan vielä yrityskortti osittaa: kenttärakenne, historia, tehtävät ja niin edelleen. Osittamisen avulla päästään yksityiskohtiin, mutta ne tukevat kokonaiskuvaa. Ositus voi myös mennä toisinpäin, alhaalta ylös.

Yksi tapa hahmottaa tärkeät toiminnallisuudet on toiveiden jakaminen ”must have” ja ”nice to have” -kategorioihin. Ensin toiminnalle välttämättömät ominaisuudet ja vasta sitten mukavat ja iloa tuovat toiminnot.

5. Integroi CRM-järjestelmä

Kokemukseni mukaan noin 80 %:ssa CRM:n käyttöönotoissa integroidaan olemassa olevan taloushallinnon tai ERP-järjestelmän kanssa. Jos ei ensimmäisessä tai toisessa vaiheessa, niin varmasti kolmannessa. Tämä mahdollisuus yhdistää erillisiä tietosaarekkeita yhdeksi, jolloin käyttö ja löytäminen ovat entistä helpompia. Integroinni avulla on myös mahdollista yhdistää eri osastoja ja tiedon tallentamista yhdeksi, jotta ei pääse syntymään erillisiä tietosaarekkeita. Integroimalla ehkäistään myös tietojen tallentaminen suoraan kertaan eri järjestelmiin.

Järjestelmän rajapinnat ja tekniikka voivat joko rajoittaa tulevaa kasvua, tai luoda täysin uusia mahdollisuuksia. Yrityksessä tulee ottaa huomioon, mitä tietoa halutaan tuoda laskutusjärjestelmästä. Halutaanko esimerkiksi nähdä, kuinka paljon kukakin asiakas on tilannut teiltä tämän vuoden aikana? Entäpä, jos se tieto olisi niidenkin nähtävillä, jotka eivät työskentele ERP-järjestelmässä? Haluataanko luoda tarjouksia tarjoustyökalun avulla CRM:stä? Entä hallinnoida tikettejä ja antaa asiakkaille mahdollisuus seurata niitä ekstranetin kautta? Onko käytössä jokin markkinoinnin postitustyökalu? Mitä jos kampanjat voisi toteuttaa suoraan CRM:stä ja kerätä lopuksi tehtyjen klikkien perusteella myyntikampanjan tai soittolistan? Integraatiot syventävät CRM:n käyttöä ja laajentavat järjestelmät yhtenäisiksi. Integroinnilla yritys voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä, joita se ei saisi muuten käyttöönsä.

6. Luo ”Dream Team”

Kannattaa panostaa oikein koottuun projektiryhmään. Yrityksen on hyvä varmistaa, että kaikki osastot ovat edustettuina ja että mukana on erilaisilla mielenkiinnon kohteilla ja ominaisuuksilla varustettuja henkilöitä.

Todellisessa Dream Teamissa on esimerkiksi usein osanottajia, jotka ovat empaattisia, yhteistyökykyisiä, eivätkä liiaksi tekniikkaan keskittyviä. Kannattaa ottaa mukaan käyttäjien joukosta joku tulisielu tai epävirallinen vaikuttaja. Jos johtoryhmästä ei saada edustajaa hankintaprosessiin, kannattaa varmistaa, että he poikkeavat muutamassa tapaamisessa. Heille on hyvä laatia ytimekäs yhteenveto ja kutsu tulla kuulemaan 15 minuutin tilanneraportti.

7. Yksinkertainen rakenne

Tämä vaihe tukee kohtaa yksi, jossa puhuttiin loppukäyttäjien huomioimisesta. Jos järjestelmä on monimutkainen tai raskas, käyttö saattaa lopahtaa heti alkumetreillä. Kevyesti rakennettu ratkaisu on huomattavasti miellyttävämpi käyttää ja omaksua kuin monimutkainen tekninen ratkaisu. Lähes puolet CRM-toimittajia vaihtavista asiakkaistamme kokee olemassa olevat CRM-järjestelmät raskaiksi, vaikeiksi käyttää tai liian monimutkaisiksi.

Kokemukseni mukaan monimutkaisuus on selkeästi yksi suurimmista järjestelmään liittyvistä syistä, miksi yritys vaihtaa toimittajaa. On suuri ero, täyttääkö käyttäjä asiakkaistaan viisi vai 15 kentätietoa luodessaan uuden asiakkuuden. Yksinkertainen ratkaisu yrityksen kannalta kaikista tärkeimmillä toiminnoilla on onnistumisen edellytys.

8. Mitattavat tavoitteet

Luo mitattavat tavoitteet. Näin voit juhlia välietappeja sekä antaa palautetta käyttäjille.

Jokaisella projektilla on ainakin yksi tärkeä luku, jonka mukaan edistystä mitataan. Johtajana on tiedettävä mitä lukua halutaan mitata, koska ryhmä saa sen mukaisesti palautetta ja arvioita. Kun tiimi saavuttaa tavoitteita, tulee katsoa mitä on opittu ja miten tätä tavoitetta voitaisiin vielä kehittää. (Kindel & Loeb 2000, 324-325). CRM-järjestelmä tukee näitä lukuja ja mittareita, ja antaa paikan johon toimenpiteet dokumentoituvat. Näin sen avulla voidaan seurata miten kehitytään ja koska on aika mitata jotain muuta.

Ennen sisäisen tehokkuuden ja tuottavuusmittareiden palkitsemista, tulee huomioida ja antaa palautetta hyvin suoritetusta työstä ja palvelustrategian tavoitteiden tai asetettujen prosessitavoitteiden saavuttamisesta. Palvelustrategia tuottaa asiakkaille eniten arvoa, ja sen pitäminen tärkeimpänä on johdon tehtävä. Tuloksellisten tavoitteiden seuraamisen ei tarvitse olla johdon tehtävä. Tehokas delegaatio ja omien tavoitteiden sekä henkilökohtaisten mittareiden asettaminen ja seuraaminen voivat olla henkilöstön omalla vastuulla. (Grönroos 2009, 490.)

Luvullisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi: paljonko on ensimmäisen puolen vuoden aikana säästetty aikaa/henkilö, tehty aktiviteetteja/henkilö, kuinka paljon tarjosten määrä on kasvanut/henkilö, myyntiputken arvo sekä palautteiden laatu tai määrä

Näiden mittarien seuraaminen tapahtuu CRM-järjestelmän avulla. Raporttien tai eri näkymien avulla tietoa saadaan nopeasti. Vaikempia, mutta tärkeämpiä raportteja ovat laadulliset ja niistä ilmenee:

- Kuinka hyvin myynti seuraa määriteltyä myyntiprosessia?
- Miten kommunikaatio toimii, kirjataanko historia ja merkinnät?
- Onko dokumenttien hallinta parantunut ja vaikuttanut tiedon jakoon
- Ovatko tiimit luoneet sisäiset seurantalaverit ja toimineet sovituksen mukaisesti

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Järjestelmätoimittajan näkökulmasta voisin sanoa, että mikä tahansa yritys joka myy tai toimii muulla tavoin asiakasrajapinnassa, hyötyy CRM-järjestelmästä. Usein tavataan asiakkaita tai asiakkuuksia, jotka eivät tunne tarpeeksi isoa syytä investoida juuri tällä hetkellä. Pärjätään nykyisillä työkaluilla, tai vastaavasti ei tiedetä miten edetään. Tilanne on kuitenkin nopeasti toinen, kun yksi koulutettu työntekijä lähtee. Samoin nopeat liikkeet jonkin markkinamahdollisuuden tai muun toiminnon kehittämisen osalta siirtyvät aina vain kauemmaksi, koska jokaisen projektin tulisi noudattaa eri vaiheistusta. Itse peruskäyttökin vie käyttöönotosta riippuen oman aikansa.

Suurin syy CRM-järjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen on hankala käyttöliittymä ja liian raskas ratkaisu, joka ei palvele loppukäyttäjiä. Seuraavaksi tulevat huonot prosessit ja huonosti suunniteltu hankinta. Liian tekninen kehitystyö tulee listassa kolmantena. Todella usein CRM-järjestelmää hankkivat IT-päälliköt ja ostopäälliköt, ja joskus myyntipäällikkö on pyydetty mukaan vasta koulutukseen. On kriittisen tärkeää, että loppukäyttäjät pääsevät jo määrittely- ja valintavaiheessa mukaan ja ettei käyttäjäporukan tietoteknisiä taitoja unohdeta. Nykypäivänä yrityksissä työskentelee ikäluokkaa nuoresta lähes eläkeikäiseen, eikä kaikilla ole läheskään samat lähtötasot uusien järjestelmien omaksumiseen. Yksinkertainen ja selkeä rakenne on aloituksen pohja, jonka myötä opetellaan uusi toimintamalli ja työvirta. Vasta ensimmäisen vuoden aikana opitaan, miten CRM-järjestelmästä voidaan yrityksessä todellisuudessa hyötyä ja miten sitä kannattaa jatkokehittää.

Kaikista askeleista voin mainita neljä syytä, joita laiminlyömällä projekti joko epäonnistuu osin tai kokonaan.

1. Unohdat osallistaa loppukäyttäjät
2. Et tiedä mitä ja mihin prosessiin olet järjestelmää hankkimassa
3. Käyttöönotto ei ole jaksotettu, varsinkaan integraatiot
4. Liian monimutkainen ratkaisu

CRM-järjestelmän käyttöönotto ei ole äkkiräjähdys, vaan pikemminkin maratoni. On oltava kärsivällinen sekä tuettava käyttäjiä alusta asti. Perinteisesti vasta ensimmäisen vuoden jälkeen vahvinkin vastustaja alkaa ymmärtää järjestelmän hyödyt, kun huomaa kerääntyneen historian ja pystyy hyödyntämään sitä työssään. Ajansäästö on yksi suurin CRM-hankinnan ROI-mittari, eikä suotta. Kun kaikki tiedot myynnistä ja projekteista on

kerätty yhteen, dokumentit ovat samassa paikassa, historia ja tehtävät kaikkien nähtävillä, nopeutuu päivittäinen työskentely huomattavasti.

Oksanen (2010, 47) kertoo kirjassaan, että tärkeimpänä CRM-käyttöönoton menestystekijänä pidetään CRM-järjestelmän kykyä vaikuttaa yrityksen strategiaan. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että asiakkaalla on prosessit joita se haluaa lähteä kehittämään ja CRM-järjestelmän avulla nämä tavoitteet saavutetaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että ensin tulee määritellä miten ja mihin järjestelmää käytetään, sitten lähdetään itse prosessissa eteenpäin.

Aikanaan CRM-hankkeen lopullisen onnistumisen määrittelee yrityksen johto ja projektiryhmä. Hallituksessa tai päätöstiimissä istuu se lopullinen valta, joka määrittää hankkeen. Esimiesten ja tulisielun tulee ymmärtää sisäisen viestinnän keinot, sekä pystyä motivoimaan käyttäjiä ja jatkokehittämään järjestelmää. Osaamaton johto tai huonot viestintäkeinot eivät koskaan luo tarkkaa tarvetta joksikin käyttötapa, koska tietoa ei ole riittävästi ja kysymyksiä ei uskalleta esittää. Järjestelmän käyttöaktiivisuus ja jos pelkästi kirjaamisen säännöt unohtuvat nopeasti ilman kertausta.

Kaiken teoksessa mainitun tiedon määrittää tietysti se, minkä kokoinen järjestelmä käyttöön tulee. Viiden käyttäjän pieni CRM-hanke voi olla nopea ja helppo, mutta sekin vaatii omat työtapansa. Isompi CRM-hankintaprosessi saa tästä opinnäytetyöstä ehkä hieman enemmän irti, koska prosessi vaatii jo harkintaa esimerkiksi integraatioiden ja isomman projektiryhmän osalta.

Kaiken kaikkiaan CRM-järjestelmän hankinnan ei tarvitse olla monimutkainen prosessi. Kaikista tärkein on kommunikaatio ja prosessin dokumentointi, eikä kenenkään tarvitse tehdä sitä yksin. Toimiva CRM-järjestelmä auttaa koko työyhteisöä toimimaan yhteistyössä ja viestimään keskenään. Ne, jotka pohtivat hankinnan tielle lähtemistä, ovat jo tietämättään aloittaneet prosessin.

Itse oppaan luomisessa onnistuttiin mielestäni erinomaisesti. Kirjottaessani tätä opinnäytetyötä, työ esitetty asiakasseminaarissa (liite 2.), siitä on tehty painettu opas (liite 1.) ja yritys on suunnittelemassa sen pohjalta toivomaansa viestintäkampanjaa. Asiakasseminaari itse asiassa toi toimeksiantajalle lisämyyntiä ja yhden uuden asiakkaan.

Itse oppaan työstämisprosessi oli paikoittain haastavaa, koska CRM-järjestelmän käyttöönotto on laaja prosessi, ja siihen valittujen askeleiden tuli olla ratkaisevia sekä omata uutta näkökulmaa aiheeseen. Myös aikataulu opinnäytetyön koostamisen kanssa

oli oman myöhäisen aloitusajankohdan vuoksi aika tiukka. Prosessi on kestänyt yhteensä vuoden, koska aihe ja sen osa-alueet ovat pyörineet jatkuvasti päivittäisessä työssä mukana. Aloitin konkreettisen havainnoinnin heti kun oppaan tekemisestä oli päätetty. Itse dokumentointi tapahtui usein irrallisten kirjoitusten, lähinnä havaintojen kirjaamisena. Kirjalliseen julkaisuun ja yhteenvedon tekemiseen olisi lopussa voinut käyttää hieman enemmän aikaa, vaikka pääpaino olikin tulevan oppaan laadulla ja hyödynnettävyydellä. Valittuja askelia on vaihdettu, työstetty yhdessä ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa ja haettu tiimin sekä toimeksiantajan mielipiteitä.

Opas toimii sisäisesti myyntitiimin perehdytyksessä sekä kulkee asiakkaiden luokse myyjän jakamana materiaalina jokaiseen myyntitapaamiseen. Lisäarvon tuominen asiantuntijabrändin näkökulmasta on toteutunut, ja suurin konkreettinen hyöty tulee kun askeleet päästään esittelemään ja julkaisemaan sosiaalisessa mediassa. Itse myyjälle tällainen materiaali tuo suurta helpotusta. Kun asiakas empii, on epävarma tai hakee tukea toimittajalta, on hänen mahdollista tutustua valmiiseen materiaaliin. Se säästää aikaa ja tukee toimeksiantajan myyntiprosessia.

CRM on aiheena äärimmäisen ajankohtainen. Yhä useampi yritys joka ottaa CRM-järjestelmää käyttöön, tekee sitä ensimmäistä kertaa. Lähtötilanne on usein excel tai outlook-kansiot, ja tietojärjestelmän hankintaprosessi saattaa olla täysin vieras. Silti asiakassuhteiden tärkeyteen on kilpailun kovetessa havahduttu, ja lähes jokainen yritys tarvitsee toimivan asiakasrekisterin jo pelkästään silloin, jos haluaa tehdä postituksia nopeasti.

Opas valmistui juuri oikeaan aikaan, kun toimeksiantoyritys on lähtenyt suunnittelemaan millä materiaalilla tukea myyntiä ja asiakkaiden hankintaa. Todella usein yritys lähtee hankkimaan järjestelmää raskaana pikavoittona, jonka vaatima aika tulee usein yllätyksenä, viimeistään resurssien kohdalla. Ehkä tämän oppaan avulla siitä hankkeesta tulee helpompi.

Työskentelen itse toimeksiantajan yrityksessä myynnissä ja markkinoinnissa. Olen itse tämän viestintäkampanjan päätoteuttajista, ja tämä opinnäytetyö sekä aiheeseen syvempi tutustuminen on kasvattanut minua paljon niin työntekijänä kuin tutkimustyön tekijänä. Olen oppinut kritisoimaan lähteitä ja hiljaista tietoa, sekä työstämään markkinoinnissa ja viestinnässä hyödynnettäviä laajoja kokonaisuuksia tiiviiksi työksi. Vasta viime metreillä ymmärsin, mitä toiminnallisella opinnäytetyöllä haetaan ja miten tärkeää on, että jokaisella projektilla ja teoksella on selkeä tarve, tavoite ja menetelmä. Olen viimeisen vuoden aikana kasvanut roolini viestinnän ja markkinoinnin vastuuhenkilönä, sekä myyjänä. Tämä

aihe ja sen vuoksi esiintunut teoria on opettanut enemmän kuin mitä tähän opinnäytetyöhön on tiivistetty. Itse prosessi on myös dokumentoitu, joten kun seuraavaksi lähdemme toteuttamaan seuraavaa päätettyä opasaihetta, ”Kuinka voit tehostaa CRM-järjestelmän käyttöä”, on yrityksellä valmis tuotantomalli. Itse opasta voi haastaa ja kehittää jatkossakin, ja varmasti aktiivinen havainnointi vaikuttaa tulevaisuuden askeliin. Tekniikka ja järjestelmät muuttuvat nopeasti, ja ajan hermolla on pysyttävä.

Lähteet

Anttila, M. & Iltanen, K. 1983. Markkinointi. Werner Söderström Oy. Helsinki.

Canon 2011. Svenskar lösar bort sin arbetstid. Luettavissa:

http://www.canon.se/about_us/press_centre/press_releases/business_solutions_news/1h11/release_arbetstid.aspx. Luettu 11.5.2016.

CRM-service 2015. Vinkki, näin onnistut CRM-hankinnassa. Luettavissa:

<https://www.crm-service.fi/fi/blog/vinkki-n%C3%A4in-onnistut-crm-hankinnassa>. Luettu 1.5.2016.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, WSOYpro. Helsinki.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. toinen painos. Talentum. Hämeenlinna.

Jeston, J. & Nelis, J. 2008. Business Process Management. Butterworth-Heineman. USA.

Kananen J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kindel, S. & Loeb, M. 2000. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kohonen, S. & Suutari, J. 2012. CRM – käyttöönotto ja hyödyt. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.

Payne, A. 2008. Handbook of CRM – achieving Excellence in Customer Management. Elsevier Ltd.

Reichheld, F. Rigby, D & Schefter, P. 2012. Avoid the four perils of CRM. Luettavissa:

<https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>. Luettu 19.5.2016.

Storbacka, K. Blomqvist, R & Dahl, J & Haeger, T. 1994. Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY. Helsinki.

Tilastokeskus 2013. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_kuv_020_fi.html. Luettu
10.4.2016.

Traynor, D. 28.08.2011. Taking a customer from like to love: The UX of Long-Term Relationships. Luettavissa: <https://www.smashingmagazine.com/2011/08/taking-a-customer-from-like-to-love-the-ux-of-long-term-relationships/>. Luettu 23.5.2016.


Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa:
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 14.5.2014.

Valuatum 2014. Sijoitetun pääoman tuotto. Luettavissa:
http://www.valuatum.com/dictionary/ROI_fin.shtml. Luettu 11.5.2016.

Liitteet

Liite 1. Opas: Onnistu CRM-järjestelmän käyttöönotossa – kahdeksan askelta

ONNISTU CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA



CRM on erittäin yleismerkkinen konsepti. Sillä parannelaan yrityksiä ja asiakkaillasi välillä suhteita. CRM:n käyttö ei kuitenkaan ole alvan yhä helppoa kuin ohjelman suunnus, eikä se suoraan muutu myyntivälikkeksi. Lundalogik on toteuttanut CRM- ja asiakassuhdejärjestelmien käyttöönottoja 1990-luvun alkua alkaen. Tänä aikana olemme nähneet lukemattomia projekttejä, sekä onnistuneita että vähemmän onnistuneita. Ennen kaikkea olemme oppineet, mikä erottaa menestyksen keskinäristästä tuloksesta. Olemme kooneet tähän julkiseen ratkaisuun tärkeät kohdat, jotta onnistut 100%:sti. Toivottu, ja kohta kohtaita eteenpäin!

1

RATKAISU ON LOPPUKÄYTTÄJILLE

Oivaltia, että projektissa on suurinmiksi osaksi kyse ihmistä. Mieti huo mukanaan pitköä, pelkoa, laiskuttua, uskon rutiinien ja muutosten vastustuksen vuosia. Laadit stäinen suunnitelma projektin vielmistä. Tiedot ennen, jälkeen ja pitään vaiheen aikana. Kutsu väli koolle ja kannaista pitämisen kyselytunteja ja workshoppeja. Osoita sehdit kaikki hyödyt, ajamästit ja lisäarvo.

2

SELKEYTÄ TYÖVIRTÄ JA PROSESSIT

Määritä myyntiprosessi ja toimitatavat. Kaikki käyttäjät saattavat toimia eri tavoin, joten yksi tapa toimia helpottaa käyttöönottoa ja ohjaimista. Mieti mitä myyttiä, konoita, kuitteja ja mitä vaiheita myyntiprosessi sisältää.

3

JÄRJESTELMÄN ON TUETTAVA MYNTIÄ JA MUITA OSASTOITA

Myynti on usein CRM-järjestelmän paras henkilötyö. Myyntin hallinnan avulla voitetaan myös uusia erilaisia mittareita, jotta seurata myyntiä ja työskentelyä voidaan lahtaa. Tämän lisäksi on tärkeääkin tarkistaa, että mittareita ja seurataa miehitään muidekin koin vain yhden osaston työkärsä. Asiakaspalvelun, tuen ja myyntin yhdistämisen tuo käyttäjille arvoa, joka nähdään vain jos kaikki työkalit ovat yhdessä ja samassa järjestelmässä.

4

JAKSOTA KÄYTTÖÖNOTTO

Vältä kaiken toteuttamista kerralla. Valitse toimintoja, jotta on alhainen riski, korkea tuotto (ROI), ja joka on nopea suorittaa. Tee tämä ensimmäisessä vaiheessa. Siirry vasta sitten seuraavaan vaiheeseen.

5

INTEGROI CRM-JÄRJESTELMÄ

Integroimalla yhdistät eri tietosarekkeitä yhdessä. Tekniikka voi joko rajoita kasvua tai avata uusia mahdollisuuksia. Katso, että olemassa olevat järjestelmät keskustelevat keskenään, jotta niiden avulla voitetaan kasvattaa toiminnallisuutta ja yhdistää toimintoja tulevaisuudessa.

6

LUO "DREAM TEAM"

Panoista oivaltia koottuun projektiryhmään. Varmista, että kaikki osastot ovat edustettuina ja että mukana on erilaisia osaamisalueita ja osaamista. Valitse voimakkaita ja vastuullisia henkilöitä. Todellissa Dream Teamissa on edustettuna useita osastoja, jotka ovat eripainoisia, yhteistyökykyisiä, aloittaa ilakoi tekemään kaikkia. Ota miehitään mukaan käyttäjien joukosta joku tutuksi tai epävirallinen valtuutaja. Jos johtoryhmässä ei saada edustajaa, varmista, että he polkkaavat muutamaan tapaamisessa. Tee yhteiskas yhtäaikaan, ja kutsu käyttäjät kuulemaan 15 minuutin itäntiesraportti.

7

YKSINKERTAINEN RAKENNE

Yksinkertainen ratkaisu prosessissa voutavilla toiminnolla on kaiken A ja D. Järjestelmän kenttärakenteen ja käyttöliittymän tulee olla helppo ja nopeasti omaksuttava. Ensimmäisen vaiheiden mahdollisuus on järjestelmää välttää, ja seurata kun suunnitellaan tulevia kourteja tai järjestelmän rakennetta. Aloita helppola ja kooyettä, älä anna näiden kasvaa syödessä!

8

MITATTAVAT TAVOITTEET

Mieti ensin, mikä tavoitteet haluat saavuttaa. Konekoitot tavoitteet, miehitään mitattavissa oleviksi tavoitteiksi. Seuraa itäaikaan jatkuvasti ja varmista kaiken mitattavissa järjestelmässä.

KIVAT JUTUT OVAT VASTA ALKANEEET ...

Henkilökuntaa koopeita, uusia aloitteita, prosessit muutettavat, uusia strategioita ja kanoita tulee mukaan. Luo ja miehitä CRM-ryhmä. Tämän ryhmän tulee mahdollistaa tulokset työskentelyä, perkiä määrättyihin tavoitteisiin, kooyettä, hallita ja jatkokehitellä. Usein projektissa käytetään kohtuulloman suuri osa yhteiskokoon raportteihin ja seurataan. Suoritus sein sijaan täysi tieto järjestelmän käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Raportit ja seuranta on yksinkertainen. Itäa mukaan käytön myöhemmissä vaiheissa. Ilman sisään syötettyä tietoa kaikkien hienointien raportit tekää mahattakoon.

Copyright © 2016 Lundalogik Oy

Liite 2. Powerpoint esitysmateriaali asiakasseminariin

ONNISTU CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA



1. Ratkaisu on loppukäyttäjille



2. Selkeyttä työvirta ja prosessit



3. Järjestelmä tukee myyjiä ja muita osastoja!



4. Jaksota
käyttöönotto



5. Integroi CRM-
järjestelmä



6. Luo "Dream
Team"



7. Yksinkertainen rakenne



8. Mitattavat tavoitteet

