

CRM-järjestelmän valinta ja käyttöönotto Terramoda Oy:ssä

Robert Grönberg



Tekijä(t) Robert Grönberg	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi CRM-järjestelmän valinta ja käyttöönotto Terramoda Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 45+6
<p>Päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi CRM-järjestelmän valinnan ja käyttöönoton tekstiili-alan agentuuri Terramoda Oy:ssä, koska koin toiminnallisen työn merkittävästi helpottavan kyseisen yrityksen myyntityötä ja arkea. Työskentelen itse perheyrietyksemme markkinoinnissa ja myynnin tukitoimissa. Koin tästä syystä myös itse suurta kiinnostusta CRM-järjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin pienyrityksen toiminnan tehostamisessa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on toimia tiedonlähteenä myös muille pienyrityksille, jotka ovat harkinneet CRM-järjestelmän käyttöönottoa.</p> <p>Koin jo työtä aloittaessani, että CRM on käsitteenä hyvin vaikeasti ymmärrettävä ja monitulkintainen. Tavoitteenani onkin luoda työssäni lukijalle selkeä kuva siitä, mitä CRM:llä tarkoitetaan ja miten CRM tulisi yrityksen sisällä mieltää sekä ottaa käyttöön. Tämän lisäksi opinnäytetyössäni esitellään muutama erityisesti pienyrityksille sopiva CRM-ohjelmisto sekä vertaillaan näiden ohjelmistojen ominaisuuksia peilaten toimeksiantajayrityksen ohjelmistolle asettamiin vaatimuksiin.</p> <p>Työni aloittaa teoreettinen osuus, joka määrittelee CRM:n ja CRM-käyttöönotot käsitteenä. Tämän lisäksi teoreettinen osuus kuvailee CRM-markkinoita, jakelukanavia sekä sitä millaisia tuotteita markkinoilta löytyy. Käsitteen määrittelyn lisäksi selvitän työssäni CRM:n yritykselle tuomia hyötyjä sekä siitä millaisia haasteita CRM-projekteihin yleensä liittyy. Teoreettisen osuuden päättää teorian yhteenveto, joka linkittää työn teoreettisen osuuden toiminnalliseen osuuteen.</p> <p>Opinnäytetyöni toiminnallisena päätavoitteena on ottaa käyttöön Terramoda Oy:n arkea ja myyntityötä aidosti hyödyttävä CRM-ohjelmisto. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi olen opinnäytetyössäni ottanut selvää eri ohjelmistojen ominaisuuksista ja vertaillut näitä yrityksen asettamiin kriteereihin. Työni toiminnallisen osuuden aloittaa toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen kuvaus, jota seuraa toimeksiantajayrityksen ohjelmistolle asettamat kriteerit sekä vertailuun valittujen ohjelmistojen esittely. Ohjelmistojen esittelyä seuraa Terramoda Oy:lle valitun ohjelmiston valinnan ja käyttöönoton kuvaus. Työni päättää johtopäätökset ja pohdinta, joissa pohdin, miten hyvin työni on onnistunut täyttämään sille asetetut tavoitteet. Pohdinnassa avaan myös yleisesti sitä, millaisia hyötyjä CRM:llä voidaan saavuttaa. Työni toiminnallisena tuotoksena on Terramoda Oy:n pikaohje valitun ohjelmiston käyttöön.</p>	
Asiasanat CRM, Customer Relationship Management	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	CRM ja CRM-ohjelmistot.....	3
2.1	Mikä on CRM?	3
2.2	CRM:n historia	5
2.3	CRM:n osat.....	6
2.4	CRM-toimittajat	8
2.4.1	Ratkaisutoimittajat.....	9
2.4.2	Konsultit	9
2.5	CRM-tuotteet	10
2.5.1	Kansainväliset CRM-ohjelmistot.....	10
2.5.2	Kotimaiset CRM-ohjelmistot	11
2.5.3	Avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmistot.....	11
2.5.4	Räätälöidyt CRM-ohjelmistot.....	12
2.6	CRM-markkinat	12
3	CRM:n hyödyt	14
4	CRM:n suunnitelmallinen käyttöönotto	17
5	CRM-hankkeisiin liittyvät haasteet.....	24
6	Teorian yhteenveto	26
7	Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallinnan lähtökohtien analyysi	28
8	Ohjelmiston valinta ja käyttöönotto	30
8.1	Vertailtavien ohjelmistojen esittely.....	32
8.1.1	Pipedrive	33
8.1.2	Salesforce	34
8.1.3	SugarCRM	35
8.1.4	Lime CRM.....	35
8.2	Ohjelmistojen vertailu.....	36
8.3	Toimittajan valinta	38
8.4	Rekisteröityminen	38
8.5	Asiakkuuksien luominen.....	39
8.6	Segmentointi.....	39
8.7	Myyntiputken luominen	40
8.8	Tuotteiden luominen	40
8.9	Järjestelmän juurruttaminen organisaatioon.....	40
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Opas asiakashallintajärjestelmän perustoimintojen käyttöön.....	46

Kauppan lisääminen järjestelmään.....	47
Tapaamisten aikatauluttaminen.....	48
Tapaamisaika Google-kalenteriin	49
Kauppan merkitseminen voitetuksi	49
Myyntitulosten analysointi	51

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitelmallisesti ja onnistuneesti valita sekä ottaa käyttöön asiakkuuksien hallintaan tarkoitettu ohjelmisto tekstiili-alan agentuuri Terramoda Oy:lle. Opinnäytetyöni taustalla on yrityksen pyrkimys alkaa hyödyntää tehokkaammin digitalisoitumisen tuomia mahdollisuuksia perinteisen myyntityön ja asiakkuuksien hallinnan tueksi ja tehostamiseksi.

Terramoda on vuonna 1989 perustettu tekstiilialan agentuuri, joka on jo pitkään luottanut laadukkaaseen ja ammattitaitoiseen myyntityöhön sekä hyvin hoidettuihin asiakassuhteisiin. Tämän systemaattisen ja tavoitteellisen työn tuloksena yritys on palkittu AAA:n korkeimmalla luottoluokituksella.

Yrityksen vuonna 2014 lanseeratut verkkosivut toimivat herätteenä teknologian tuottamista mahdollisuuksista myyntityön prosessien virtaviivaistamiseksi ja helpottamiseksi sekä myyntien kasvattamiseksi. Tämän kehitystyön yhteydessä heräsi yrityksessä kiinnostus myös asiakassuhteiden hoitoa ja tilastollista statistiikkaa tuottavan ohjelmiston käyttöönottoon. Yrityksen tavoitteena on ottaa käyttöön ohjelmisto joka selkeyttää ydinliiketoiminnan eli myyntityön prosesseja. Virtaviivaistamisen lisäksi yrityksessä haluttiin ottaa käyttöön yksi selkeästi jäsennelty järjestelmä, johon tallentaa tietoa kaikista asiakkaista. Tavoitteena on siis yrityksen ja asiakkaiden väliseen kommunikointiin liittyvän työn tehostaminen ja kaiken asiakkaisiin liittyvän tiedon keskittäminen yhteen järjestelmään.

Terramoda Oy:lle tuotetun konkreettisen hyödyn lisäksi opinnäytetyöni toimii tiedonlähteenä niille yrityksille, jotka ovat harkinneet CRM-ohjelmiston käyttöönottoa. Erityisesti kokoluokaltaan samankokoiset pienyritykset, jotka työllistävät alle kymmenen henkilöä ja harkitsevat CRM-ohjelmiston käyttöönottoa, voivat hyötyä opinnäytetyöni tuottamasta tiedosta ja eri ohjelmistojen vertailusta.

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osasta, joka määrittelee CRM:n ja CRM-ohjelmistot käsitteenä sekä pureutuu CRM:n tuomiin hyötyihin liiketoiminnassa. Näiden lisäksi teoreettinen osuus sisältää tietoa CRM:n käyttöönottoon liittyvistä yleisistä haasteista ja CRM-järjestelmän käyttöönotosta.

Teoreettista osuutta seuraa Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallinnan nykytilan kuvaus eli eräänlainen lähtötilanteen määrittely. Nykytilanteen kuvausta seuraa ohjelmistolta toivottujen ominaisuuksien määrittely, käyttöönottoprojektin kuvaus, kriteerit sekä

vertailuun valittujen ohjelmistojen esittely ja ohjelmistojen vertailu yrityksen projektille asettamiin tavoitteisiin peilaten.

Opinnäytetyöni päättää pohdiva osuus, jossa pohdin miten hyvin valittu ohjelmisto onnistunut täyttämään yrityksen sille asettamat vaatimukset ja laajemmin sitä miten pienikokoinen myyntiin keskittyvä yritys voi hyödyntää CRM-ohjelmistoa myyntien kasvattamiseen sekä toiminnan tehostamiseen.

2 CRM ja CRM-ohjelmistot

2.1 Mikä on CRM?

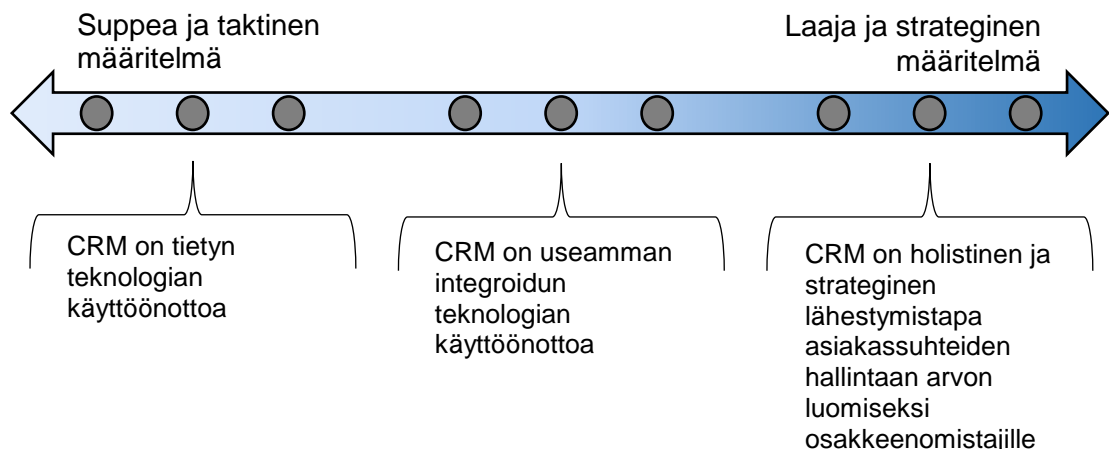
CRM-käsitteellä voidaan tarkoittaa joko suppeasti yrityksen asiakkuuksien hallintaan tarkoitettuja ohjelmistoja tai laajemmin yrityksen kokonaisvaltaista strategista lähestymistapaa asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja hallintaan. (Payne 2006, 2.)

Käsitteenä CRM (Customer Relationship Management) vakiintui kielenkäyttöön 1990-luvun lopulla. Yrity maailman puhekielessä CRM:llä tarkoitetaan usein yritysten asiakkuuksien hallintaan käyttämiä ohjelmistoja, joihin on kasattu tietoa asiakkaista. CRM:llä voidaan tarkoittaa myös liiketoiminnan prosessien hallintaa ja automaatiota. CRM on käsitteenä niin nuori, ettei sille ole suoraa suomennosta. Liike-elämässä vakiintuneita suomenkielisiä vastineita käsitteelle ovat mm. asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen, asiakkuuksien hallinta sekä asiakkuuksien johtaminen. Käsitteen nuoresta iästä huolimatta CRM on hyvin moniselitteinen käsite, joka on hyvin helppo ymmärtää väärin. (Oksanen 2010, 21 & 23.)

Oksanen (Oksanen 2010, 22.) kuvailee itse CRM:n tarkoittavan ainakin seuraavia asioita:

- **Käsite** toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joita yritys käyttää asiakkaisiin liittyvän tiedon hallintaan.
- **Prosessi**, jonka tarkoitus on hallita kaikkia yrityksen kanavia, joissa tapahtuu asiakaskohtaamisia.
- **Lähestymistapa** asiakkaan tunnistamiseen ja suhteen luomiseen sekä ylläpitämiseen.
- **Liiketoiminnan tietojärjestelmä**, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa.
- **Liiketoimintastrategia**, jonka tavoitteena on maksimoida asiakkuuden kannattavuus, tuottavuus sekä asiakastyytyväisyys.

Adrian Payne (2006, 18-20.) puolestaan jaottelee CRM-määritelmät kolmeen eri luokkaan niiden laajuuden mukaan. Laajuudeltaan kapeimman pään määritelmän mukaan CRM tarkoittaa yksittäisen teknologian käyttöönottoa. Keskivälin määritelmän mukaan CRM tarkoittaa useamman keskenään integroidun asiakaslähtöisen teknologian käyttöönottoa. Laajinta näkökulmaa edustaa määritelmä, jonka mukaan CRM on yrityksen holistinen ja strateginen lähestymistapa asiakkuuksien hallintaan lisäarvon luomiseksi osakkeenomistajille.



Kuvio 1. Paynen CRM-määritelmien jatkumo

Payne painottaa omassa CRM-määritelmässään laajinta strategista lähestymistapaa ja uskoo CRM:n todellisen potentiaalin toteutuvan, kun se mielletään kokonaisvaltaisena asiakassuhteiden hallinnan strategiana, joka yhdistää suhdemarkkinoinnin potentiaalin sekä IT-ratkaisut, tuottavan ja pitkäikäisen asiakassuhteen luomiseksi. (Payne 2006, 22-23)

Francis Buttlen (2009, 4) teoriassa CRM on jaoteltu neljään eri kategoriaan:

- **Strateginen CRM** on asiakaskeskeinen liiketoiminnan strategia, joka keskittyy tuottavien asiakkaiden voittamiseen ja säilyttämiseen.
- **Toiminnallinen CRM** tarkoittaa yrityksen asiakaskohtaamisten prosessien automaatiota.
- **Analyttinen CRM** tarkoittaa asiakkaisiin liittyvän tiedon älykästä hankkimista ja säilyttämistä yrityksen strategiaan ja taktisiin tarkoituksiin.
- **Yhteistyöhön perustuva CRM** on organisaatioiden rajat ylittävää yhteistyötä, jonka päämääränä on yrityksen, asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden yhteisen hyödyn optimointi.

Barton Goldenbergin (Goldenberg 2015, 1-3.) nykyaikainen teoria lisää perinteisiin CRM-määritelmiin sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet. Sosiaalisen median avulla voidaan hänen mukaansa luoda entistä tuottavampia asiakassuhteita. Sosiaalinen media on muuttanut yritysten ja asiakkaiden välistä vuoropuhelua kohti kaksisuuntaisempaa dialogia. Sosiaalinen media on myös antanut yrityksille uudenlaisen mahdollisuuden kerätä tietoa ja kommunikoida työntekijöiden, kuluttajien ja partneriensä kanssa. Toisaalta sosiaalisen median suosion nousu on antanut myös kuluttajille enemmän valtaa mahdollistaen yritysten tuotteiden ja palveluiden nopean ja vaivattoman arvostelun suurelle yleisölle.

Sosiaalinen CRM yhdistää perinteisen asiakkuuksien hallinnan internetin ja sosiaalisen median tuomiin mahdollisuuksiin. Sosiaalisen CRM:n avulla organisaatiot voivat kerätä tietoa sosiaalisen median yhteisöistä ja yhdistellä näitä tietoja asiakasprofiileihinsa.

Laajennettujet asiakasprofiilien myötä yritykset pystyvät tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, markkinointia sekä tarjouksia asiakkailleen.

2.2 CRM:n historia

Ensimmäistä kertaa termi CRM ilmestyi kirjallisuuteen noin 20 vuotta sitten. Silloin ohjelmistojen valmistajat ryhtyivät markkinoimaan uudenlaista ajattelutapaa asiakkuuksien hallintaan luodakseen kysyntää tuotteilleen.

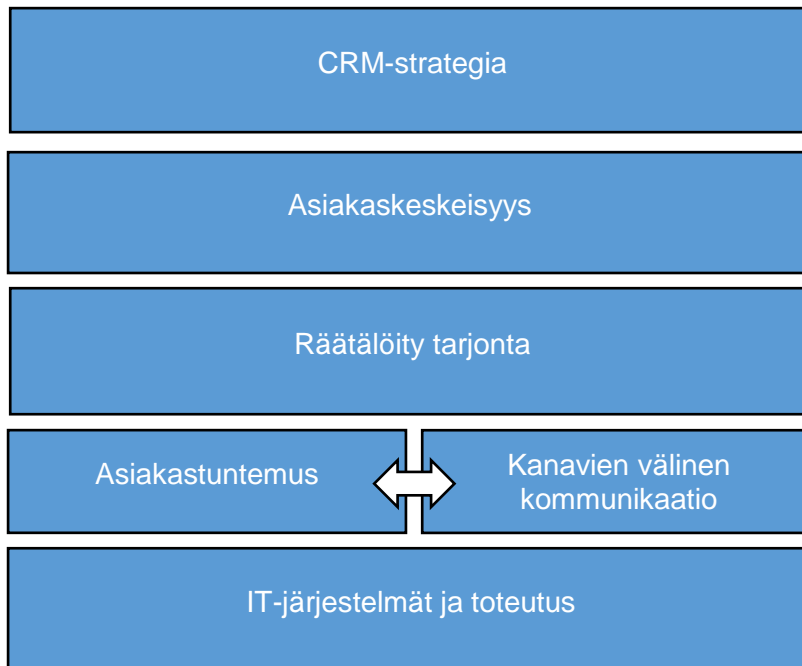
1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa yritysten kiinnostus yksittäisiin toimittaja-asiakassuhteisiin rupesi heräämään. Tuolloin suhdemarkkinoinnin eli asiakassuhteita painottavan markkinoinnin suosio kasvoi ja asiakkuuksien hallintaa alettiin miettiä monissa yrityksissä eri näkökulmasta. CRM miellettiin vaihtoehdoksi transaktiopohjaiselle markkinoinnille. Markkinoinnissa oltiin aiemmin keskitytty lähinnä myyntitapahtumiin, tilastoihin ja yhteydenottoa edeltäviin toimenpiteisiin. Uudet tutkimukset kuitenkin osoittivat suuren osan toimittajan ja asiakkaiden välisistä suhteista olevan luonteeltaan pitkäkestoisia. Tutkimukset osoittivat myös pidempiaikaisten asiakassuhteiden transaktioluonteista asiakassuhteita kannattavammaksi.

Yrityksissä koettiin aluksi vaikeuksia uudenlaisten toimintatapojen käyttöönotossa. Yksityiskohtaista tietoa asiakkaista ei oltu vielä hankittu ja asiakkaiden persoonallinen lähestyminen sekä suhteen rakentaminen koettiin liian kalliiksi. 90-luvun laman aikana puolestaan asiakassuhteisiin panostaminen ei houkuttanut strategiana investoinnin hitaan takaisinmaksuajan vuoksi.

90-luvun puolivälin jälkeen suhdemarkkinointi sai uuden mahdollisuuden. Uudet tutkimukset osoittivat, että asiakassuhteiden ylläpito on kannattavampaa kuin uusien suhteiden luominen. Näihin aikoihin alettiin yrityksissä myös kehittää ja ottaa käyttöön IT-sovelluksia CRM:n toteutukseen. Käyttöönotot epäonnistuivat usein huonon suunnittelun ja epärealististen odotusten takia. Vuosien aikana CRM on muuttunut yritysten IT-projekteista kokonaisvaltaiseksi asiakkuuksien hallinnan strategiaksi, jonka keskiössä on asiakaskeskeisyys. (Peelen & Beltman 2013, 40-41.)

2.3 CRM:n osat

Peelen ja Beltman (Peelen & Beltman 2013, 43.) jakavat teoksessaan CRM:n kuuteen eri osaan. Nämä osat ovat: CRM-strategia, asiakaskeskeisyys, räätälöity tarjonta, asiakastuntemus, kanavien välinen kommunikaatio sekä IT-järjestelmät ja toteutus.



Kuvio 2. CRM:n osat

CRM-strategialla tarkoitetaan strategiaa, joka määrittelee miten yritys ja asiakkaat löytävät toisensa ja millä tavalla haluttua asiakassuhdetta on tarkoitus luoda sekä ylläpitää. CRM-strategian tulisi vaikuttaa olennaisesti siihen, miten yritys toteuttaa liiketoimintaansa. Liiketoiminnan osa-alueista strategia vaikuttaa ainakin markkinointiin, teknisiin ratkaisuihin, palveluun, logistiikkaan, rahoitukseen, tuotantoon ja henkilöstöhallintoon. CRM-strategia antaa yrityksen toiminnalle suunnan. Samalla strategia helpottaa yritystä löytämään optimaaliset tekniset ratkaisut, liiketoiminnan strategiat ja markkinoinnin tyylin pitkäikäisten ja kannattavien asiakassuhteiden luomiseen. (Peelen & Beltman 2013, 36.)

Asiakaskeskeisellä organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että yritys on rakenteellisesti järjestetty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskeskeisen yrityksen markkinointi, myynti ja myynnin jälkeiset toimenpiteet on muodostettu asiakkaan tarpeet huomioiden eheäksi kokonaisuudeksi. Näin yrityksen eri osastojen toisistaan eroavat tavoitteet eivät heikennä asiakkaan kokemaa palvelun tasoa.

Asiakaskeskeinen organisaatio tuottaa asiakkaidensa tarpeisiin räätälöityjä palveluita. Asiakastiedon keräämisen ja analysoinnin tarkoituksena onkin mahdollistaa optimaalisen ja henkilökohtaisen ratkaisun tarjoaminen asiakkaille. Asiakaskeskeisyyden ydin on

ymmärtää asiakkaan tuotetta tai palvelua kohtaan tuntema kokemus. Asiakaskeskeinen organisaatio näkee asiakkaansa yhteistyökumppanina. Yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä tulisi tähdätä molempia osapuolia hyödyttävään luottamukselliseen ja pitkäikäiseen suhteeseen. Räättelöityjä ratkaisuja tarjotessaan yritys joutuu tasapainottelemaan asiakkailleen tarjoamansa ratkaisun laadun ja hinnan välillä. Laadukkaan strategian ja järkevästi suunnitellun rakenteen avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen räätälöityjä ja kustannustehokkaita ratkaisuja. (Peelen & Beltman 2013, 36-37.)

Asiakastuntemus on asiakkuuksien hallinnan välttämätön peruselementti. Suhteen luomiseksi ja asiakkaan henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiseksi yrityksen asiakastuntemus täytyy olla tarpeeksi korkealla tasolla. Yrityksellä tulisi olla selkeä hahmotus olemassa olevista asiakkaista sekä prospekteista eli mahdollisista asiakkaista. Asiakkaita koskevan tiedon tulisi myös olla siinä muodossa, että sitä ensi kertaa lukevakin pystyy kommunikoimaan asiakkaan kanssa mutkattomasti. Kylmän datan kuten ostohistorian lisäksi yrityksen tulisi hahmottaa asiakkaan todellisia tarpeita ja kokemuksia yritystä kohtaan, jotta kestävä asiakassuhde on mahdollista muodostaa. Informaatiota kerätessään yrityksen tulisi aina muistaa keräämisen todellinen motiivi eli asiakkaan tarpeiden mahdollisimman tehokas tyydyttäminen kustannustehokkaasti. (Peelen & Beltman 2013, 37-38.)

Kommunikaatiolla Peelen ja Beltman tarkoittavat asiakkaan ja yrityksen välistä kontaktia. Yrityksen tulisi tunnistaa ne avainhetket kanssakäymisessä, jolloin asiakas tekee päätöksiä. Painoarvoa yrityksen tulisi antaa erityisesti dialogin laadulle, mutta myös kasvattaa asiakkaiden määrää ja laskea yhteydenpidon aiheuttamia kustannuksia. Uudet teknologiat ja järjestelmät mahdollistavat korkeamman palvelutason halvemmalla hinnalla ja suuremmalla palvelukohtaamisten määrällä. (Peelen & Beltman 2013, 38.)

CRM mielletään usein yrityksissä pelkästään asiakassuhteiden hoitoon tarkoitetuksi ohjelmistoksi. Usein onnistuneen asiakassuhteiden hallinnan edellytyksenä onkin yrityksen toiminnalle sopiva teknologinen ratkaisu eli useimmiten jokin asiakkuuksien hallintaan tarkoitettu tietokonesovellus tai ohjelmisto. CRM-järjestelmä realisoi asiakkuuksien hallinnan strategian, helpottaa organisaation sisäistä tiedonkulkua, ja auttaa asiakastiedon hyödyntämisessä. Ilman IT-järjestelmää CRM:ää voidaan toteuttaa vain hyvin pienissä organisaatioissa, joilla on vähän asiakkaita.

Kun yrityksellä on paljon asiakkaita, muodostuu CRM-järjestelmän käyttöönotto lähes välttämättömäksi. IT-järjestelmä vastaa nykypäivänä myös asiakkaiden modernin

yhteydenpidon tarpeisiin. Olennaista järjestelmän käyttöönotossa on se, että yrityksen eri osastojen välinen tiedonkulku on saumatonta. Yrityksen eri osastojen henkilöstöllä on usein valmiiksi omiin tavoitteisiinsa räätälöityjä järjestelmiä. CRM-järjestelmän tavoitteena tulisi olla asiakkuuksien hallinnan strategian toteuttaminen ja osastojen välisen tiedonkulun helpottaminen.

Yritysten olemassa olevat järjestelmät ovat usein räätälöity jonkin muun tavoitteen kuin sujuvan asiakkuuksien hallinnan toteuttamiseksi. Eri järjestelmissä sijaitsevan tiedon yhdistäminen CRM-strategiaa toteuttavaksi järjestelmäksi on usein suurimpia haasteita joita yritykset kohtaavat CRM:n käyttöönotossa. Tämän mahdollistamiseksi tulisi käyttöönotossa painottaa eri osastojen välistä saumatonta tiedonkulkua. Korkean palvelutason varmistamiseksi on tärkeää, että oikealla henkilöllä on helposti saatavilla kaikki palvelukohtaamiseen tarvittava tieto.

Yrityksien suhtautuminen CRM-hankkeisiin on pikkuhiljaa muuttumassa IT-projektista kohti kokonaisvaltaisempaa asiakkuuksien hallinnan strategiaa. CRM:n toteutuksessa pääosassa on yrityksen muutos tuotokeskeisestä asiakaskeskeiseksi organisaatioksi. Yrityksen muutoksessa kohti asiakaskeskeistä organisaatiota keskeistä on investoida infrastruktuuriin joka mahdollistaa saumattoman kommunikaation asiakkaiden kanssa useissa eri kanavissa sekä yrityksen sisäisen tiedonkulun saumattomuuden. Toteutuksen onnistumisen edellytyksenä on yrityksen ajatusmaailman muuttaminen transaktiokeskeisestä suhdekeskeiseen. Usein toteutus kaatuu liian suurin odotuksiin projektilta tai projektin liian nopeaan toteutukseen sekä liian köyhään suunnitteluun. Toteutuksen onnistumiseksi muutoksen on tapahduttava noudattaen selkää ja yrityksen tarpeisiin räätälöityä suunnitelmaa. (Peelen & Beltman 2013, 38-39.)

2.4 CRM-toimittajat

CRM-järjestelmien yleistyttyä 90-luvun lopussa ohjelmistojen toimittajien määrä oli vielä hyvin suppea. Markkinoilla oli muutama hallitseva yritys, joiden tuotteet dominoivat järjestelmien myyntiä. Erityisesti Microsoftin markkinoille tulo *Dynamics CRM* ohjelmistollaan muokkasi CRM-järjestelmien kenttää Microsoftin suuren toimittajaverkoston ansiosta. Nykyään CRM-toimittajien kirjo on huomattavasti laajempi. Vaihtoehtojen runsaus ja eri ohjelmistojen tekniset erot saattavat aiheuttaa päänvaivaa yrityksen suunnitellessa järjestelmän käyttöönottoa. CRM-järjestelmien käyttöönoton avustuksesta ja konsultoinnista onkin muodostunut vuosien saatossa oma toimialansa. Esimerkiksi CRM-järjestelmien myynnin markkinajohtaja Salesforce.comin ohjelmiston

ympärille on syntynyt suuri joukko yrityksiä, jotka auttavat yrityksiä tuotteen käyttöönotossa ja sen käytössä.

CRM-järjestelmää hankkiessaan yrityksellä on nykyään runsaasti vaihtoehtoja avoimen lähdekoodin ilmaisista sovelluksista ja pilvipalveluista kalliisiin sekä monimutkaisiin yritykselle räätälöityihin tuotteisiin. Markkinoiden kehittyttyä myös ohjelmiston käyttö on muuttunut arkipäiväisemmäksi ja luonnollisemmaksi osaksi yritysten arkea. Toimittajien määrän kasvun on kuitenkin koettu myös laskevan palveluiden laadun keskimääräistä tasoa. (Oksanen 2010, 183.)

2.4.1 Ratkaisutoimittajat

Ratkaisutoimittajilla tarkoitetaan CRM-järjestelmän lopullista toimittajaa ja ne voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan. Ratkaisutoimittajista Microsoft ja Salesforce.com edustuvat ryhmää, joiden jakelijoina toimivat pääosin yrityskumppanit. Tällaisten toimittajien lisäksi markkinoilla on toimittajia, jotka jakelevat palveluaan pääasiassa itse sekä sellaisia toimittajia, jotka jakelevat päämiehiensä tuotteita.

Päämiehen tuotteita toimittavilla yrityksillä saattaa olla valikoimissaan useampia CRM-järjestelmiä tai räätälöityjä ratkaisuja. Yrityskumppaneiden kautta pääsääntöisesti ohjelmistojaan jakelevat yritykset saattavat myös varsinkin isojen asiakkaiden kohdalla toimia itsekin toimittajana. Myös itse omaa ohjelmistoaan pääsääntöisesti jakelevilla yrityksillä saattaa olla kumppanuuksia, jota kautta järjestelmä on mahdollista ostaa.

Yrityksen valitessa toimittajaa tulisi huomioida toimittajan suhde myymäänsä ratkaisuun. Jotkut toimittajat on keskittyneet pelkästään CRM-ratkaisujen myyntiin ja käyttöönottoon. Toisilla toimittajilla saattaa olla osaamista myös muiden liiketoiminnan järjestelmien kuten toiminnanohjausjärjestelmien myynnistä sekä näiden järjestelmien integroimisesta. Lisäksi markkinoilla on useita toimittajia, joilta löytyy osaamista jonkun tietyn toimialan ratkaisuista. (Oksanen 2010, 184-185.)

2.4.2 Konsultit

Toimittajien rinnalla toimii joukko konsultteja, jotka ovat erikoistuneet CRM-järjestelmien käyttöönottoon. Erityisesti konsulttien käytöstä hyötyvät yritykset, jotka ovat epävarmoja omasta osaamisestaan projektin organisoinnissa ja teknisissä yksityiskohdissa. Yrityksen kannalta konsultin käytön hyvänä puolena voidaan nähdä myös konsulttien puolueettomuus järjestelmän valinnassa.

Konsultit voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri kategoriaan. Asiakkuuskonsultit ovat erikoistuneet yrityksen tavoitteiden, visioiden, strategioiden ja niiden toteuttamisen prosessien laatimiseen. Nämä konsultit saattavat helpottaa myös muutoksen johtamista ja auttavat yrityksen muutosta kohti asiakaslähtöistä asiakkuuksien hallintaa.

Käyttöönottokonsultit ovat keskittyneet järjestelmän käyttöönoton avustamiseen sekä toimittajavalintaan. Integraattorit puolestaan auttavat yritystä eri järjestelmien integraatiossa. Integraattorit ovat keskittyneet eri infrastruktuurien kehitykseen ja yhdistelemiseen, joten liiketoiminnan muiden järjestelmien tulisi toimia vakaasti ennen integraattorin palveluiden käyttöä. (Oksanen 2010, 185.)

2.5 CRM-tuotteet

CRM-tuotekenttä voidaan karkeasti jakaa isoihin kansainvälisiin tuotteisiin, kotimaisiin kokoluokaltaan usein merkittävästi pienempiin tuotteisiin, avoimen lähdekoodin ohjelmiin sekä yritykselle räätälöityihin ohjelmiin. Samalla tavalla kuin toimittajakentässä eri tyyppisten tuotteiden rajat ovat häilyviä ja yritys saattaa kohdata ongelmia niiden hahmottamisessa.

Sopivan ohjelmiston valitseminen on hyvin yrityskohtaista. Joillekin yrityksille isot ohjelmistot, joiden käyttöön löytyy myös paljon ohjeistavaa kirjallisuutta, ovat paras ratkaisu. Toisaalta pienempien tuotteiden tarjoamalla ketteryydellä ja joustavuudella saattaa olla enemmän painoarvoa joissakin yrityksissä. Tuotteiden hinnat ja hinnoittelumallit vaihtelevat myös huomattavasti. Ominaisuuksiltaan laajojen ohjelmistojen käyttöönotto on usein riisutumpia ohjelmistoja haastavampaa. Yrityksen tulisi siis tarkasti miettiä millaisia ominaisuuksia järjestelmältä vaaditaan.

Eri vaihtoehtoja vertaillaessaan yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota eri tuotteiden elinkaareen sekä käyttöönottoprosessin yritykselle yksilöllisiin yksityiskohtiin. Yritysten hyvin persoonallisten tarpeiden johdosta CRM-järjestelmän hankinnalle ei voida laatia perusteellista mallia. (Oksanen 2010, 183, 186.)

2.5.1 Kansainväliset CRM-ohjelmistot

Kansainvälisistä CRM-ohjelmistoista tunnetuimpia ja käytetyimpiä ovat Microsoft Dynamics CRM, Salesforce.com, Oracle sekä SAP CRM. Näistä ohjelmistoista Salesforce.com tarjoaa ohjelmistoaan verkon välityksellä käytettynä palveluna (SaaS eli Software-as-a-service). Loput mainitusta toimittajista tarjoavat järjestelmiään myös in-house-ratkaisuin eli yrityksen omille palvelimille asennettuna ohjelmana.

Näistä ohjelmistoista Oracle ja SAP ovat vahvasti kytköksissä myös tuotannonohjaus sekä talousjärjestelmiin. Näin ollen Oraclen tai SAP:in tuotannonohjaus tai talousjärjestelmää käyttävän yrityksen olisi luontaista valita sama toimittajan CRM-ohjelmisto. Molempia ohjelmistoja voidaan kuitenkin käyttää myös ilman saman toimittajan tuotannonohjausjärjestelmiä tai talousjärjestelmiä. Valitsemalla eri toimittajan CRM-järjestelmän voidaan toisaalta aikaansaada yrityksen sisäistä ketteryyttä.

Ison kansainvälisen toimittajan hyviä puolia ovat toimittajan resurssien suuruus ja tätä kautta kyky vastata alan trendeihin nopeasti. Isot toimijat toimittavat ohjelmistojaan hyvin monimuotoiselle asiakaskunnalle eli niiden tuotteista löytyy yleensä ominaisuuksia lähes joka tarpeeseen. Ennen kansainväliseen ratkaisuun päättymistä on kuitenkin muistettava tarkistaa tuotteen soveltuvuus yritykseen ohjelmiston käyttökielen, tietosisällön, tietosuojaedellytysten ja tukipalvelujen osalta. (Oksanen 2010, 186-187.)

2.5.2 Kotimaiset CRM-ohjelmistot

Suomalaisia CRM-ohjelmistoja ja toimittajia ovat muun muassa Severa, Valueframe, ja Vineyard. Yleensä kotimaisia ohjelmistoja pidetään suuriin kansainvälisiin ohjelmistoihin verrattuna ketterinä. Kotimaisten toimittajien ohjelmistot ovatkin usein ominaisuuksiltaan riisutumpia kuin kansainväliset haastajansa.

Joskus karsitumpi ja yrityksen tarpeisiin paremmin vastaava ohjelmisto voi kuitenkin olla käytettävyydeltään parempi kuin sellainen, joka tarjoaa ominaisuuksia lähes joka tarpeeseen. Ketteryyden lisäksi kotimaisten ohjelmistojen eduksi voidaan laskea nopeampi tuotekehitys raskaisiin kansainvälisiin ohjelmistoihin verrattuna. (Oksanen 2010, 187.)

2.5.3 Avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmistot

Avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmistoilla tarkoitetaan yleensä sellaisia ohjelmistoja, joiden käyttö on ilmaista. Näille ohjelmistoille tyypillistä on, että niiden kehitystä rahoitetaan myymällä tuotteen käyttöön liittyviä ohjeistus -ja käyttöönottopalveluita.

Yritykselle jolta löytyy teknistä osaamista ja tarvetta ketterälle ja muokattavuudeltaan korkealle ohjelmistolle, avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmisto saattaa olla juuri sopiva valinta. Yrityksen päätyessä avoimen lähdekoodin CRM-ohjelmistoon, on kuitenkin muistettava, että tuotteen asennusta lukuun ottamatta ohjelmiston käyttöönotto vaatii

hyvää suunnittelua ja jonkun verran IT-ymmärrystä projektin onnistumisen mahdollistamiseksi. (Oksanen 2010, 188.)

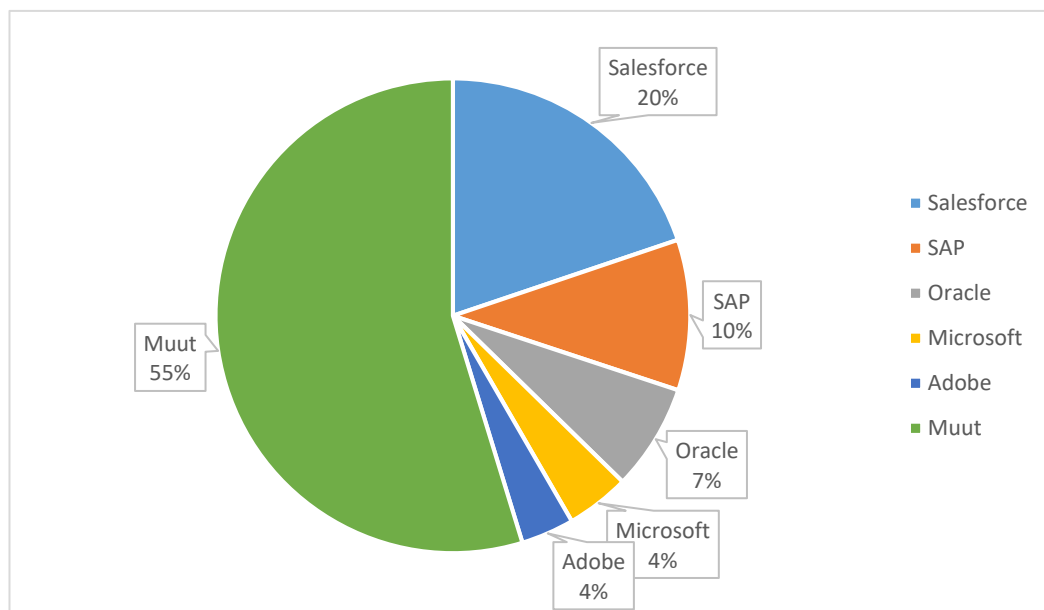
2.5.4 Rääätälöidyt CRM-ohjelmistot

Yrityksien kohdatessa tilanteen, jossa mikään markkinoilla olevista ratkaisuista ei tunnu sopivalta yrityksen tarpeisiin, on mahdollista valita täysin räätälöity CRM-ohjelmisto. Räätälöityjen CRM-ohjelmistojen etuna on parhaimmillaan täydellinen vastaavuus yrityksen tarpeisiin. Haittapuolena voidaan kuitenkin nähdä hyvinkin korkeat kustannukset ja ylläpidettävyys.

Suuren asiakaskunnan omaavat ohjelmistot päivittyvät ilman yrityksen aloitetta. Räätälöidyt ratkaisut kehittyvät kuitenkin vain yrityksen investoidessa niihin lisää rahaa ja aikaa. Toimialoilla, joilla yrityksen ohjelmistolta vaativat ominaisuudet ovat hyvin persoonalliset, täysin räätälöidyn ohjelmiston valinta saattaa kuitenkin olla perusteltua. Räätälöityä ohjelmistoa valitessa on hyvä kiinnittää huomiota toimittajayrityksen kykyyn olla saatavilla silloin kun yritys tarvitsee tukea ohjelmiston käyttöön tai muutoksia sen toimintaan. (Oksanen 2010, 188-189.)

2.6 CRM-markkinat

Forbesin vuoden 2016 CRM-markkinoita kuvailevan artikkelin mukaan vuonna 2015 CRM-ohjelmistojen myynti on muodostanut maailmanlaajuisesti 26.3 miljardin dollarin arvoiset markkinat. Vuonna 2014 CRM-markkinat ovat kasvaneet 12.3 prosentilla. CRM-toimittajista viisi suurinta muodostavat suurehkon 45 % osuuden markkinoiden kokonaisarvosta. Salesforce dominoi markkinoita vuonna 2015 noin 20 % osuudella ja yli 902 miljoonan dollarin liikevaihdon kasvatuksellaan.



Kuvio 3. CRM markkinaosuudet

Forbesin artikkelin mukaan lähivuosien aikana CRM-markkinoita mullistavia tekijöitä tulevat olemaan muun muassa kehittynyt analytiikka, koneoppiminen sekä tekoäly. (Forbes 2016.)

3 CRM:n hyödyt

Asiakkuuksien strategisen hallinnan tärkeimpänä tavoitteena on nostaa asiakassuhteen rahallista arvoa yritykselle. Asiakassuhteen arvo muodostuu useasta eri tekijästä, joista tärkein on suhteen tuottavuus.

Tuottamattomat tai tuottavuudeltaan huonot asiakassuhteet ovat usein luonteeltaan monimutkaisia ja sisältävät monia kohtaamisia ja aktiviteetteja, jotka eivät hyödytä kumpaakaan osapuolta. Usein suhteen tuottavuuden nostaminen tarkoittaaakin koko suhteen suunnittelua uudelleen. Tuottavuutta voidaan parantaa nostamalla suhteen tuomaa liikevaihtoa ja vähentämällä suhteen hoitamiseen käytettyjä kustannuksia.

Tuottavuuden lisäksi suhteen arvoon vaikuttaa sen pitkäikäisyys. Suhteen pitkäikäisyyden ja tuottavuuden arviolla voidaan arvioida asiakassuhteen elinikäistä arvoa. Pitkäikäiset suhteet ovat usein vakaampia ja helpommin ennustettavissa suhteen aikana syntyneen asiakkaan ja yrityksen välisen siteen ansiosta. Pitkäikäiset suhteet tuovat yritykselle myös enemmän mahdollisuuksia suhteen parantamiselle. Tärkein suhteen pituuteen vaikuttava seikka on asiakastyytyväisyys.

Asiakassuhde saattaa olla luonteeltaan myös yrityksen pätevyyttä kohentava. Vaativat ja aikaa vievät asiakkaat saattavat olla yritykselle hyödyllisiä niitten yritykselle tuoman pätevyyden ja tietämyksen ansiosta. Ne pakottavat yrityksen oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Tällä tavoin jopa tuottamattomat suhteet voivat olla yritykselle arvokkaita.

Pätevyyttä kohentavan vaikutuksen lisäksi asiakkaalla saattaa olla arvoa referenssinä markkinoilla. Jonkin tietyn asiakassuhteen ansoista yritys saattaa saavuttaa useita muita asiakkaita. Usein arvokkaimpia asiakkaita ovat yritykset, jotka ovat sitoutuneita ja valmiita suosittelemaan yritystä. (Storbacka & Lehtinen 2001, 14-16.)

Adrian Payne (2006, 137 & 139.) painottaa asiakkaiden segmentoimista. Paynen mukaan yritysten tulisi hahmottaa olemassa olevien tärkeimpien asiakassegmenttien tuottavuus ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan näiden segmenttien kannattavuutta. Tällaisella tehokkaalla asiakkuuksien hallinnalla voidaan maksimoida asiakkaan yritykselle tuoma hyöty.

Paynen mukaan yritykset keskittyvät toiminnassaan liikaa eri tuotteiden kannattavuuden vertailuun. Paynen mukaan tärkeämpää on vertailla eri asiakkuuksien kannattavuutta. CRM:n tärkeimpiä tavoitteita onkin hahmottaa tärkeimmät asiakassegmentit ja rakentaa näiden segmenttien kanssa molemminpuolisesti hyödyllisiä suhteita. Asiakkuuksien

järkevällä hallinnalla ja asiakaskunnan ymmärtämisellä yritys voi maksimoida kannattavuuttansa.

Asiakastiedon systemaattinen kerääminen auttaa yritystä myös arvioimaan suhteiden kannattavuutta tulevaisuudessa. Lisäksi yritys pystyy asiakastiedon systemaattisella hallinnalla paremmin hahmottamaan ne asiakkaat, joiden kannattavuutta voidaan kasvattaa ja toisaalta myös ne asiakkaat joiden kanssa on kannattamatonta ylläpitää suhteita.

Storbacka erottaa teoriassaan asiakkaiden segmentoinnin ja niin sanotun salkuttamisen. Storbackan mukaan asiakkaan arvoa määrittävät marginaali sekä kesto. Marginaali määrittelee asiakkuuden tuoton. Kesto puolestaan määrittelee asiakkuuden riskiä. Portfolioteorian avulla asiakkuuksia voidaan arvioida kuten mitä tahansa muutakin sijoitusta. Salkuttamalla yrityksen on mahdollista luoda asiakkuuksien yhdistelmä, jossa riskit ja tuotot ovat yrityksen hallittavissa. Segmentoinnista salkuttaminen eroaa siten, ettei se ota huomioon asiakkaan vastaanottamaa arvoa. Salkuttamalla yritys pystyy paremmin arvioimaan asiakkuuksien tuottojen ja riskien välistä suhdetta. (Storbacka 2005, 65-67)

Korkeaan asiakastyytyväisyyteen tähtäävälle yritykselle suunnitelmallinen asiakkuuksien hallinta sekä sen toteutukseen tarkoitetut työkalut ovat lähes välttämättömiä. Yrityksen tarpeisiin sopivan ja tehokkaan CRM:n avulla saavutettu asiakasymmärrys hyödyttää yritystä monella eri tavalla. CRM-markkinoita johtava Salesforce.com listaa verkkosivuillaan CRM:n käytön hyötyä. (Salesforce 2017.)

Ensimmäisenä mainitaan yrityksen muutos kohti paremmin informaatiota hyödyntävää organisaatiota. Nykyteknologia ja asiakkuuksien hallintaan tarkoitetut ohjelmistot mahdollistavat jokaisen asiakaskohtaamisen tarkan ja tehokkaan tallennuksen sekä tämän informaation jäsentämisen järkevästi. Hyvin toteutetun asiakkuuksien hallinnan voidaan näin ajatella tuottavan järjestystä kaaokseen. Keskitetyn tiedon ansiosta henkilöstöllä ei myöskään ole epävarmuutta siitä mistä asiakkaisiin liittyvää tietoa tulisi etsiä.

Asiakastiedon tehokkaamman hyödyntämisen lisäksi CRM parantaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja tiedon saatavuutta. CRM:n avulla koko yrityksen henkilökunnalla on mahdollisuus päästä käsiksi asiakkaita koskevaan informaatioon ja tämän ansiosta tarjota asiakkailleen yhtä laadukasta asiakaspalvelua.

CRM siis nostaa asiakaspalvelun tasoa. CRM:n avulla asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen, on yrityksen edustajalla käytössään nopeasti ja helposti kaikki asiakkaaseen liittyvä tieto. Näin asiakkaan ongelmiin ja toiveisiin voidaan reagoida nopeasti ja asiakaspalvelun laatu nousee.

Näiden hyötyjen lisäksi CRM automatisoi myynnin prosesseja. Tehokkaaksi suunnitellun CRM-järjestelmän avulla myyjät voivat keskittyä myymiseen. Hyvä CRM-järjestelmä automatisoi myynnin prosesseja niin, että yrityksen edustajat voivat keskittyä kauppohen tekemiseen ja asiakaspalveluun kaavakkeiden ja muiden aikaa kuluttavien myynnin prosessien sijasta.

Helposti saatavilla olevan tiedon ansiosta organisaation eri osastot voivat hyödyntää samaa asiakkaisiin liittyvää tietoa tehokkaammin. CRM:n ansiosta esimerkiksi yrityksen myynti -ja markkinointiosastoiden välinen tiedonkulku paranee ja näin ollen useampia osastoja sisältävän organisaation tehokkuus nousee tiedon etsimiseen kulutetun ajan vähenemisen myötä

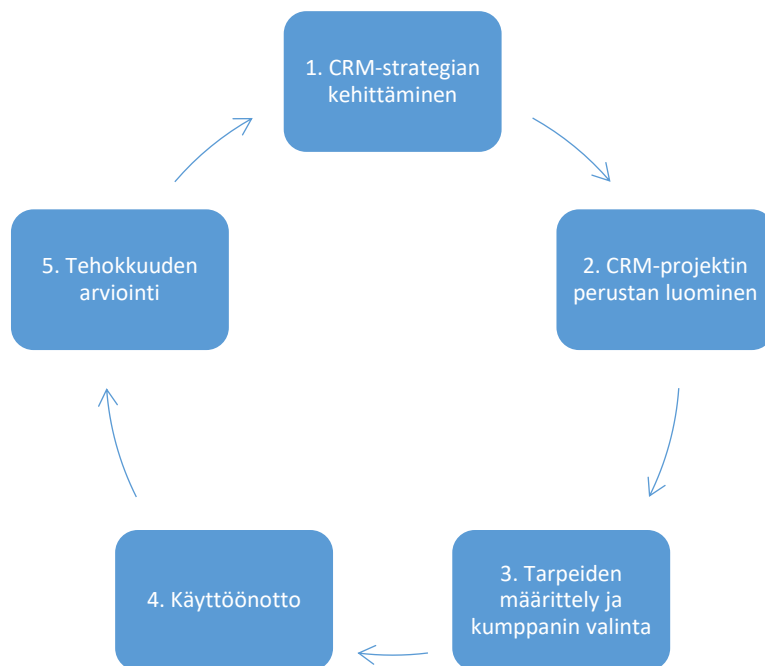
CRM automatisoi myös yrityksen toiminnan raportointiin liittyvää työtä. CRM:n avulla yrityksen henkilöstö voi tuottaa entistä helpommin statistiikkaa yrityksen johdolle. Näin henkilöstö voi maksimoida varsinaiseen työhön käytettävissä olevan ajan. (Salesforce 2017.)

4 CRM:n suunnitelmallinen käyttöönotto

CRM:n onnistuneeseen käyttöönottoon johtavat tekijät voivat olla hyvinkin yrityskohtaisia. Kunnollinen suunnittelu on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää kaikenlaisten CRM-käyttöönottojen onnistumisen kannalta. Yrityskohtaisuudesta huolimatta CRM-projekteille tyypillisiä vaiheita on jaoteltu aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja näihin vaiheisiin tutustuminen ennen projektin käynnistämistä, saattaa helpottaa CRM-projektin onnistumista huomattavastikin.

Käyttöönotto termillä voidaan tarkoittaa joko koko CRM-projektia tai pelkästään projektin sisäistä vaihetta, jossa järjestelmä otetaan käyttöön. Käyttöönottovaihe on CRM-projektin kriittisimpiä vaiheita. Yleensä se on myös ainakin suurissa yrityksissä koko projektin kallein vaihe, jonka tarkoituksena on toteuttaa yrityksen projektille asettamat tavoitteet. (Oksanen 2010, 253.)

Francis Buttle (2009, 64) jakaa teoriassaan CRM-projektien suunnittelun ja käyttöönoton viiteen eri päävaiheeseen, joista jokaiseen kuuluu useampia yrityksen sisäisiä päätöksiä.



Kuvio 4. Buttlen CRM-projektin suunnittelun ja käyttöönoton prosessin malli.

CRM-strategian määrittely alkaa lähtökohtien analyysillä. Tämän analyysin tarkoituksena on kuvailla yrityksen asiakkuuksien hallinnan strategiaa sekä saavuttaa strategian ymmärrys yrityksen sisällä. Lähtökohtien analyysissä tulisi yrityksen pyrkiä hahmottamaan

omia asiakkaita ja segmenttejään sekä määrittämään minkälaisia asiakkaisiin tai segmentteihin liittyviä tavoitteita yrityksellä on.

Segmenttien ja asiakkaiden ymmärtämisen lisäksi lähtökohtien määrittelyssä tulisi pyrkiä saavuttamaan yrityksen sisäinen ymmärrys yrityksen tarjoamasta. Yrityksen sisällä tulisi miettiä mitkä ovat yrityksen vahvuudet verrattuna kilpailijoihin ja kuinka yrityksen tarjoama luo arvoa asiakkaille. Segmenttien ja tarjoaman ohella lähtötilanteen analyysissä tulisi pureutua yrityksen sidosryhmiin ja ymmärtää yrityksen kanavien vahvuuksia sekä heikkouksia. Kaikkien näiden asioiden arvioinnin tarkoituksena on selvittää yrityksen asiakkuuksien hallinnan strategian vahvuuksia ja heikkouksia. (Buttle 2009, 65-66.)

CRM-termin vaikean ymmärrettävyyden vuoksi on tärkeää, että yrityksen sisällä vallitsee ymmärrys siitä, mitä CRM:llä tarkoitetaan. Eri yrityksen osissa CRM saatetaan mieltää hyvinkin eri tavalla. Lähtötilanteen määrittelyn jälkeen yrityksen tulisikin aloittaa CRM-koulutus. Koulutuksen tarkoituksena on vaientaa projektiin liittyviä pelkoja ja ennakkoluuloja sekä kannustaa osallistumiseen. Koulutuksen päämääränä tulisi olla henkilökunnan ymmärrys siitä, miten CRM tulee kehittämään työskentelyä. (Buttle 2009, 67.)

Oksanen (2010, 254.) korostaa yrityksen sisäistä markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että yrityksen työntekijöille kerrotaan siitä, millaisia muutoksia organisaation sisällä aiotaan tehdä sekä siitä mitkä ovat muutoksen syyt ja projektin tavoitteet. Yrityksen työntekijöiden tulisi sisäisen markkinoinnin tuloksena olla myös tietoisia siitä, miten projekti tulee vaikuttamaan ja muuttamaan yrityksen arkea käytännössä. Lisäksi sisäisessä markkinoinnissa tulisi viestittää projektin aikataulusta. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on pyrkiä jalkauttamaan muutos positiivisessa valossa työntekijöiden arkeen.

CRM-koulutusta strategian määrittelyssä seuraa vision luominen. CRM-visio määrittää sitä, kuinka CRM tulee muuttamaan ja parantamaan yrityksen vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa. Visio toimii CRM-strategian suuntaa näyttävänä osana. Lopulta CRM-visio helpottaa CRM-projektin tulosten ja onnistumisen arviointia. (Buttle 2009, 68.)

CRM-projektin eri osien priorisoinnilla voidaan pyrkiä esimerkiksi kustannustehokkuuteen tai asiakastyytyväisyyden nostamiseen. CRM:n yrityksen eri osia yhdistävän ja kattavan luonteen vuoksi saatetaan haluta priorisoida joitain CRM:n osia toisten edelle. Yritys voi esimerkiksi nähdä projektin tärkeimpänä tavoitteena luoda asiakkaiden tuottavuuteen

perustuvia segmenttejä. Tällöin segmentointi voidaan priorisoida muiden käyttöönoton vaiheiden edelle. (Buttle 2009, 68.)

Oksanen (2010, 92-93.) kuvailee CRM-projektit usein hyvin toiveilla latautuneiksi. Usein CRM-projektin odotetaan ratkaisevan kaikki yrityksen ongelmat kerralla. Ennen käyttöönottoa kannattaa tämän takia tehdä priorisointi, jolla selkeytetään mitä kaikkea projektiin oikeastaan kuuluu. Oksanen kuvailee priorisoinnin kolmivaiheiseksi:

1. Päätetään mitkä asiat kuuluvat projektiin
2. Priorisoidaan projektiin kuuluvat asia
3. Tunnistetaan projektin menestystekijät

CRM-projektin onnistumisen kannalta tärkeää on asettaa projektille selkeät tavoitteet. Kansainvälinen ICT-alan tutkimus ja konsultointiyritys Gartner on tutkimuksessaan jakanut CRM-projektien yleisimmät tavoitteet asiakastytyväisyyden kasvattamiseen liittyviin tavoitteisiin, liikevaihdon kasvattamiseen liittyviin tavoitteisiin sekä kustannustehokkuuteen liittyviin tavoitteisiin. Tutkimus osoittaa, että CRM-projekteilla on usein hyvinkin paljon erilaisia tavoitteita. (Buttle 2009, 69.)

Resurssien määrittelyllä CRM-strategiassa tarkoitetaan kaikkien projektin vaatimien resurssien tunnistamista. Projektin aiheuttamien kustannusten arvioimiseksi on tärkeää luoda käsitys siitä, ketä projekti yrityksen sisällä työllistää ja siitä, millaisia teknologisia sekä ajallisia resursseja projekti vaatii. Resurssien määrittely toimii pohjana CRM-strategian viimeistelevään strategian konkretisointiin.

Strategian konkretisointi rakennetaan projektien aiheuttamien kustannusten ja sen luomien hyötyjen ympärille. Konkretisoinnin tuloksena on yrityksen käsitys siitä, miksi CRM-projektiin tulisi investoida. Strategian konkretisoinnissa CRM:n tuomia hyötyjä verrataan sen aiheuttamiin kustannuksiin. Vertailussa yrityksen on hyvä pitää mielessään, etteivät CRM-projektien kustannukset yleensä rajoitu vain CRM-ohjelmiston käytön kustannuksiin. Etenkin suuret yritykset saattavat kohdata käyttöönotoissa uusien työtapojen juurruttamiseen ja henkilökunnan kouluttamiseen liittyviä kustannuksia. (Buttle 2009, 69-70.)

CRM-strategian luomista seuraa CRM-perustan luominen. CRM-perustan luominen alkaa sidosryhmien tunnistamisella. Sidosryhmiin kuuluvat kaikki ne tahot joihin CRM-projektin aiheuttamat muutokset vaikuttavat. Sidosryhmiin saattaa kuulua esimerkiksi yrityksen johto, markkinointiosasto, myyjät, asiakaspalvelijat, yrityskumppanit ja IT-tuki. Tutkimusten mukaan sidosryhmien osallistaminen projektin alkuvaiheissa auttaa ehkäisemään

muutoksen vastaisuutta projektin myöhemmissä vaiheissa. CRM-järjestelmän käyttöönotossa aikaisella käyttäjien osallistamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten muutokset otetaan vastaan. Hyvän vastaanoton kannalta tärkeää on, että käyttäjälle saadaan luotua selkeä kuva järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja hyödyllisyydestä. (Buttle 2009, 72.)

Sidosryhmien tunnistamista seuraa projektiin osallistuvien henkilöiden roolien määrittely. Tällä pyritään selkeyttämään projektiin osallistuvien henkilöiden rooleja ja vastuualueita. CRM-projektin projektiorganisaatio voidaan muodostaa esimerkiksi ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Ohjausryhmä muodostuu yleensä projektinjohtajasta, joka vastaa projektin tavoitteiden täyttymisestä ja kustannusten hallinnasta. Projektinjohtajan rooli on myös toimia ohjausryhmän ja projektiryhmän välisenä linkkinä. Toinen ohjausryhmän tärkeä rooli on toimeenpaneva johtohenkilö. Toimeenpanevan johtohenkilön vastuulla on varmistaa, että kaikki projektin resurssit ovat saatavilla tarvittaessa. Ohjausryhmä päättää käyttöönottoon liittyvistä asioista kuten siitä, mitä ohjelmistoja ostetaan ja palkataanko konsultteja. Ohjausryhmään kuuluu usein yrityksen johtohenkilöitä kuten markkinoinnin ja myynnin päälliköitä ja yrityksen toimitusjohtaja. Hyvin tyypillistä on myös käyttää projektissa CRM-konsulttia, joka toimii ohjausryhmän rinnalla.

Projektiryhmään puolestaan kuuluu projektin sidosryhmien edustajia, kuten markkinoinnin ja myynnin johtoa. Näiden johtajien tehtävänä projektissa on varmistaa edustavansa sidosryhmän projektiin liittyvien tarpeiden täyttyminen. Järjestelmän käyttöönottaja on yleensä ohjelmiston jakelijan työntekijä, jonka rooli on toimia käyttöönottoyrityksen tiloissa varmistaen järjestelmän käyttöönoton onnistumisen. Joskus CRM-projekteissa saatetaan hyödyntää myös yrityksen asiakkaita neuvonantajina. Tällä tavoin saadaan tuotua järjestelmän käyttöönottoon asiakkaan näkökulmaa. (Buttle 2009, 72-74.)

Oksanen (2010, 99.) jakaa CRM-projektiorganisaation kahteen osaan: asiakkaan ja toimittajan organisaatioon. Yleensä CRM-projekteihin nimetään kaksi projektipäällikköä. Toinen asiakasyrityksestä ja toinen toimittajayrityksestä. Oksanen luettelee CRM-projektien kuusi keskeistä roolia ja vastuualuetta seuraavasti:

Rooli	Kuvaus
CRM-omistaja	Luo CRM-vision. Vastuussa projektin onnistumisesta
Projektipäällikkö	Projektin päivittäinen johtaminen.

Pääkäyttäjä	Päivittäinen vastuu järjestelmän käytöstä ja ohjeistuksesta käyttöönoton jälkeen. CRM-vision toteutumisesta vastaaminen.
Projektiryhmä	Järjestelmän suunnittelu, määrittely ja testaus projektipäälliköiden kanssa.
Ohjausryhmä	Valvoo projektin edistymistä
Avainkäyttäjä	Vastaa pääkäyttäjän kanssa käytännön asioista ja paikallisesta tuesta organisaatiossa

Pienimmissäkin CRM-projekteissa kohdataan usein tarvetta muutoksen johtamiseen.

Yrityksen työntekijät eivät välttämättä ole valmiita CRM:n tuomiin muuttuneisiin työtapoihin ilman muutoksen johtamista. Muutoksen johtamisen tarpeen tunnistaminen onkin CRM-perustan luomisen tärkeä vaihe. (Buttle 2009, 74.)

Muutoksen johtamisen lisäksi CRM-projektit vaativat usein hyvinkin paljon projektin johtamisen taitoja. CRM-perustan luomisvaiheessa onkin hyvä tehdä yrityksen sisällä projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman tavoitteena on konkretisoida vaiheet, jolla päästään nykytilanteesta projektille asetettuihin tavoitteisiin aikataulussa ja projektille asetetun budjetin sisällä. Projektisuunnitelman lisäksi on hyvä määritellä projektin kriittiset pisteet eli ne asiat, jotka ovat projektin onnistumisen kannalta välttämättömiä. Näiden lisäksi yrityksen tulisi miettiä potentiaalisia riskejä sekä kehittää suunnitelmia näiden skenaarioiden toteutumisen varalle. Riskienhallinnan suunnitelma onkin CRM-perustan tärkeä osa. (Buttle 2009, 77-79.)

Buttlen (Buttle 2009, 80-89.) CRM-käyttöönottojen teorian kolmas vaihe kattaa tarpeiden määrittelyn ja partnerin eli toimittajan valinnan. Tarpeiden määrittely aloitetaan määrittelemällä kaikki ne yrityksen liiketoiminnan prosessit, joihin muutos kohdistuu. Muutoksia voidaan tehdä esimerkiksi yrityksen asiakasstrategiaan tai yrityksen eri osien välille voidaan CRM:n avulla luoda automaatiota. Projektinjohtamiseen tarkoitetut flowchart-ohjelmistot auttavat projektin eri prosessien visualisoinnissa. Kohdeprosessien määrittelyn jälkeen päätetään millaista dataa CRM:n avulla halutaan tuottaa. Tässä projektin vaiheessa kerätään kaikki CRM:n toteuttamiseen tarvittava data sekä analysoidaan, mitä informaatiota vielä tarvitaan järjestelmän toimivuuden takaamiseksi. Informaation keräämistä seuraa tarvittavan teknologian määrittely. Tässä käyttöönoton vaiheessa määritellään kaikki se teknologia, jota tarvitaan CRM-vision toteuttamiseen. Tarvittavan teknologian määrittelyssä päätetään myös siitä, otetaanko käyttöön yritykselle räätälöity järjestelmä, ostetaanko lisenssejä valmiin ohjelmiston käyttöön vai käytetäänkö ilmaisia sovelluksia.

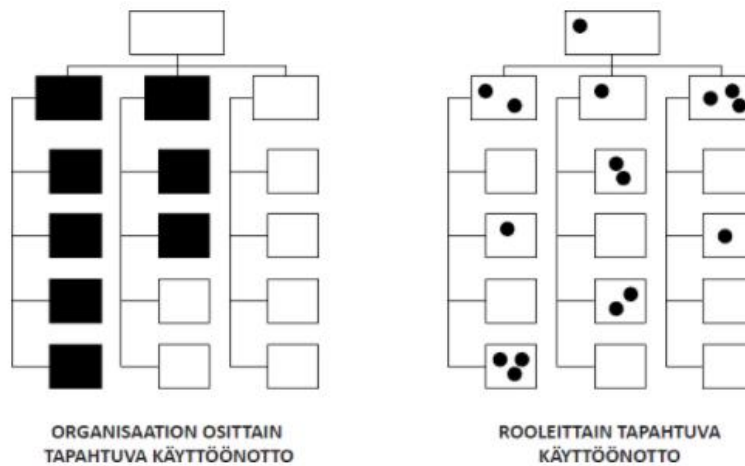
Tarpeiden määrittelyyn kuuluu myös päätös siitä, asennetaanko CRM-ohjelmisto yrityksen omille servereille vai käytetäänkö internetin kautta hallittavaa toisen yrityksen servereillä sijaitsevaa ohjelmistoa. Yleensä yrityksen omilla servereillä sijaitsevaa ohjelmistoa käyttävät suuret yritykset. Pienille ja keskikokoisille yrityksille tyypillisempää on käyttää SaaS-mallia (Software-as-a-Service), eli ostaa ohjelmisto palveluna. CRM-ohjelmistojen alkuajoina yrityksen omille servereille asennetut ohjelmistot tarjosivat huomattavasti enemmän vaihtoehtoja, mutta ero internetin kautta hallittaviin ohjelmistoihin on vuosien varrella kaventunut merkittävästi. Palveluna ostetun ohjelmiston hyötynä on usein huomattavasti halvempi hinta ja suurten ohjelmistojättien tarjoama ohjelmistojen riipeä päivittymistähti.

Yrityksen tarpeiden pohjalta yritys voi tehdä tarjouspyyntöjä ohjelmistoja tarjoaville yrityksille. Tarjouspyynnön tarkoituksena on selvittää yrityksen tarpeita CRM-toimittajalle. Tarjouspyynnössä voidaan määritellä mm. yrityksen CRM-visio ja strategia, tarvittavia teknologisia ratkaisuja sekä projektin budjettia. CRM-toimittajalla voi puolestaan olla ehdotuksia yrityksen sisällä luodun strategian parantamiseksi. CRM-toimittajien tarjousten ja ehdotusten läpikäymistä seuraa toimittajan valinta. Valinnan helpottamiseksi yrityksen on kannattavaa kutsua toimittajayrityksen edustajia demonstroimaan tuotteidensa toimivuutta. Päätöksen tukena kannattaa käyttää myös toimittajan referenssejä.

Buttlen (2009, 89-90.) teoriassa CRM-järjestelmän varsinainen käyttöönotto alkaa projektisuunnitelman uudelleenmäärittämisellä. CRM-toimittajan valinnan myötä alkuperäiseen projektisuunnitelmaan on voinut tulla lisäyksiä, jotka sisällytetään uuteen suunnitelmaan. Tämän lisäksi on arvioitava, onko käyttöönotossa tarvetta muokata ohjelmistoa yrityksen tarpeille sopivaksi. Joillakin toimittajilla on toimialakohtaisia versioita CRM-ohjelmistoista, joiden käyttöönottoa kannattaa harkita, jotta toimialakohtaiset tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin täytettyä. Projektiin liittyvän hienosäädön tuloksena voi olla prototyyppi, joka otetaan käyttöön esimerkiksi vain osassa yritystä. Prototyypin testauksella selvitetään, tarvitaanko järjestelmään vielä muutoksia. Kun järjestelmään ei enää haluta tehdä muutoksia, voidaan aloittaa varsinainen käyttöönotto.

Oksanen (2010, 254-255.) painottaa sisäisen markkinoinnin tärkeyttä käyttöönotossa. Sisäisessä markkinoinnissa ennen varsinaista käyttöönottoa painotetaan muutosvisiota. Tavoitteena on saavuttaa työntekijöiden keskinen ymmärrys siitä, millainen muutos yrityksen sisällä on tapahtumassa. Ennen käyttöönottoa on tärkeää luoda positiivista ilmapiiriä muutosta kohtaan. Itse käyttöönoton aikana viestintä keskittyy järjestelmän käytön ohjeistukseen käytännössä. Kun järjestelmä on juurrutettu yritykseen, on hyvä palata muutosvisioon ja raportoida työntekijöille järjestelmän tuomista hyödyistä.

Oksanen (2010, 255-256.) jaottelee tavallisimmat CRM-käyttöönotot kahteen käyttöönottomalliin. Käyttöönottomallit kuvaavat tyyliä, millä järjestelmä otetaan yrityksen sisällä käyttöön.



Kuva. 1 CRM-projektien käyttöönottomallit

Osittain tapahtuvassa käyttöönottomallissa järjestelmä otetaan käyttöön yksikkö kerrallaan. Tällaisessa käyttöönotossa koko yksikkö koulutetaan järjestelmän käyttöön kerralla ja tämän jälkeen siirrytään seuraavaan yksikköön. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa puolestaan järjestelmä otetaan käyttöön rooleittain niin, että esimerkiksi kaikki yrityksen asiakaspalvelijat koulutetaan järjestelmän käyttöön samanaikaisesti. Etenkin yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi käyttöönottomallin valintaan. Suurissa yrityksissä osittain tapahtuvalla käyttöönotolla voidaan säästää huomattavasti. Pienemmissä yrityksissä rooleittain tapahtuva käyttöönotto saattaa puolestaan olla parempi vaihtoehto. Käytännössä käyttöönotot tapahtuvat kuitenkin useimmiten limittäin niin, että yrityksen eri yksiköt tai roolit ottavat järjestelmän hieman päällekkäin käyttöön.

Buttlen (2009, 90-91.) viisivaiheisen CRM-käyttöönoton päättää järjestelmän tehokkuuden ja projektin onnistumisen arvioiminen. Projektin onnistumista voidaan arvioida ainakin projektin sekä liiketoiminnan näkökulmista. Itse projektin onnistumista arvioidaan yleensä sillä, onko siinä onnistuttu pysymään aikataulussa ja budjetissa. Liiketoiminnallisia onnistumisen mittareita ovat kaikki ne seikat, joita järjestelmän käyttöönoton suunnitteluvaiheessa asetettiin tavoitteiksi.

5 CRM-hankkeisiin liittyvät haasteet

CRM-järjestelmän toimivuuden ja hyödyllisyyden takaamiseksi on tärkeää, että sitä käytetään yrityksen sisällä systemaattisesti. B2B-myyntissä järjestelmän käyttö ei kuitenkaan ole välttämätöntä, koska myyjät osaavat usein ylläpitää asiakassuhteitaan ilman tietojärjestelmääkin. CRM:n välttämättömyyden puute muodostaakin CRM-hankkeiden perushaasteen. Yritykset saattavat kokea vaikeaksi motivoida työntekijöitään käyttämään järjestelmää, jonka käyttö ei ole ydinliiketoiminnan kannalta välttämätöntä.

Järjestelmän hyödyllisyyden kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen työntekijät päivittävät asiakkuuksiin liittyvää tietoa aktiivisesti järjestelmään. CRM:n käyttöönoton toinen tyypillinen haaste on järjestelmän aktiivisen päivittämisen jatkaminen myös alkuinnostuksen jälkeen. (Oksanen 2010, 28-29.)

Myyjän arki on usein kiireellistä, eikä asiakastietojen päivittäminen järjestelmään ole myynnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Mikäli järjestelmän käyttöönoton tavoitteena on esimerkiksi tuottaa tarkkaa ja vertailukelpoista tietoa eri asiakkaiden ostoista, on tiedon paikkansapitävyyden ja käytettävyyden kannalta kuitenkin välttämätöntä kirjata kaikki myyntitapahtumat järjestelmään.

CRM-järjestelmien yleinen ongelma onkin se, että ne tuottavat niitten käyttäjille lisätyötä, joka nähdään usein tarpeettomaksi ja toisarvoiseksi. Kun järjestelmän käyttö ei ole ns. bisneskriittistä saattaa asiakastiedon tallennuksen lykkääminen tai tekemättä jättäminen heikentää järjestelmän tietojen täsmällisyyttä ja ajankohtaisuutta.

Kriittisimpänä vaiheena järjestelmän käyttöönotossa on yleensä alkuvaihe, jolloin yrityksen sisällä ei ole vielä syntynyt käyttökulttuuria järjestelmän käytölle. Järjestelmän tuomia mahdollisuuksia ei välttämättä ymmärretä kunnolla ja siksi sen käyttöä saatetaan pitää toisarvoisena. Järjestelmän käytön opettelu saattaa aiheuttaa myös yrityksen sisäistä vastarintaa. (Oksanen 2010, 68-69.)

Harvard Business Reviewin (Harvard Business Review 2002.) mukaan CRM:n toimiessa se mahdollistaa yrityksen näppärän asiakastiedon keräämisen, avainasiakkaiden tunnistamisen sekä asiakaslojaliteetin kasvattamisen. Epäonnistuessaan CRM-hankkeet voivat kuitenkin koitua yritykselle hyvinkin kalliiksi.

Yksi syy CRM-hankkeiden suurelle epäonnistumisprosentille on, etteivät johtohenkilöt ymmärrä kunnolla, minkälaista ja kuinka pitkäaikaista muutosta yrityksen sisällä ollaan

toteuttamassa. Johtohenkilöiden kerrotaan usein arvioivan täysin väärin CRM-projektin luonteen sekä sen vaatiman ajan ja kustannukset. Useimmiten CRM-hankkeet kaatuvat oletukseen, että asiakkuuksien hallintaan tarkoitetut ohjelmistot hoitavat asiakkuuksien hallintaa käyttäjiensä puolesta. CRM-käsitteen hankala ymmärrettävyys ja väärinymmärrykset muodostavat haasteen, jonka useat yritykset joutuvat kohtaamaan CRM-projekteissaan.

CRM-ohjelmistojen käyttöönotto ennen yrityksen rakenteellista muutosta asiakaskeskeiseksi organisaatioksi on projektin onnistumisen kannalta kriittisimpiä virheitä. Kunnollisen asiakkuuksien hallinnan strategian lisäksi yrityksen rakenteen tulisi palvella asiakkaiden tarpeita ennen asiakkuuksien hallintaa tukevan ohjelmiston käyttöönottoa. CRM-hankkeissa parhaiten onnistuneilta yrityksiltä on kulunut vuosia rakenteellisiin muutoksiin ennen CRM-hankkeen aloittamista. CRM-hankkeen onnistuminen vaatii yrityksen sisäistä asiakaskeskeisyyden omaksumista. Yrityksen muutos kohti asiakaskeskeistä organisaatiota onkin yleinen haaste CRM-hankkeissa.

Yrityksille haasteellista saattaa olla myös yrityksen toiminnalle sopivan järjestelmän löytäminen. Usein uskotaan ominaisuuksiltaan laajojen ja monimutkaisten järjestelmien paremmuuteen, vaikka asiakkuuksien hallintaa voidaan toteuttaa onnistuneesti kevyemmälläkin teknologialla. Yritykselle sopivan teknologian tason hahmottaminen saattaa muodostaa haasteita CRM-käyttöönotoissa. (Harvard Business Review 2002.)

6 Teorian yhteenveto

Käsitteenä CRM on hankalasti ymmärrettävä. Käsitteen hankala ymmärrettävyys hankaloittaa myös useita CRM-käyttöönottoja, kun projektin luonnetta ja tavoitteita ei hahmoteta yritysten sisällä tarpeeksi hyvin. CRM mielletään yrityksissä usein teknologiseksi ratkaisuksi tai erilaisten IT-järjestelmien yhdistelemiseksi. Useat CRM-hankkeet ovatkin kaatuneet liian suuriin odotuksiin tai CRM-järjestelmien käyttöönottoon ennen kunnollisen asiakkuuksien hallinnan strategian suunnittelua.

Tieteellinen kirjallisuus osoittaa CRM:n todellisen potentiaalin avautuvan yrityksille vasta silloin, kun hanke mielletään yrityksen kokonaisvaltaiseksi muutokseksi kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota. IT-järjestelmillä on tärkeä rooli tehokkaan asiakkuuksien hallinnan operatiivisena osana. Pelkällä asiakkuuksien hallintaan tarkoitetun ohjelmiston käyttöönotolla saavutetaan harvoin kuitenkaan suuria rahallisia hyötyjä. Teknisten sovellusten merkitystä ei tulisi kuitenkaan vähätellä. Ilman yritykselle sopivaa CRM-ohjelmistoa tehokkaan asiakkuuksien hallinnan toteutus onkin hyvin pieniä yrityksiä lukuun ottamatta miltei mahdotonta.

Tehokkaalla ja järkevällä asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda ja ylläpitää pitkäkestoisia asiakassuhteita, joiden on osoitettu olevan pitemmällä tähtäimellä transaktiotyyppejä suhteita kannattavampia. CRM:ää hyödyntämällä yritys voi tunnistaa avainasiakkansa ja segmenttinsä ja toisaalta tunnistaa myös ne asiakkaat joiden kanssa suhteen ylläpitäminen ei ole taloudellisesti kannattavaa.

Toimeksiantaja yritys Terramoda Oy:llä on miltei 30 vuoden pituinen kokemus asiakassuhteiden luomisesta sekä ylläpidosta tekstiili-alan B2B kaupassa. Terramodan toiminta on pitkään toiminut sen henkilöstön muistin sekä myyjien henkilökohtaisen kalenterinpidon voimin. Yrityksen verkkosivujen julkaisun myötä heräsi yrityksen sisällä kiinnostus sellaisen ohjelmiston käyttöönottoon, joka visualisoisi myyntiprosessin vaiheita, toimisi paikkana keskitetyn asiakastiedon tallennukselle sekä tuottaisi reaaliaikaista tietoa myyntien edistymisestä. Asiakaskeskeistä strategiaa tukemaan haluttiin ottaa käyttöön nämä ominaisuudet sisältävä ohjelmisto.

Tekstiiliagentuuri-toimialan luonteen vuoksi Terramoda Oy:n myyntiedustukset vaihtuvat usein. Tämän vuoksi Terramoda Oy:ssä haluttiin ottaa käyttöön ohjelmisto, jossa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto pysyy yrityksen ulottuvissa myös jonkin yksittäisen

myyntiedustuksen myyntijärjestelmän poistuessa yrityksen käytöstä. Lisäksi ohjelmistoon on tarkoitus tallentaa prospektien yhteystietoja, jolloin sopivan ajan koittaessa uusien asiakassuhteiden luontiin olisi mahdollisimman pieni kynnys.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin yrityksen toimintaan sopivan CRM-ohjelmiston käyttöönotto. Yrityksen toiminnan koettiin olevan jo valmiiksi hyvin asiakaskeskeistä ja koko yrityksen historian ajan se on pyrkinyt luomaan pitkäikäisiä molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita asiakkaitensa kanssa. Näin ollen yrityksen strategiaan ei tässä CRM-käyttöönotossa tehdä muutoksia.

Ohjelmiston on tarkoitus luoda yritykselle statistiikkaa, jonka avulla tärkeimpiä asiakkaita on helpompi tunnistaa. Tämän lisäksi ohjelmistolla on tarkoitus jaotella asiakkaita ostopohjaisiin segmentteihin ostojen rahallisen arvon perusteella. Pitemmällä tähtäimellä ohjelmiston on tarkoitus tuottaa statistiikkaa kvartaali ja vuositasolla myyntien edistymisestä. Myyntien reaaliaikainen seuranta toimii myös kannustimena etenkin, kun statistiikkaa voidaan vertailla edellisten vuosien ja kvartaalien tuloksiin.

Kiteytettynä CRM-järjestelmän käyttöönotto tulee täydentämään Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallinnan strategiaa. Sen tarkoituksena on parantaa Terramoda Oy:n asiakastuntemusta. Asiakkuuksien hallinnan ollessa strategisella tasolla hyvällä mallilla ohjelmiston käyttöönoton tavoitteena onkin lähinnä operatiivisen ja analyttisen CRM:n helpottaminen.

7 Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallinnan lähtökohtien analyysi

Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallintaan tarkoitetun järjestelmän hankinnan taustalla on yrityksen pyrkimys alkaa hyödyntää digitaalisia välineitä myynninedistämässä, markkinoinnissa sekä toiminnan virtaviivaistamisessa ja tehostamisessa.

Vuoden 2014 helmikuussa lanseeratut yrityksen verkkosivut käynnistivät yrityksen muutoksen kohti nykyaikaisempaa suuntaa. Yrityksen verkkosivuja on hyödynnetty lataamalla kuvamateriaalia mallistoista asiakkaiden nähtäväksi. Tällä tavoin on pyritty lisäämään myyntejä sekä herättämään asiakkaiden keskuudessa lisää mielenkiintoa yrityksen edustamia mallistoja kohtaan.

Vuonna 2016 Terramoda uudisti sähköpostimarkkinointiaan ottamalla käyttöön Mailchimp-palvelun. Palvelun avulla voidaan toteuttaa tyylikästä ja nykyaikaista markkinointia yksinkertaisesti ja ilmaiseksi. Sähköpostitse lähetetyissä markkinointikirjeissä on esitelty yrityksen edustamia uusimpia mallistoja. Tämän lisäksi markkinointikirjeillä on pyritty ohjaamaan asiakkaita tutustumaan yrityksen verkkosivuihin.

Digitaalisten markkinointi- ja myynninedistämiskeinojen käyttöönoton myötä heräsi yrityksessä myös kiinnostus CRM-järjestelmään. Yrityksessä on aikaisemmin tehty asiakasrekisterejä Microsoftin Excel-ohjelmistoa hyödyntäen. Näissä rekistereissä ongelmaksi koettiin pitää päivitetyn versio asiakaslistoista koko henkilökunnan ulottuvilla. Näitten listojen lisäksi asiakastietoa on ollut hajanaisesti yrityksen henkilöstön puhelinten ja sähköpostiohjelmien osoitekirjoissa.

Terramodan myyjät ovat pitäneet henkilökohtaisesti kirjaa siitä keiden asiakkaiden kanssa ollaan sovittu tapaamisia ja keihin ei vielä olla oltu yhteydessä. Asiakkaiden yhteystietoja on tallennettuna Terramodan myyntiedustusten käyttämissä toiminnanohjausjärjestelmissä, joita ovat: Michan ja Intownin käyttämä Aspect4, One-Two:n käyttämä Spysystem sekä iN FRONT:in Salesman Dashboard. Näistä toiminnanohjausjärjestelmistä on tarkoitus manuaalisesti siirtää asiakastiedot Terramodan omaan CRM-järjestelmään, jolloin agentuurisopimuksen mahdollisen päättymisen sattuessa asiakastietoa ei menetetä toiminnanohjausjärjestelmän poistuessa Terramodan käytöstä.

Projektin yhtenä tärkeimpänä tavoitteena onkin yhden helposti ylläpidettävän ja ajantasaisen asiakasrekisterin luominen. CRM-projektin lähtötilanteessa asiakkaisiin

liittyvä tieto sijaitisi pirstaloituneena yrityksen käyttämissä toiminnanohjausjärjestelmissä ja myyjien omissa rekistereissä.

Tiedon keskittämisen lisäksi CRM-järjestelmän tulisi pystyä selkeästi osoittamaan, missä kohtaa myyntiprosessia kunkin asiakkaan kohdalla ollaan. Jokaisen yrityksen työntekijän saatavilla tulisi olla tieto siitä, keiden asiakkaiden kanssa ollaan sovittu tapaamisia ja keihin tulisi vielä olla yhteydessä. Myyjien liikkuvuuden vuoksi yrityksen sisällä melko tärkeäksi koettiin myös mahdollisuus käyttää ohjelmistoa mobiililaitteilla. Kun tiedot voidaan kirjata ylös saman tien käsillä olevilla laitteilla, vältetään myös mahdollisilta tapahtumien kirjausten unohduksilta.

Terramodan segmentteinä voidaan ensisijaisesti pitää jokaisen yrityksen edustaman malliston asiakkaita. Tekstiiliagentuurin liiketoiminnan luonteen vuoksi myyntiedustukset vaihtuvat usein ja on hyvä hahmottaa kunkin edustuksen asiakkaiden määrä sekä miten suuren osan liikevaihdosta yksittäinen edustus muodostaa.

CRM:n tulisi kyetä tuottamaan edustuskohtaista ja asiakaskohtaista статистиikkaa myynneistä sekä tietoa myös siitä miten suuren osan liikevaihdosta yksittäinen asiakas muodostaa. Asiakkaat tulisi kyetä jaottelemaan segmentteihin myös euromääräisten ostojen perusteella.

8 Ohjelmiston valinta ja käyttöönotto

Terramoda Oy:n CRM-järjestelmän käyttöönotto aloitettiin lähtökohtien määrittelyllä. Lähtökohtien määrittelyllä pyrittiin kiteyttämään yrityksen asiakasstrategiaa ja projektille asetettuja tavoitteita. Terramoda Oy:n toimitusjohtaja Jan Grönberg tiivistää yrityksen asiakkuuksien hallinnan strategian seuraavasti:

”Terramoda Oy:n asiakkuuksien hallinnan strategiana on ylläpitää vain sellaisia asiakassuhteita, jotka ovat molemminpuolisesti kannattavia. Terramoda Oy luottaa toiminnassaan ammattitaitoiseen myyntityöhön ja pitkäikäisten asiakassuhteiden kannattavuuteen. Pyrimme tarjoamaan ja pitämään valikoimissamme sellaisia tuotteita, jotka sopivat valitsemiemme segmenttien vaateliikkeiden jälleenmyyntiin. Samanaikaisesti pyrimme lisäämään asiakkaiden määrää niin, ettei vanhojen asiakkaiden vastaanottama palvelutaso kuitenkaan pääse laskemaan.” (J. Grönberg 4.7.2017.)

Terramoda Oy:n vahvuutena kilpailijoihin nähden on pitkäjänteisen hyvin hoidetun myyntityön tuloksena ansaittu luottamus asiakkaidensa keskuudessa. Terramoda Oy pyrkii pitämään tarjoamansa monipuolisena, jotta useimmat kauppiat löytäisivät yrityksen edustamista mallistoista jotain omiin liikkeisiinsä sopivaa. Samalla pyritään arvioimaan asiakkaan aiheuttaman työn ja tuottavuuden välistä suhdetta. Paljon työtä ja vain vähän tuottoa aiheuttavia asiakassuhteita ei ole yrityksen mielestä mielekästä ylläpitää.

Asiakkuuksien hallinnan strategian kiteyttämisen ohella alettiin yrityksen sisällä hahmotella CRM-visiota eli sitä mihin suuntaan asiakkuuksien hallinnan strategiaa haluttiin viedä. Yrityksen sisällä käytiin läpi, mitä CRM:llä oikeastaan tarkoitetaan ja millaisia mahdollisuuksia CRM voi tuoda myyntien kasvattamiseen ja asiakastytyvyyden nostamiseen. Projektin tärkeimmäksi tavoitteeksi priorisointiin asiakastiedon keskittäminen yhteen helposti ylläpidettävään järjestelmään. Asiakastiedon keskittämisen lisäksi projektille kriittisiksi menestystekijöiksi laadittiin myyntien reaaliaikainen seuranta halutulla aikavälillä sekä eri yrityksen edustusten tuottamien myyntien vertailu keskenään. Projektin kriittisiksi menestystekijöiksi laadittiin tärkeysjärjestyksessä seuraavat asiat:

1. CRM-projektin tavoitteena on luoda yksi helposti ylläpidettävä asiakasrekisteri, johon kaikki asiakastieto keskitetään.

2. Käyttöön otetun ohjelmiston tulisi kyetä luomaan reaaliaikaista tietoa myyntien edistymisestä halutulla aikavälillä.
3. Käyttöön otetun ohjelmiston tulisi kyetä erottelemaan myynnit edustuskohtaisesti siten, että voidaan vertailla mitkä edustukset ovat tuottaneet yritykselle eniten tulosta.

Näiden tavoitteiden täytyessä projektin voidaan nähdä onnistuneen erinomaisesti. Kirjasimme ylös Terramoda Oy:n hallituksen puheenjohtajan Marjo Grönbergin kanssa CRM-vision, joka toimi koko projektin ajan suuntaa näyttävänä ohjenuorana käyttöön otossa ja järjestelmän käytössä tulevaisuudessa. Terramoda Oy:n CRM-visio muodostui seuraavan laiseksi:

”Terramoda Oy:n CRM-käytön tavoitteena on keskittää asiakastieto yhteen helposti ylläpidettävään järjestelmään. Tavoitteena on ottaa käyttöön CRM-ohjelmisto, joka mahdollistaa myyjien keskittymisen myyntityöhön automaation avulla. Ohjelmiston avulla on tarkoitus analysoida ja vertailla eri asiakkuuksien ja edustusten yritykselle tuomia tuloja sekä arvioida näiden kannattavuutta. Projektin tavoitteena on kasvattaa asiakastuntemusta, tunnistaa avainasiakkaat, tunnistaa tulokselle tärkeimmät edustukset sekä nostaa asiakastyytyvyyttä kohonneen palvelutason myötä.” (M. Grönberg 4.7.2017.)

Projektissa CRM-omistajana ja toimeksiantajana toimi Terramoda Oy:n hallituksen puheenjohtaja Marjo Grönberg. Toimin itse projektipäällikkönä varmistaen projektin etenemisen käytännön asioista. Tämän lisäksi vastasin projektin teknisestä puolesta ja järjestelmän varsinaisesta käyttöön otosta. Projektin resursseiksi määriteltiin ohjelmistoihin tutustumiseen ja vertailuun käyttämäni aika, ohjelmiston käytön kustannukset ja henkilökunnan ohjelmiston käytön opetteluun käyttämä aika. Yrityksen sisällä vallitsi vahva yhteisymmärrys siitä, että nykyteknologia ja erityisesti SaaS-ohjelmistojen kehittyminen sekä yleistyminen, mahdollistaa ketterän käytön oton ja yrityksen tarpeisiin sopivan ohjelmiston käytön edullisesti.

Yrityksen pienen koon ja liiketoiminnan yksinkertaisuuden vuoksi päätettiin, ettei tarvetta konsultin palkkaamiselle ollut. Palveluna myytävät ohjelmistot nähtiin yrityksen rakenteelle sopiviksi sellaisenaan ja tekniikan kehittymisen katsottiin laskeneen ohjelmistojen kokeilun ja käyttöönoton kynnyksiä niin alhaiseksi, että käyttöönoton uskottiin onnistuvan yrityksen sisällä ilman ulkoista apua.

Projektiorganisaation muodostamisen jälkeen määriteltiin projektiin vaaditun teknologian taso. Ohjelmiston valinnassa painotettiin helppokäyttöisyyttä, luotettavuutta sekä edullista hintaa. Ohjelmiston käytön tulisi olla helposti opittavissa ja myöskin sen päivittäinen käyttö tulisi olla yksinkertaista. Tästä syystä myös suomenkielisyyttä painotettiin ohjelmiston valinnassa.

Terramoda Oy edustaa tällä hetkellä Suomessa seitsemää eri naistenvaatemallistoa. Yrityksen tarkoituksena on luoda järjestelmään erilliset segmentit jokaisen malliston asiakkaita varten kohdistetun markkinoinnin mahdollistamiseksi. Järjestelmässä segmenttien ja asiakkuuksien hallinta tulisi olla yksinkertaista, selkeää ja jouhevaa.

Terramoda Oy käyttää sähköpostimarkkinointiinsa Mailchimp-palvelua. Yhteensopivuus Mailchimpin kanssa sekä mahdollisuus viedä CRM-järjestelmässä luodut segmentit Mailchimp-palveluun on hankkeen hyödyllisyyden ja onnistumisen kannalta myös tärkeää. Useasta CRM-ohjelmistosta löytyy yhteensopivuus Mailchimpin kanssa, joten kriteerin täyttämisen ei uskottu muodostuvan ongelmaksi. (Mailchimp 2017.)

Yrityksen tavoitteena on virtaviivaistaa tiedonkulkua sekä keskittää kaikki myyntiin ja asiakkuuksiin liittyvä tieto yhteen järjestelmään. Yrityksessä on aiemmin käytetty asiakastapaamisten aikatauluttamiseen Googlen digitaalista kalenteripalvelua. Erityisen onnistuneen CRM-projektista tekisi, jos ohjelmiston käyttöönoton myötä voitaisiin käyttää yhtä järjestelmää asiakkuuksien hallintaan, markkinointiin ja tapaamisten aikatauluttamiseen. Näitten kriteerien täytyttyä järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää hyvin onnistuneena. Kiteytettynä ohjelmistolta haetaan helppokäyttöistä ja luotettavaa asiakkuuksien hallintaa ja myynnin prosessien automaatiota.

8.1 Vertailtavien ohjelmistojen esittely

CRM-ohjelmistojen vertailuun valittiin neljä palveluna jaeltua SaaS-ohjelmistoa (Software-as-a-Service), joiden kuukausikohtaiset käyttökustannukset alimmillaan jäävät alle 50 euron. Terramoda Oy:n toivomuksesta kaikki vertailuun valitut ohjelmistot ovat sellaisia, jotka voidaan ottaa yrityksen sisällä käyttöön itsenäisesti ilman konsulttien tai muiden ohjelmistojen jakelevien yritysten apua. Kaikki vertailuun valitut ohjelmistot ovat siis internetin välityksellä jaeltuja ja käytettäviä palveluita.

Pääasiallisena tietolähteenä ohjelmistojen sopivuudesta käytettiin eri jakelijoiden verkkosivuja. Kaikilla vertailuun valituilla jakelijoilla oli myös videomateriaalia ohjelmiston

ominaisuuksista ja käyttöliittymistä. Tätä materiaalia käytettiin ohjelmistojen Terramoda Oy:lle sopivuuden arvioimiseen.

8.1.1 Pipedrive

Yhdysvaltalaisen Pipedrive Inc:n jakelema ohjelmisto Pipedrive on erityisesti pienten myyntitiimien käyttöön tarkoitettu myyntityöntekijöiden hallintajärjestelmä, jota jaellaan palveluna verkossa. Pipedriven perustajat ovat molemmat pitkän linjan myyntipäälliköitä, jotka havaitsivat CRM-ohjelmistojen olevan pääsääntöisesti johdon tarpeiden täyttämiseen suunniteltuja.

Ohjelmistossa myynnin tarpeet on asetettu etusijalle. Pipedrive onkin suunniteltu myynnin monimutkaisten ja laajojen prosessien hallintaan. Ohjelmistoa käyttää maailmanlaajuisesti yli 50 000 yritystä. Pipedrive Inc. on valittu myös vuoden 2016 parhaaksi työnantajaksi Virossa. Tämän lisäksi yritys on voittanut Best Enterprise / SaaS / B2B Startup -palkinnon The Europas -konferenssissa vuonna 2015. (Pipedrive 2017.)

Pipedriven käyttöliittymä luottaa perinteiseen ajattelumalliin myyntiputkesta, jossa siirrytään vaiheittain yhteydenotosta kaupan solmimiseen. Myynnin prosessien visualisointi auttaa priorisoinnissa sekä myyntiprosessin kokonaisvaltaisessa hallinnassa.

Pipedriven tavoitteena on luoda käyttäjälleen selkeä visuaalinen käyttöliittymä, joka samalla motivoi toimintaan ja tehokkaaseen myyntiprosessin hallintaan. Myyntiprosessin vaiheet ovat täysin muokattavissa yrityksen yksilöllisten tarpeiden mukaan. Myyntiputkeen vaiheita voi Pipedriven käyttöliittymässä lisätä rajattomasti. Näiden ominaisuuksien lisäksi Pipedrive sisältää tilastotyökalun, jolla voidaan tuottaa tilastollista dataa päätöksenteon tueksi sekä suodattaa niitä myyntiputken vaiheita, jotka kaipaavat lisähuomiota. (Pipedrive 2017.)

Pipedrive sisältää myös Mailchimp-integraation eli ohjelmistossa luodut asiakaslistat ja segmentit voidaan tuoda Mailchimp-palveluun kohdistetun markkinoinnin mahdollistamiseksi.

Pipedriven hinta riippuu yrityksen valitsemasta tasosta. Valittavia tasoja ovat silver, gold ja platinum. Kaikki tasot sisältävät täydelliset myyntihallintaominaisuudet, livechat ja sähköpostituen sekä sisäänrakennetut integroinnit eri palveluiden kanssa. Näiden lisäksi silver ja platinum tasot sisältävät täydellisen kaksisuuntaisen sähköpostisynkronoinnin. Platinum jäsenyys sisältää myös puhelintuen sekä omat isännöintipalvelimet.

Käyttäjäkohtainen tallennustila vaihtelee myös eri tasojen mukaisesti. Tallennustilaa on silver-tason jäsenellä 2 gigatavua, gold-tason jäsenellä 5 gigatavua ja platinum-tason jäsenellä 100 gigatavua käyttäjää kohti.

Silver-tason jäsenyys maksaa koko vuodesta kerralla laskutettaessa 120 € tai kuukausittain laskutettaessa 12 € kuukaudessa per käyttäjä. Gold-tason jäsenyys maksaa koko vuodesta kerralla laskutettaessa 252 € tai kuukausittain laskutettaessa 25 € kuukaudessa per käyttäjä. Platinum-tason jäsenyys maksaa koko vuodesta kerralla laskutettaessa 756 € tai kuukausittain laskutettaessa 63 € kuukaudessa per käyttäjä. (Pipedrive 2017.)

8.1.2 Salesforce

Salesforce on vuonna 2000 perustettu yritys, jonka visiona on uudistaa CRM-ohjelmistoa nykyaikaisempaan suuntaan. Salesforce on toiminut suunnannäyttäjänä pilvipalveluissa ja on kansainvälisellä tasolla markkinajohtaja CRM-ohjelmistojen myynnissä. (Salesforce 2017.)

Gartnerin vuoden 2015 CRM-ohjelmistojen markkina-analyysissä Salesforce johti CRM markkinoita 19.7 % markkinaosuudella ja 5170,9 miljoonan dollarin liikevaihdolla. (Forbes 2016.)

Pienyrityksille Salesforce tarjoaa helppokäyttöistä pilvipalvelua asiakkuuksien hallintaan, liidien luomiseen, asiakaspalvelun tason parantamiseen sekä kasvuun. Yrityksen Sales Cloud tuote antaa käyttäjälleen automaation ja tekoälyn työkaluja, joiden avulla voidaan erottaa ne tekijät jotka johtavat kauppohen voittamiseen. Sales Cloud keskittää asiakkuuksiin liittyvän tiedon yhteen paikkaan, jolloin kauppohen päättäminen on helpompaa. Salesforce lupaa ohjelmistonsa helpottavan myös liidien hallintaa. Salesforce on monien muiden ohjelmistojen tavoin räätälöitävissä yrityksen toiminnan mukaiseksi. (Salesforce 2017.)

Salesforce tarjoaa myyntitiimeille tarkoitettua Sales Cloud-palveluaan neljällä eri tasolla. Halvimmalla SalesforceIQ CRM Starter taso maksaa 25 € kuukaudessa käyttäjältä ja siihen voidaan liittää maksimissaan 5 käyttäjää. Lightning Professional tasolla voidaan lisätä rajattomasti käyttäjää, jonka lisäksi se tarjoaa lisäominaisuuksia kuten sähköposti-integraatiota. Lightning Professional taso maksaa 75 € kuukaudessa käyttäjältä. Lightning Enterprise ja Lightning Unlimited tasot tuovat käyttäjilleen lisäominaisuuksia kuten

automaatiota ja tukea järjestelmän käyttöön. Hinta Lightning Enterpriselle on 150 € kuukaudessa käyttäjältä ja Lightning Unlimitedille 300 € kuukaudessa käyttäjältä. Kaikista tasoista maksetaan vuosittaisesti.

Tunnettuja Salesforcen asiakkaita ovat mm: American Express, Aston Martin, Postnord, Virgin Media ja Coca-Cola Germany. (Salesforce 2017.)

8.1.3 SugarCRM

Kaliforniassa vuonna 2004 perustettu SugarCRM on yksinomaan CRM-ratkaisuihin keskittynyt yritys. Yritys kertoo verkkosivuillaan vastaavansa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön tarjoamalla ratkaisuja, joilla yritykset voivat entistä paremmin ja innovatiivisemmin rakentaa suhdettaan asiakkaisiin.

Yritys kertoo ratkaisunsa sopivan erityisen hyvin innovatiivisille yrityksille, jotka pyrkivät kyseenalaistamaan perinteisen ratkaisun ja luomaan rohkeammalla ratkaisulla kilpailuetua. Yrityksen päämääränä onkin auttaa asiakasyrityksiään rakentamaan ainutlaatuisia ja yliverkaisia asiakassuhteita. (SugarCRM 2017.)

Muun muassa Network Computing Awardsin, PC Magin ja Forbesin palkitsema yritys on noin 2 000 000 käyttäjän käytössä yli 120 maassa 26 eri kielellä. Sugar CRM:n asiakasyrityksiä ovat mm. HTC, IBM, Audi, T-Mobile, Sennheiser ja Reebok. (SugarCRM 2017.)

8.1.4 Lime CRM

Pohjoismaisista CRM-ohjelmistoista mukaan vertailuun otettiin ruotsalaisen Lundalogikin pilvipalveluna jakelema Lime CRM. Vuonna 1990 perustettu Lundalogik on Pohjoismaiden suurimpia CRM-alan toimijoita. Lundalogik on tunnettu joustavana ja omistautuneena kokonaisratkaisuna, jonka palveluihin kuuluvat myynnin lisäksi myös tuotteen asennus ja tuki. (Lundalogik 2017.)

Lundalogik markkinoi ohjelmistoaan helppokäyttöisenä ja tehokkaana ratkaisuna, joka on helppo ottaa käyttöön. Lime CRM:n ominaisuuksiin kuuluu mm. asiakastietojen monipuolinen hallinta ja kauppojen sekä myyntitilastojen ajankohtainen seuraaminen. Ohjelmistossa kaikki tarvittava tieto on helposti löydettävissä. Lundalogik kertoo ohjelmistonsa visualisoivan tietoa, joka helpottaa lukujen analysoimista

Lime CRM muistuttaa käyttäjänsä ajankohtaisista tehtävistä sekä kerää myynnin eri asiakirjat yhteen järjestelmään. Muita ohjelmiston sisältämiä ominaisuuksia ovat mm: historiikki, tehtävälisterit, tehtäväseurannat, myyntiputki ja markkinointia helpottavat toiminnot. Näiden vakio-ominaisuuksien lisäksi ohjelmisto on kustomoitavissa yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Lime CRM 2017.)

Ohjelmiston hinta määräytyy yrityksen tarpeiden mukaan ja aloituspaketti maksaa 35 € kuukaudelta. Lime CRM:n tunnettuja käyttäjiä ovat mm. BMW Financial Services, Mercamer Oy, YTM-Industrial Oy sekä Nylund Group. (Lime CRM 2017.)

8.2 Ohjelmistojen vertailu

Ohjelmistojen vertailussa eri ohjelmistojen sisältämiä ominaisuuksia vertailtiin ohjelmiston kuukausittaiseen lähtöhintaan. Kaikki vertailuun valitut ohjelmistot ovat internetin välityksellä jaeltuja palveluita, joiden käytöstä laskutetaan kuukausittain tai joissain tapauksissa vuosittain. Vertailuun päätettiin ottaa mukaan vain palveluna jaeltuja ohjelmistoja, koska niiden käyttöönottokynnys ja ohjelmiston ylläpitokustannukset ovat useimmiten alhaisemmat kuin yrityksen omille palvelimille tehdyssä käyttöönotossa. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan prosessit koettiin myös niin yksinkertaisiksi, ettei koettu tarpeelliseksi ottaa käyttöön kokonaan yritykselle räätälöityä ohjelmistoa.

Hinnan lisäksi vertailussa otettiin huomioon myös ohjelmistoa käyttävien yritysten määrä. Korkean käyttäjämäärän uskottiin indikoivan ainakin jollain tasolla luotettavasta ja hyvin toimivasta palvelusta. Ohjelmiston käyttöönotossa tarkoituksena oli löytää mahdollisimman edullinen, kaikki yrityksen asettamat kriittiset pisteet täyttävä ohjelmisto. Kaikkien vertailuun valittujen ohjelmistojen hinta riippuu siitä, kuinka monta käyttäjää järjestelmään rekisteröidään. Terramoda Oy:n käyttöönotossa oli tarkoituksena ottaa järjestelmä aluksi käyttöön yhdellä käyttäjällä ja miettiä mahdollista käyttäjän lisäystä myöhemmin. Vertailussa otettiin tämän takia huomioon kunkin ohjelmiston käyttöhinta minimi käyttäjillä.

Hintaa enemmän vertailussa painotettiin ohjelmiston yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää sekä opittavaa käyttöliittymää. Ominaisuuksiltaan laajojen ohjelmistojen uskottiin yrityksen sisällä häviävän käytettävyydessä riisutummille ohjelmistoille. Vertailussa ohjelmiston käytön helppous meni siis muokattavuuden ja hinnan edelle.

Terramoda Oy:n ohjelmistolta toivoma mobiilisovellus löytyi kaikista vertailuun valituista ohjelmistoista. Pääsääntöisesti ohjelmistoa on tarkoitus käyttää internet-selaimessa, joten

ohjelmiston käyttöliittymän helppouden katsottiin olevan tärkeimpiä ohjelmistolta vaadituista asioista. Kaikki ohjelmistot vaikuttivat ominaisuuksiltaan yrityksen vaatimustasot täyttäviltä. Eniten Terramoda Oy:n henkilöstön silmää miellytti Pipedriven yksinkertainen ja yrityksen rakenteeseen sekä toimintamalliin erinomaisesti sopiva käyttöliittymä. Erityisesti Pipedriven ohjelmistossa miellytti sen profiloituminen myyntiyrityksille sopivaksi.

Muitten ohjelmistojen katsottiin sisältävän enemmän ominaisuuksia, jotka näkyivät myös näitten ohjelmistojen hinnassa. Vertailuun valituista jakelijoista kaikilla oli YouTube-kanava. Kanavien sisältämiä esittelyvideoita käytettiin käyttöliittymien Terramoda Oy:lle sopivuuden arvioimiseen.

Pipedriven myyntiputkeen perustuva melko riisuttu käyttöliittymä katsottiin Terramoda Oy:n toiminnalle sopivaksi. Ominaisuuksiltaan laajempien ohjelmistojen uskottiin Terramoda Oy:n henkilöstön keskuudessa olevan käyttöliittymältään sekavampia. Ydintarpeita, eli myynnin prosessien visualisoinnista sekä ketterästi hallittavaa asiakasrekisteriä, painotettiin valinnassa monipuolisten ominaisuuksien yli.

Hyvin tärkeäksi kriteeriksi koettiin, että valittu ohjelmisto sisältää Mailchimp integraation, eli ohjelmistossa hallittuja asiakastietoja voidaan viedä yrityksen sähköpostimarkkinointiin käyttämään Mailchimp-palveluun. Mailchimpin tarjoama integraatioiden kirjo on hyvin laaja. Vertailuun valituista ohjelmistoista ainoastaan Lime CRM ei löytynyt Mailchimpin tarjoamien integraatioiden listalta. Lime CRM tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden yhdistellä eri sovelluksia ja luoda automaatiota Zapier nimisen palvelun avulla. Tätä kautta Mailchimp integraatiokin saattaisi olla mahdollinen, muttei tällaista ratkaisua koettu optimaaliseksi.

Ohjelmisto	Käyttäjää	Lähtöhinta/KK	Mobiilisovellus	Mailchimp tuki	Suomenkielisyys
Pipedrive	50 000 yritystä	12 €	X	X	X
Salesforce	150 000 + yritystä	25 €	X	X	X
Sugar CRM	2 000 000 käyttäjää	~ 35 € (40 \$)	X	X	X
Lime CRM	30 000 + yritystä	35 €	X		X

8.3 Toimittajan valinta

Ohjelmistojen vertailuprosessissa päädyttiin valitsemaan käyttöönotettavaksi ohjelmistoksi Pipedrive. Vertailuun valituista ohjelmistoista Pipedrive tarjosi kaikki yrityksen ohjelmistolta vaaditut ominaisuudet edullisimmalla hinnalla.

Edullisen hinnan lisäksi ohjelmiston profiloituminen myyntiorganisaatioille sopivaksi valinnaksi asiakkuuksien hallintaan vaikutti valintaan. Ohjelmiston edullisen hinnan myötä se ei välttämättä tarjoa yhtä laajaa kirjoa ominaisuuksia kuin kilpailijansa, mutta sen uskottiin täyttävän yrityksen asettamat kriittiset menestystekijät hyvin. Terramoda Oy:n sisällä koettiin myös monipuolisempien ohjelmistojen häviävän yksinkertaisemmille ohjelmistoille käyttöliittymän selkeydessä.

Yrityksen valintaan vaikutti myös Pipedriven sisältämät integraatiot yrityksen jo käyttämien sähköpostimarkkinoinnin ja aikatauluttamisen palveluiden kanssa.

8.4 Rekisteröityminen

Ohjelmiston varsinainen käyttöönotto aloitettiin rekisteröitymällä palveluun palveluntarjoajan omilla verkkosivuilla. Palvelun käyttöönottoon vaadittiin vain sähköpostiosoite ja salasana. Kynnys ohjelmiston kokeilemiseen voidaankin nähdä erittäin helpon rekisteröitymisen johdosta hyvin matalaksi.

Rekisteröitymisestä ohjelmiston kokeilua voi jatkaa 15 päivää, jonka jälkeen sen käyttöoikeus häviää, mikäli laskutustietoja ei syötetä järjestelmään. Laskutusvaihtoehtoja palvelussa on kaksi: Luottokortti tai PayPal. Laskutustietojen syöttämisen jälkeen palvelusta laskutetaan kuukausittain tai kerran vuodessa automaattisesti niin kauan kuin tilaus peruutetaan. Vuosittaisella maksulla kuukausikohtainen käyttökustannus laskee hieman. Ohjelmiston tuntuessa varmasti yrityksen tarpeisiin sopivalta vuosittaista maksutapaa kannattaa siis harkita.

Rekisteröitymisen yhteydessä järjestelmä yhdistettiin yrityksen jo aiemmin käyttöönottamaan Google-tiliin, jolloin molempien järjestelmien sisältämät kalenterimerkinnät synkronoituvat molemmin suuntaisesti.

Google-tilin yhdistämisen lisäksi Pipedrive-tili yhdistettiin Terramodan aiemmin käyttämään Mailchimp-palveluun. Näin ohjelmistossa luodut ja hallinnoidut asiakastiedot voidaan helposti viedä Mailchimp-palveluun, jossa voidaan vaivattomasti toteuttaa

sähköpostimarkkinointia. Molempien palveluiden linkittäminen järjestelmään sujui hyvin yksinkertaisesti ja nopeasti.

8.5 Asiakkuuksien luominen

Rekisteröitymistä seurasi asiakastietojen syöttäminen järjestelmään. Asiakastiedot, kuten postiosoitteet haettiin neljän eri myyntiedustuksen myyntiohjelmistoista ja syötettiin manuaalisesti CRM-järjestelmään. Manuaalista työtä helpotti järjestelmän Google Maps-tuki, joka täydensi puuttuvia tietoja kuten postinumeroita niin, ettei kaikkia tietoja täytynyt syöttää järjestelmään itse.

Ohjelmistossa yhteystiedot on jaettu organisaatioihin ja henkilöihin. Näin yhteen organisaatioon voidaan liittää useampia yhteyshenkilöitä ja yhteystietoja ilman tarvetta kirjata yritystä järjestelmään useampaan kertaan. Lisäämällä organisaatioiden postiosoitteet järjestelmään, voidaan Google Maps-tuen ansiosta tarkastella yrityksen asiakkaita kartalla. Tämä helpottaa erityisen paljon matkustavien myyjien reittien suunnittelua.



Kuva 1. Asiakkaat kartalla

8.6 Segmentointi

Asiakastietojen järjestelmään syöttämisen jälkeen Terramodan asiakkaat segmentoitiin sen mukaan mitä yrityksen edustamista myyntiedustuksista asiakkaat ostavat. Segmentointi helpottaa yritystä siten, että sen myötä voidaan tarkastella, millä Terramoda Oy:n myyntiedustuksista on eniten asiakkaita. Tämän lisäksi eri edustusten tuotteita ostavat asiakkaat voidaan segmentoida omiksi segmenteikseen ja viedä nämä segmentit Mailchimp-palveluun kohdistetun sähköpostimarkkinoinnin toteuttamiseksi.

8.7 Myyntiputken luominen

Asiakkuuksien luomisen jälkeen seuraava vaihe järjestelmän käyttöönotossa oli luoda järjestelmään myyntiputki joka visualisoi Terramodan kaupanteon kulkua.

Myyntiputken vaiheet ovat järjestelmässä kustomoitavissa yritykselle ominaisten piirteiden ja kaupanteon vaiheiden mukaan. Terramodan myyntiputkeen tehtiin kaksi vaihetta: ”treffiaika sopimatta” ja ”treffiaika sovittu”. Eri asiakkaita voidaan helposti siirrellä järjestelmässä vaiheesta toiseen ja näin myyntihenkilön on helppo pysyä kartalla siitä, missä vaiheessa kaupanteko on ja kuinka suureen osaan asiakkaista ollaan oltu yhteydessä.

Asiakastapaamisen päätyttyä kauppa merkitään joko voitetuksi tai hävityksi ja tämän jälkeen voitettujen kauppojen rahallista arvoa voidaan seurata järjestelmän tilasto-osuudesta. Terramodan kaupankäynti on luonteeltaan hyvin yksinkertaista, jonka vuoksi myyntiputkeen ei ollut tarvetta luoda useampia vaiheita.

8.8 Tuotteiden luominen

Myyntiputken luomisen jälkeen luotiin jokaiselle Terramoda Oy:n edustamalle mallistolle oma tuoteprofiili. Näin voidaan eritellä asiakkaan ostamien eri mallistojen rahalliset tuotot ja vertailla eri edustusten tuottamaa liikevaihtoa keskenään. Edustusten vaihtuessa usein, tällaisen informaation helppo saatavuus helpottaa huomattavasti yksittäisen edustuksen kannattavuuden arvioimista.

8.9 Järjestelmän juurruttaminen organisaatioon

Järjestelmän juurruttaminen organisaation käyttöön aloitettiin heti asiakkuuksien ja tuoteprofiilien luomisen jälkeen. Asiakkuuksiin ja tuoteprofiileihin liittyvän tiedon keskittäminen ja järjestelmän perustoimintojen käytön opettelu veivät vaihtelevin työtunnein omaa aikaani noin yhden työviikon.

Tiedon keskittämisen ja järjestelmän toimintoihin tutustumisen jälkeen aloitin henkilökunnan koulutuksen järjestelmän käyttöön. Järjestelmän yksinkertaisuuden ja koulutettavan henkilökunnan vähäisen määrän johdosta käyttöönotto sujui hyvin jouhevasti. Toimeksiantajayritys Terramoda Oy:ssä järjestelmän käyttäjiä on itseni lisäksi kaksi. Kaikki järjestelmän käyttäjät oppivat järjestelmän perustoiminnot alustukseni avulla yhden työpäivän aikana. Alustuksen jälkeen jatkoin järjestelmän käytön opastusta kysyttäessä.

Terramoda Oy:n henkilöstön keskuudessa järjestelmä otettiin erittäin hyvin vastaan ja sen käytön koettiin olevan tarpeeksi yksinkertaista. Muutosvastarintaa ei kohdattu ollenkaan osittain varmasti myös siksi, että CRM-käyttöönoton toimeksiantajat olivat myös järjestelmän ainoat käyttäjät.

Arvioisin järjestelmän käytön muuttuneen melko luonnolliseksi osaksi myyntiprosessia muutamassa viikossa. Noin kahden kuukauden käytön jälkeen järjestelmän käytössä ei kohdattu enää ollenkaan asioita, joissa henkilökunta olisi tarvinnut avustustani ja järjestelmän käyttö oli myyjien osalta hyvin sujuvaa sekä itsenäistä. Järjestelmän käyttöön kannusti erityisesti sen tuottama tilastollinen tieto myyntien kerryttämästä liikevaihdosta.

Kaikki asiakkaat, joiden kanssa aiottiin sopia myyntitapaamisia, siirrettiin järjestelmän ”treffiaika sopimatta” osioon, josta niitä siirrettiin ”treffiaika sovittu” osioon sitä mukaa, kun tapaamisia saatiin sovittua. Tapaamisten jälkeen kaupolle merkittiin rahallinen arvo ja ne merkittiin voitetuksi. Myyntiputken visuaalinen tapa auttoi myyjiä hahmottamaan paremmin jäljellä olevan sekä tehdyn työn määrän. Prosessin visualisoinnin koettiin luovan toimintaan varmuuden tunnetta sekä tavoitteellisuutta. Järjestelmän käytön aloittamisen jälkeen järjestelmään on merkitty noin sadat kaupat ilman ongelmia.

Tulevaisuus näyttää, miten hyvin into järjestelmän käyttöön säilyy. Ohjelmiston helppo ja nopea käytettävyys sekä henkilökunnan vahva sitoutuminen projektiin varmasti edistävät järjestelmän käyttöä tulevaisuudessakin. Kaiken kaikkiaan voidaan käyttöönotetun ohjelmiston nähdä täyttäneen kaikki projektille asetetut kriittiset menestystekijät erinomaisesti. Järjestelmän käyttöä jatkamalla, sen hyödyllisyyden tulee nousemaan asiakastiedon lisääntyessä ja pidempiaikaisten myyntitulosten vertailun tullessa mahdolliseksi käyttöajan lisääntymisen myötä.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Terramodan CRM-projektin tärkeimpänä motiivina oli luoda yksi helposti ylläpidettävä rekisteri asiakastiedon tallentamiselle. Tämän tavoitteen täytyttyä käyttöönottoa oltaisiin voitu jo pitää melko onnistuneena. Asiakasrekisterin luomisen lisäksi asetimme projektille myyntitulosten analysointiin liittyviä tavoitteita. CRM:n todelliseen luonteeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin tutustuneena, ymmärsin projektin sisältävän potentiaalia myös paljon suuremman hyödyn tuottamiselle yritykselle. Asetin projektin ydintavoitteiden lisäksi tavoitteeksi syvemmän asiakastuntemuksen kasvattamisen.

Projektin edetessä CRM:n tarjoamat mahdollisuudet tehokkaamman asiakkuuksien hallinnan toteuttamiseksi avautuivatkin monipuolisemmin. Asiakkaisiin liittyvän tiedon keskittäminen katsottiin projektin alussa olevan CRM-ohjelmiston käyttöönoton tärkein ja arvokkain hyöty. Terramodan henkilöstön käyttäessä ohjelmistoa, muutkin sen ominaisuudet osoittautuivat yritykselle hyvin hyödyllisiksi.

Ohjelmiston käyttöliittymän tyyli esittää kauppoihin liittyvä tieto visuaalisessa muodossa on helpottanut yritystä huomattavasti hahmottamaan kauppojen etenemistä. Yrityksen sisällä ollaan paremmin pysytty kartalla siitä, mitkä asiakkaat kaipaavat lisähuomiota ja kuinka paljon myyntitapaamisia ollaan saatu sovittua. Ohjelmiston visuaalinen myyntiputki on auttanut yrityksen työntekijöitä hahmottamaan myös kokonaiskuvaa siitä, kuinka suureen osaan asiakkaista ollaan oltu yhteyksissä. Myyntiprosessin visualisoiminen koettiin yrityksen sisällä kannustavaksi. Kannustavuuden lisäksi visualisoiminen toi toimintaan varmuutta ja poisti huolta siitä, että jokin yksittäinen asiakas jätettäisiin unohduksen johdosta kokonaan huomioimatta.

Vähintäänkin yhtä hyödylliseksi koettiin ohjelmiston tilasto-osuus, josta voidaan seurata myyntien edistymistä halutulla aikavälillä. Mahdollisuus seurata myyntien kerryttämää liikevaihtoa reaaliaikaisesti koettiin yrityksen sisällä kannustavaksi. Se on helpottanut myös tavoitteiden asettamista. Ohjelmiston käytön jatkuessa voidaan vertailla myyntituloksia kvartaaleittain tai vuosittain, joka lisää kannustavuutta varmasti lisää.

Toimeksiantajayrityksen yllätti, miten pienellä sijoituksella ja ketterästi, voidaan nykyteknologian tarjoamien mahdollisuuksien ansiosta ottaa käyttöön yrityksen prosesseja ja analyttistä työtä huomattavastikin helpottavia ohjelmistoja. Etenkin kooltaan pienehköissä myyntiin keskittyneissä yrityksissä, joiden organisaatorakenne ja prosessit ovat hyvin suoraviivaiset voidaan hyvinkin helposti ottaa käyttöön yrityksen arkea helpottavia IT-sovelluksia.

Nykyteknologia on tuonut yritysten käyttöön paljon edullisia ja matalan käyttöönoton kynnyksen omaavia vaihtoehtoja asiakkuuksien hallintaan. Näiden sovellusten avulla yritykset pystyvät nostamaan asiakastytyväisyyttään nopeamman vastausajan myötä. Asiakkuuksien hallintaan tarkoitettut sovellukset helpottavat myös myyjien arkea huomattavasti luoden visuaalisen kokonaiskuvan myyntien edistymisestä ja jäljellä olevan työn määrästä. Nykyaikainen CRM mahdollistaa oikeinkäytettynä yritykselle korkean asiakastuntemuksen, mahdollisuuden ylläpitää asiakassuhteita ketterästi ja kustannustehokkaasti sekä mahdollisuuden säästää kustannuksissa ketterämmän rakenteen myötä.

Lähteet

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management Concepts and Technologies. Elsevier Ltd. Oxford.

Forbes 2016. 2015 Gartner CRM Market Share Analysis Shows Salesforce in the Lead, Growing Faster Than Market. Luettavissa:

<https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2016/05/28/2015-gartner-crm-market-share-analysis-shows-salesforce-in-the-lead-growing-faster-than-market/#156d4f361051>. Luettu: 31.5.2017

Goldenberg, B. 2015. The Definitive Guide to Social CRM. Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers and Profits. Pearson Education LTD. New Jersey.

Harvard Business Review 2002. Avoid the Four Perils of CRM. Luettavissa:

<https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>. Luettu: 30.8.2017

Lime CRM 2017. Hinnat. Luettavissa: <https://lime-crm.fi/#price>. Luettu: 18.9.2017.

Lime CRM 2017. Toiminnot. Luettavissa: <https://lime-crm.fi/#functions>. Luettu: 18.9.2017

Lundalogik 2017. Tietoa Lundalogikista. Luettavissa: <https://www.lundalogik.fi/meista/> Luettu: 6.4.2017

Lundalogik 2017. Asiakasmagneetteja luovia CRM-asiiantuntijoita. Luettavissa:

<https://www.lundalogik.fi/>. Luettu: 6.4.2017

Mailchimp 2017. Integrations Directory. Luettavissa: <https://connect.mailchimp.com/>.

Luettu: 4.7.2017

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentun Media Oy. Helsinki

Payne, A. 2006. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management.

Elsevier Ltd. Oxford

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer Relationship Management. Pearson Education Limited. Edinburgh

Pipedrive 2017. Pipedriven tarina. Luettavissa: <https://www.pipedrive.com/fi/pipedrive-story>. Luettu: 5.4.2017

Pipedrive 2017. Myyntiputken hallinta. Luettavissa: <https://www.pipedrive.com/fi/features/pipeline-management>. Luettu: 5.4.2017

Pipedrive 2017. Hinnoiteltu yrityksellesi sopivaksi. Luettavissa: <https://www.pipedrive.com/fi/plans>. Luettu: 5.4.2017

Salesforce 2017. Customer Stories. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/customers/>. Luettu: 31.5.2017

Salesforce 2017. Sales Cloud Pricing. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/products/sales-cloud/pricing/> Luettu: 18.9.2017

Salesforce 2017. Seventeen years ago, we launched Salesforce with a vision to reinvent CRM in the cloud. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/company/?d=70130000000NRaY>. Luettu: 31.5.2017

Salesforce 2017. The 6 Biggest Benefits of CRM. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/hub/crm/benefits-of-crm/>. Luettu: 16.3.2017

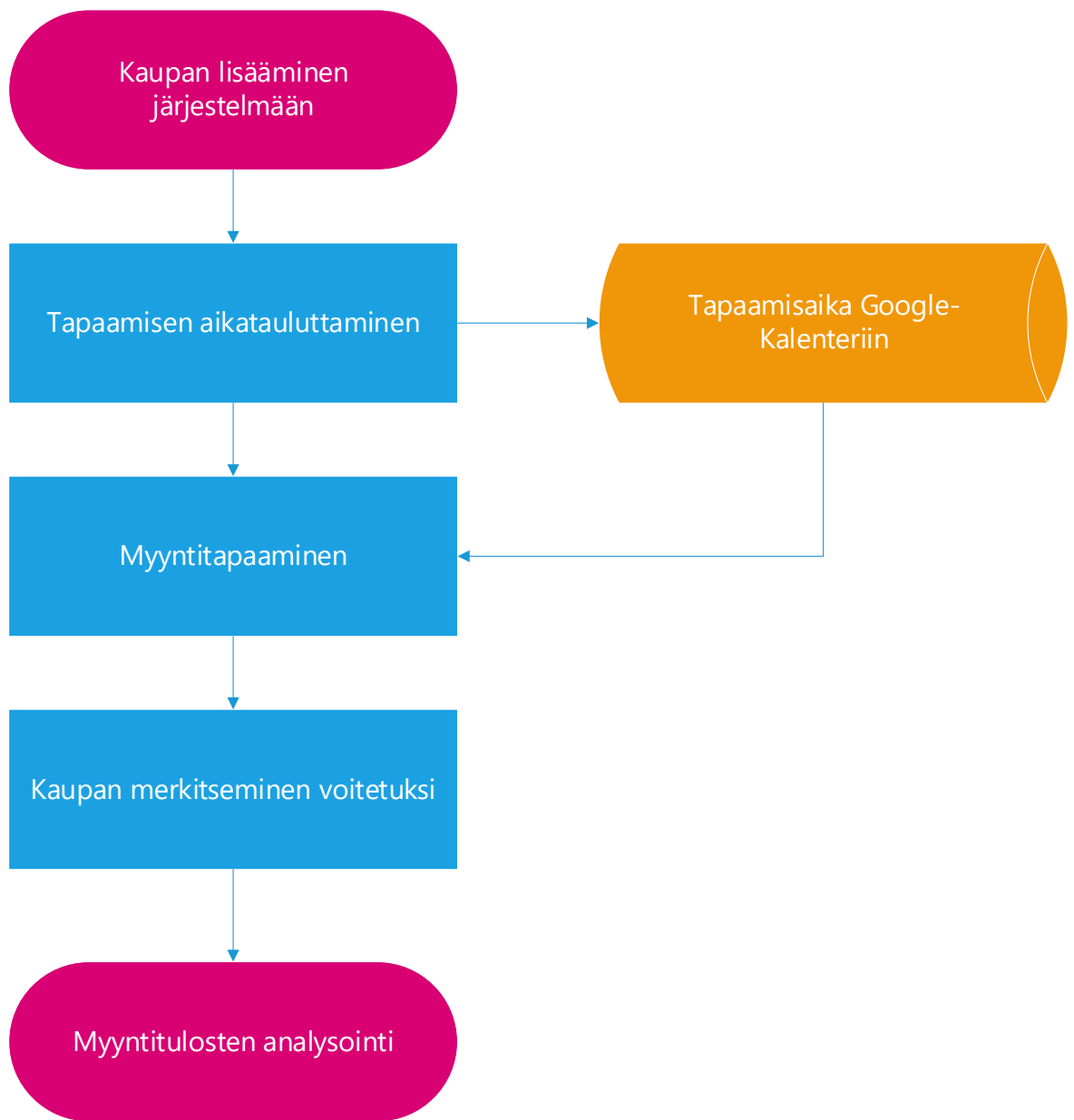
Storbacka, K. 2001. Customer Relationship Management Creating Competitive Advantage through Win-Win Relationship Strategies. McGraw-Hill Book Co. Singapore

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY. Juva.

SugarCRM 2017. All we do is CRM. It's in our name. Luettavissa: <https://www.sugarcrm.com/about>. Luettu: 31.5.2017

Liitteet

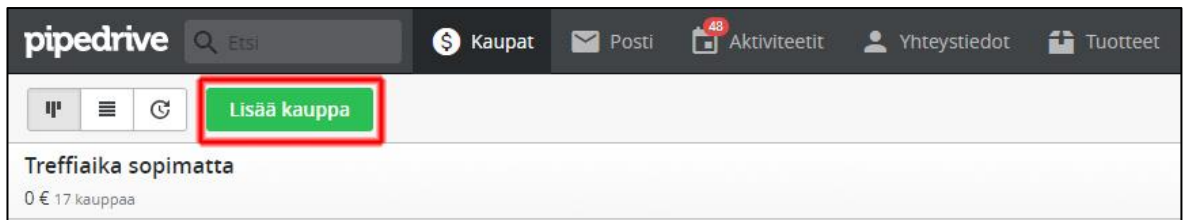
Liite 1. Opas asiakashallintajärjestelmän perustoimintojen käyttöön



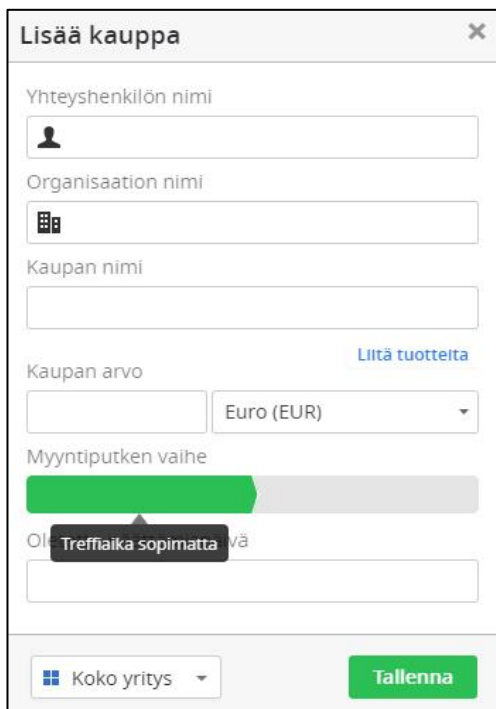
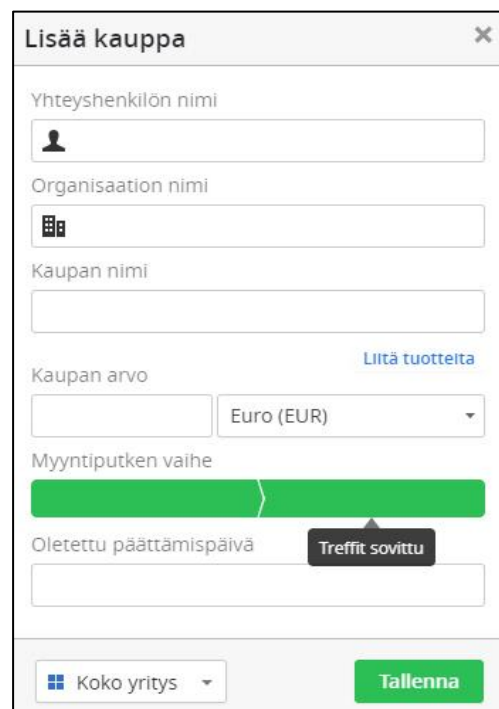
Kuvio. 5 CRM-järjestelmän käytön kiertokulku

Kaupan lisääminen järjestelmään

Sisäänkirjautumisen jälkeen järjestelmän käyttö aloitetaan lisäämällä kauppa järjestelmän myyntiputkeen. Paina ”Lisää kauppa” näppäintä:

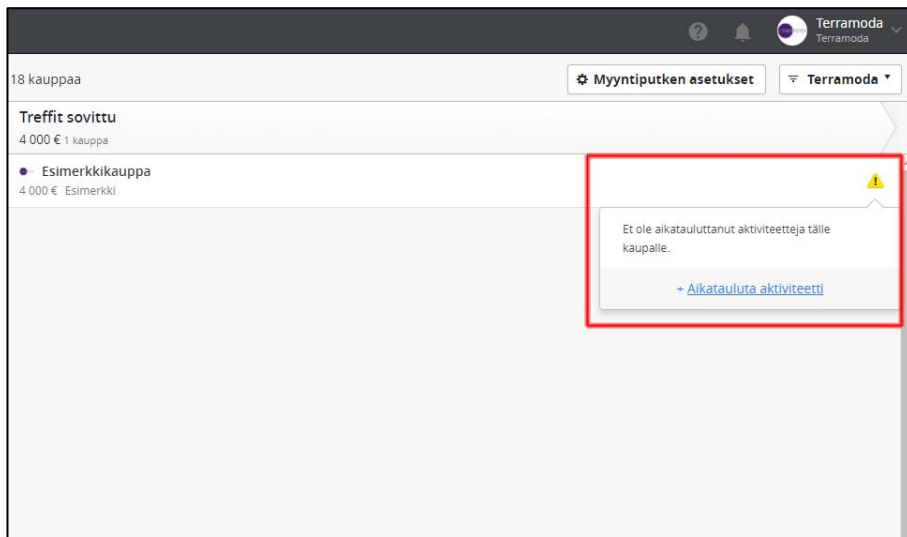


Syötä järjestelmään yhteyshenkilön nimi sekä organisaation nimi. Järjestelmä täydentää automaattisesti ”Kaupan nimi” kohdan, mutta siihen voidaan tehdä myös muutoksia, mikäli sitä halutaan täydentää. Kaupan arvoa ei voida etukäteen arvioida, joten se kannattaa jättää tyhjäksi. Valitse myyntiputken vaiheeksi ”Treffiaika sopimatta”, mikäli et ole vielä sopinut tapaamista. Jos olet jo sopinut tapaamisen, valitse myyntiputken vaiheeksi ”Treffit sovittu”. Oletettu päättämispäivä kohtaan voidaan merkitä esimerkiksi jonkin malliston myynnin deadline, mutta sen voi hyvin jättää myös tyhjäksi:

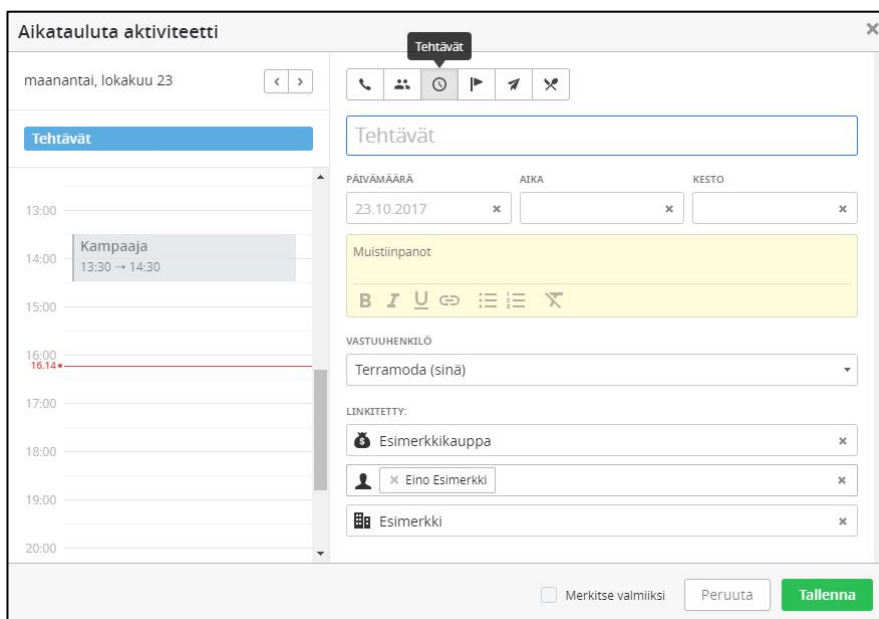
This is a screenshot of the 'Lisää kauppa' form. It contains several input fields: 'Yhteyshenkilön nimi', 'Organisaation nimi', 'Kaupan nimi', 'Kaupan arvo' (with a 'Liitä tuotteita' link), and 'Myyntiputken vaihe'. The 'Myyntiputken vaihe' dropdown is set to 'Treffiaika sopimatta'. There is also a field for 'Oletettu päättämispäivä'. At the bottom, there is a 'Koko yritys' dropdown and a 'Tallenna' button.This is a screenshot of the 'Lisää kauppa' form, identical to the previous one but with the 'Myyntiputken vaihe' dropdown set to 'Treffit sovittu'. The 'Oletettu päättämispäivä' field is also present.

Tapaamisten aikatauluttaminen

Kauppoja siirretään myyntiputken ”Treffit sovittu” osioon sitä mukaan, kun myyntitapaamisia saadaan sovittua. Tapaamisen varmistuttua kauppa aikataulutetaan. Aikatauluttamisen myötä kalenterimerkinnät ilmestyvät myös Googlen kalenteripalveluun sekä myyjien henkilökohtaisten mobiililaitteiden kalentereihin, joista niitä voidaan seurata totuttuun tapaan. Aikatauluttaminen tapahtuu painamalla keltaista kolmiota kaupan nimen perässä ja painamalla ”Aikatauluta aktiviteetti”:



Valitse ”Tehtävät”, merkitse tapaamiselle nimi ja ajankohta, jonka jälkeen paina ”Tallenna”. Aikatauluttamisen myötä merkintä näkyy myös Googlen kalenteripalvelussa, josta kalenterimerkintöjä voidaan seurata totuttuun tapaan:

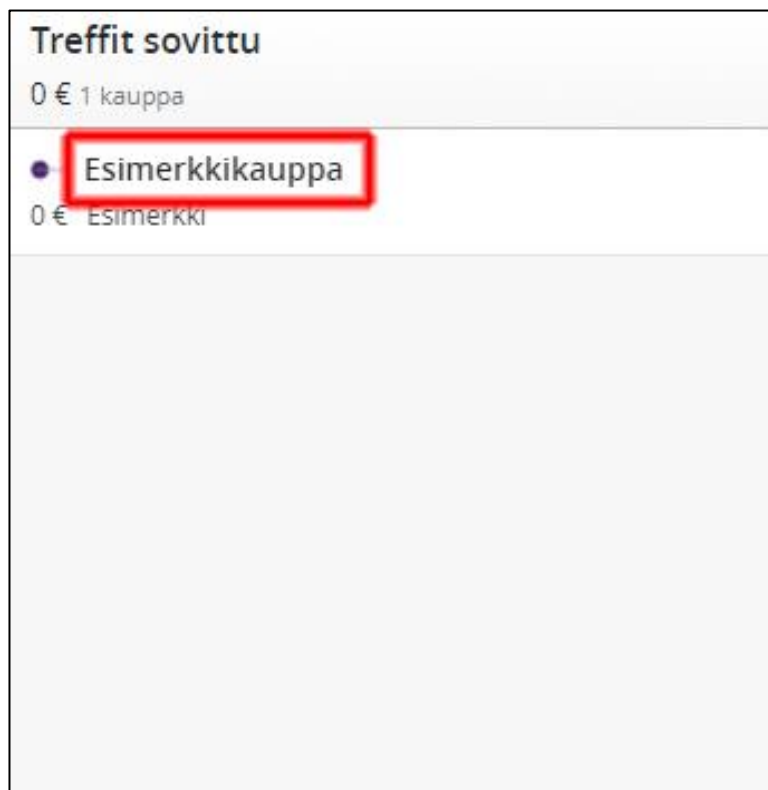


Tapaamisaika Google-kalenteriin

Pipedrive sisältää kaksisuuntaisen integraation yrityksen käyttämän Googlen kalenteripalvelun kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että järjestelmässä aikataulutetut aktiviteetit näkyvät myös Googlen kalenteripalvelussa sekä Googlen kalenteripalvelussa tehdyt kalenterimerkinnät näkyvät Pipedriven aktiviteetit osiossa. Tapaamisia voidaan seurata yrityksen Google-kalenterista tai vaihtoehtoisesti Pipedriven aktiviteetit osiosta. Ylimääräisen työn ja järjestelmän sisältämän tiedon paikkansapitävyyden varmistamiseksi, on kuitenkin kannattavaa aikatauluttaa aktiviteetit kaupan luomisen yhteydessä Pipedriven puolella ja seurata kalenteria omien mieltymysten mukaan kummasta palvelusta tahansa.

Kaupan merkitseminen voitetuksi

Myyntitapaamisen jälkeen paina "Treffit sovittu" osiosta käydyn kaupan nimeä:



Tämän jälkeen pääset kaupan yksityiskohtiin. Erottele myymäsi mallistot painamalla ”lisää tuotteita”. Merkitse jokaiselle mallistolle myyntiesi mukainen rahallinen arvo:

Tuotteet
✕

💰 Esimerkkikauppa
👤 Eino Esimerkki
🏠 Esimerkki

NIMI	HINTA	MÄÄRÄ	ALENNUS. %	KOKONAISSUMMA:
● Micha	2000	1	0	2 000 €
● L'evolution	1000	1	0	1 000 €
● Intown	1000	1	0	1 000 €
Kokonaismäärä: 3			Kokonaissumma: 4 000 €	

Sulje

Järjestelmä laskee erittelyn jälkeen kaupalle arvon. Erittely on tärkeää, sillä sen avulla voidaan tarkastella, mitkä edustukset ovat myyntituloksen kannalta tärkeimpiä. Erittelyn jälkeen paina ”Voitettu” nappulaa oikeasta yläkulmasta:

Esimerkkikauppa

Terramoda Omistaja

Voitettu
Menetty

4 000 €
3 tuotetta
👤 Eino Esimerkki
🏠 Esimerkki

0 päivää
0 päivää

Treffit sovittu
Määritä oletettu päättämispäivä

TIEDOT

Mitä muuta tiedät tästä kaupasta?

Lisää tietoja

ORGANISAATIO

Esimerkki

Osoite

Puhelin

IN FRONT asiakas

Intown asiakas

L'evolution asiakas

One-Two asiakas

Micha asiakas

Tee muistiinpanoja

Lisää aktiviteetti

Lähetä sähköpostia

Lataa tiedostoja palvelimeen

Lisää huomautus napsauttamalla tätä...

SUUNNITTEILLA

Sinulla ei ole tulevia aktiviteetteja.

+ Aikatauluta aktiviteetti

MENNYT

KAIKKI
AKTIVITEETIT
MUISTIINPANOIT
SÄHKÖPOSTIVIESTIT
TIEDOSTOT
MUUTOSLOKI

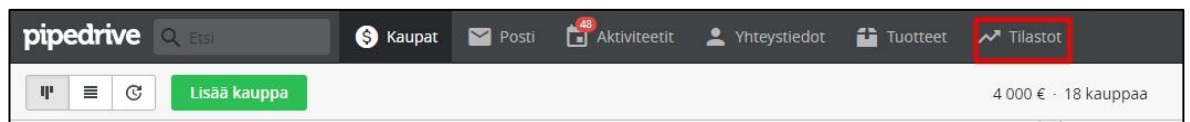
Tila: Avoin → ... → Avoin
tänään klo 15.46 · Terramoda

Arvo: 200 → ... → 4000
tänään klo 15.42 · Terramoda

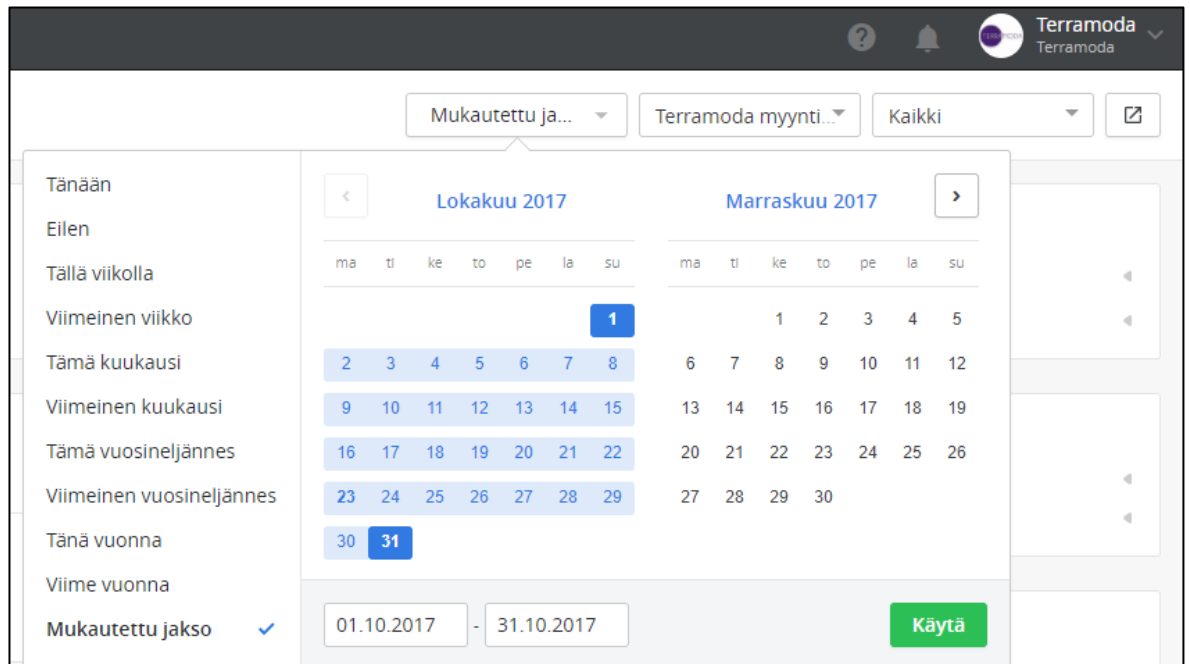
Kauppa luotu
tänään klo 15.26 · Terramoda

Myyntitulosten analysointi

Painamalla ”Tilastot” nappulaa pääset tarkkailemaan myyntituloksia halutulla aikavälillä:



Valitse millä aikavälillä tahdot tarkastella myyntituloksia ja paina ”Käytä”:



Tämän jälkeen pääset tarkastelemaan myyntituloksia halutulla aikavälillä.