

Opinnäytetyö AMK
Myynnin johtaminen
MYYS13
2017

Niko-Pekka Aho

CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO, KEHITTÄMINEN JA HYÖTYJEN ARVIOINTI B2B- PUHELINMYYNTIYRITYKSELLE

– LeadDesk

OPINNÄYTETYÖ AMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntien johtaminen

2017 | 61

Jukka Rantala

Niko-Pekka Aho

CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO, KEHITTÄMINEN JA HYÖTYJEN ARVIOINTI B2B- PUHELINMYYNTIYRITYKSELLE

–LeadDesk

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa Teidän Tukku Oy:lle CRM-järjestelmän käyttöönotto. Työn tarkoituksena oli kehittää järjestelmän käyttöä sekä arvioida sen hyötyjä ja arvioida järjestelmän kehitysmahdollisuuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi B2B-myyntitoimisto. Opinnäytetyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen myyntijohtajan kanssa. Yhteistyön avulla varmistettiin, että toteutus vastaa yrityksen tarpeita ja tutkimuksessa otetaan huomioon alalle ominaiset erityispiirteet sekä myyntijohtajan toivomat parannukset.

Käytännön osuus opinnäytetyössä alkoi vanhan järjestelmän analyysillä: ensimmäiseksi vanhan järjestelmän puutteita ja kehityskohteita arvioitiin sekä projektin aikataulu suunniteltiin. Arvioinnin jälkeen järjestelmän kriteerit määriteltiin yhteistyössä myyntijohtajan kanssa. Lopuksi arvioitiin lopputulosta käyttäjien kokemusten sekä myyntijohtajan haastattelun perusteella. Työssä pohdittiin myös järjestelmän mahdollisia kehityskohteita. Järjestelmän valinnan suoritti myyntijohtaja sekä toimitusjohtaja.

Lopputuloksena yritys sai CRM-järjestelmän, joka vastaa sille asetettuja tavoitteita, käyttöohjeistuksen, jolla yritys saa uudesta järjestelmästä parhaan hyödyn irti sekä kehitysehdotuksia järjestelmän hyödyn maksimoimiseksi.

ASIASANAT:

CRM, asiakashallinta, asiakaspalvelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2017 | 61

Jukka Rantala

Niko-Pekka Aho

INITIALIZATION, DEVELOPMENT AND ASSESSMENT ON THE UTILITY OF CRM-SYSTEM IN A TELEMARKETING COMPANY

- Case: LeadDesk

The purpose of this Thesis was to plan and launch a CRM-system to Teidän Tukku Ltd. Another target was to assess the utility and possible improvements to the CRM-system.

The commissioner of the thesis was a B2B-sales office. The study was done in a co-operation with the Head of Sales of the company. Close cooperation ensured that all the requirements, set by the commissioner were met and the study had taken in to consideration all the characteristics on the field of telemarketing and the improvements required by the Head of Sales.

The functional part of the study starts by analyzing the old system. At first the lacks and possible improvements were assessed for the old system. Then the schedule for the new CRM-project was planned. After the assessment the criteria for the upcoming system was planned in a co-operation with the Head of Sales. Finally the results were assessed by listening to the users of the product as well as by interviewing the Head of Sales. After the initialization possible improvements to the system were reflected. The final decision on choosing the producer of the CRM-system was made by the Head of Sales and the CEO of the company.

The outcome of the project is a CRM-system that meets all the criteria set to it. A new guideline on how to use the CRM-system was set in order to get the maximum advantage out of it. An evaluation of the benefits of CRM-system was made and some future improvements to further develop the CRM-system were suggested.

KEYWORDS:

CRM, Customer service, Sales

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA	8
2.1 CRM markkinoinnissa	11
2.2 CRM asiakaspalvelussa	13
2.3 CRM ja Sales Force Automation	15
2.4 CRM ja verkkokaupankäynti	17
2.5 CRM-projektien jaottelu käyttötarkoituksen mukaan	20
2.6 CRM-projektien menestystekijöitä	22
2.7 Muutos ja CRM	23
2.8 Tavoitteiden ja vaatimusten määrittely CRM-projektille	25
3 TAPAUS TEIDÄN TUKKU OY	27
3.1 Opinnäytetyön tutkimusaiheet	27
3.2 Lähtötilanne	28
3.3 Alan ominaispiirteitä	31
3.4 Tavoite	32
3.4.1 Liiketoiminnallinen tavoite	32
3.4.2 Käyttäjä- sekä käyttötasotavoite	32
3.4.3 Projektin tavoite	33
3.5 Vaatimukset	34
3.6 Pääkäyttäjä CRM-projektissa	35
3.7 CRM-järjestelmän toteutus	36
3.8 Tavoitteiden täytyminen järjestelmän osalta	40
3.9 Mittaristot ja johtopäätös käyttöönotosta	41
4 CASE-TUTKIMUS	43
4.1 Tutkimus	43
4.2 Tutkimustulokset myyjien kyselystä	43
4.3 Tutkimustulokset myyntijohtajan kyselystä	52
5 POHDINTA	57
LÄHTEET	60

KUVAT

Kuva 1. Closed loop -kampanja.	13
Kuva 2. Asiakaskortti lähtötilanteessa.	36
Kuva 3. Päivitetyn asiakaskortin ensimmäinen välilehti.	37
Kuva 4. Päivitetyn asiakaskortin toinen välilehti.	38
Kuva 5. Puhelun päätymissyy.	40
Kuva 6. LeadDesk-tilasto myyjien soitoista yhden päivän aikana.	42

KUVIOT

Kuvio 1. Prosessikaavio.	28
Kuvio 2. Prosessikaavio LeadDeskin käyttöönoton jälkeen.	39
Kuvio 3. Työntekijän tausta.	44
Kuvio 4. Kumpi on parempi järjestelmä?	44
Kuvio 5. Mitä parannuksia tulisi tehdä, jotta se hyödyttäisi sinua?	45
Kuvio 6. Tilanteet, joissa myyjä on hyötynyt järjestelmästä.	46
Kuvio 7. Hyödyttääkö järjestelmän kalenteri?	46
Kuvio 8. Arvio järjestelmän hyödyllisyydestä.	47
Kuvio 9. Järjestelmään syötetyt tiedot.	47
Kuvio 10. Helpottaako järjestelmän käyttö työntekoa?	48
Kuvio 11. Päällekkäiset soittot samalle asiakkaalle.	49
Kuvio 12. Onko järjestelmään lisätystä tiedosta hyötyä myyntiprosessissa?	50
Kuvio 13. Oma aktiivisuus järjestelmän kanssa.	50
Kuvio 14. Kuunteletko omia nauhoitteitasi?	51
Kuvio 15. Onko nauhoitteista hyötyä?	51
Kuvio 16. Paranevatko edellytykset saada parempia myyntituloksia järjestelmän avulla?	52
Kuvio 17. Auttaako järjestelmä myynninjohtamisessa?	52
Kuvio 18. Miten järjestelmä hyödyttää?	53
Kuvio 19. Toimialakohtaiset erot.	53
Kuvio 20. Myyntistrategiat.	54
Kuvio 21. Toimialakohtainen analyysi.	54
Kuvio 22. Myyntiliidit.	55
Kuvio 23. Miten myyntiliidejä kerätään?	55
Kuvio 24. Vapaa sana.	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on asiakkuuksienhallintatyökalun LeadDeskin hyötyjen arviointi sekä kehittäminen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Turussa toimiva B2B-myyntiyritys, jonka päätuotteina ovat LED-pohjaiset valaisinratkaisut. Tuotteiden kohderyhmänä ovat kaikki yritykset, joilla on valaisimia käytössä.

Valaisinalalla eletään suurta murrosvaihetta. Hyvinkin pitkään alalla oli vähän toimijoita, tuotteet olivat standardoituja eikä kehitystä juurikaan tapahtunut 1900-luvun jälkeen. LED-tekniikan käyttöönotto on muuttanut koko alaa viimeisen 5 vuoden aikana dramaattisesti. LED-tekniikan edut sähkönkulutuksessa, kestävydessä sekä monipuolisuudessa ovat aiheuttaneet suuren muospaineen, ja alalle on noussut suuri määrä yrityksiä kilpailemaan uuden tekniikan perässä juoksevista asiakkaista.

Menestyminen nopeasti kasvaneilla LED-markkinoilla edellyttää osaamista erottautua kilpailijoista. Erottautua voi joko ylivoimaisella tuotteella tai organisoida mahdollisimman tehokas myyntiorganisaatio. Tehokas myyntiorganisaatio kykenee tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat, hankkimaan tehokkaasti uusia asiakkuuksia sekä lisäksi pitämään jo hankitut asiakkaat tyytyväisinä ja tilaamaan lisää.

Tällä hetkellä LED-toimijat hakevat aktiivisesti markkina-asemia ja pyrkivät haalimaan mahdollisimman suuria osuuksia alalta. Kilpailu alalla on melko kovaa, toimittajat kontaktoivat yrityksiä viikoittain, hinnat ovat pudonneet sekä tavarantoimittajien määrä on moninkertaistunut. Koska erottautuminen kilpailijoista on haastavaa, ratkaisevaa hyötyä saa yritys, joka kontaktoi prospekteja kaikkein tehokkaimmin. Kaikki data, joka asiakkaasta on saatavilla, tulisi saada talteen, jotta yritys kykenee tarjoamaan tuotetta juuri sillä hetkellä, kun investointiprosessi asiakasyrityksessä käynnistyy.

Asiakkuushallintatyökalut ovat ehto markkinoilla menestymisessä. Aiemmin asiakkuuksien hallintajärjestelmänä toimeksiantajayrityksellä oli ainoastaan Excel-rekisteri 50 000 yrityksestä sekä lista asiakkaista, jotka ovat aiemmin tilanneet tuotteita. Asiakaskohtaamisista ei jäänyt mitään merkintää, joten käytännössä asiakas, jonka potentiaali oli tunnistettu, päästettiin menemään, mikäli hän ei juuri sillä hetkellä halunnut tilata tuotteita. Rekisterin laajuudesta johtuen seuraava kontakti yritykseen tapahtuisi vasta 1,5 vuoden jälkeen.

Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa käsitellään myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja verkkokaupan kehitystä kohti asiakaskeskeistä lähestymistapaa. Lisäksi teoriaosassa esitellään CRM:n ominaisuuksia ja merkitystä yrityksen eri osastoille. Lopuksi käydään läpi, mitä hyötyjä CRM:n käyttö voi yritykselle tuoda ja mitä on otettava huomioon CRM-järjestelmän käyttöönoton ja valinnan yhteydessä. Teoriaosassa käytettiin hyödyksi alan kirjallisuutta sekä sähköisiä julkaisuja.

2 CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA

CRM eli *customer relationship management* käsitteenä tarkoittaa asiakkuuden hallintaa. Usein sillä viitataan järjestelmään tai ohjelmistoon, jota yrityksessä käytetään, mutta todellisuudessa se on paljon enemmän. CRM-järjestelmien ja strategian käytön tavoitteena on johtaa asiakkuuksia paremmin ja oppia ymmärtämään heidän ostokäyttötymistään. CRM-strategia on järjestelmällinen tapa vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta, ja ideana on viedä transaktionaalisia eli kertaostoksia tehneitä asiakkuuksia kohti laajempaa kumppanuutta. Kumppanuuden rakentamisvaiheessa asiakkaita saatetaan houkutella tarjoamalla kanta-asiakkuuskortteja tai ostotilejä yritykseen, joissa porkkanana ovat esimerkiksi alennukset. (CRM Switch Stuff 2013.)

CRM-järjestelmällä tarkoitetaan kaikkia ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on kerätä tietoa asiakaskohtaamisista yrityksen hyödynnettäväksi. Modernit järjestelmät pyrkivät tuottamaan standardoitua tietoa asiakkaasta, jota on helppo jakaa organisaation sisäisissä kanavoissa. CRM:n tavoitteena on luoda helposti hyödynnettävä arkisto asiakasdataa, jonka avulla yritys pystyy lisäämään myyntiä, vähentämään asiakaspoistumaa sekä tehostamaan asiakassuhteita. (CRM Switch Stuff 2013.)

CRM:n yleistymisen syynä voidaan pitää tarjonnan kasvua 1970-luvulla sekä sääntelyn vähentymistä samoihin aikoihin. Aiemmat sukupolvet olivat tottuneet asioimaan samoissa liikkeissä, mutta nuorilla vastaavaa sidettä ei ollut muodostunut. Tuohon aikaan yritysten markkinataktiikkana olivat massamainonnan keinot eli televisio, näyttötaulut ja massapostitukset, joiden avulla oletettiin asiakkaiden löytävän tuotteiden luokse. Muutos oli kuitenkin tapahtunut. Kun yritykset yrittivät maksimoida tulostaan, he huomasivat, että uusien asiakkaiden hankinta samanaikaisesti on liki mahdotonta. Rahallinen panostus, joka tarvitaan uusasiakashankinnassa, on kuusinkertainen verrattuna vanhan asiakkaan ylläpitoon. Yritykset ymmärsivät, että liiketoiminnalle parhaat asiakkaat oli syytä oppia tunnistamaan ja pitämään heidät myös tyytyväisinä. Samalla CRM sai myös ensimmäisen määritelmänsä: Paras tapa puristaa lisäarvoa asiakkaista on tunnistaa parhaat asiakkaat ja motivoida heidät pysymään sellaisina. Tiivistettynä CRM:n tehtävä monille yrityksille on auttaa yrityksiä tuntemaan asiakkaansa riittävän hyvin, jotta he ymmärtävät, mitkä asiakkuudet on hyvä pitää ja mistä on hyvä luopua sekä kuinka olla haaskaamatta resursseja tämän prosessin aikana. CRM myös tarkoittaa

monien liiketoiminnan alueiden automatisointia ja analysointia niin, että pystytään keskittymään varsinaiseen myyntityöhön. (Dyche 2001, 3-5)

CRM:n fokuksena on asiakas. Sen tarkoituksena on sitouttaa kannattavat asiakassuhteet yritykseen. Asiakassuhteen arvon kasvattamiseksi on yleistä, että asiakkaille pyritään myymään lisää hyödyntäen lisämyyntimahdollisuuksia, kuten ristiinmyyntiä, eli samalle asiakkaalle myydään vaikka vaatekaupan kassalla vielä sukat tai alusvaatteet housujen lisäksi. Toinen tapa kasvattaa asiakassuhteen arvoa on *upselling* eli myydään kalliimpia premium-tuotteita jo olemassa oleville asiakkaille. (Cohn 2015.)

Asiakasdataa hyödyntämällä kaapelitelevisioyhtiö voi selvittää asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita uudeltaisista palveluista ja tarjota sitä heille kohdennetusti. Esimerkiksi puhelinoperaattori voi tarjota paljon matkustavalle henkilöille liittymää, jolla voi myös ulkomailta soittaa kotiin.

Jotta asiakas saadaan sitoutuneeksi yritykseen, täytyy kaikkien yritysten toimintojen kyetä yhteistyöhön ja jakamaan asiakasinformaatiota toisilleen. Toisin sanoen yrityksen CRM-ekosysteemiin tulee toimia yhdessä. Ekosysteemiin kuuluu

1. myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu
2. datavarastot, data-analysoinnit sekä datan keräys
3. myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toiminnan koordinointi ja ohjaus
4. inventaari, laskutus ja muut niin kutsutut ”back-office”-palvelut, jotka mahdollistavat myynnin sulavuuden ja lupauksen täyttämisen asiakkaille
5. mittarit, joilla onnistumista mitataan.

CRM-ekosysteemin tavoitteena on integroida kaikki tieto ja osaaminen asiakkaista henkilöille, jotka ovat rajapinnoissa, jotta heillä on mahdollisimman tarkka tieto asiakkuuden tilasta ja tarpeista (Baran & Galka 2013, 27–29).

Kokonaisvaltaisen CRM-järjestelmä auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja arvoa. Apunaan se käyttää ihmisiä, prosesseja ja tietojärjestelmiä, ja sen avulla yritys kykenee kohdentamaan markkinointiaan tehokkaammin, tarkentamaan asiakkaiden profilointia ja segmentointia, nostamaan kauppojen todennäköisyyksiä, lisäämään osuutta asiakkaiden hankinnoista, tiivistämään markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, kehittämään asiakaspalvelua, parantamaan asiakastytyväisyyttä sekä löytämään lisämyyntimahdollisuuksia. (Sahlsten 2012.)

CRM:n yhtenä päätehtävänä on säilyttää asiakkuuksia. CRM-järjestelmien tehokas käyttäminen vaatii tarkoituksenmukaisia IT-järjestelmiä, joiden avulla voidaan hankkia, säilyttää sekä varmistaa asiakastietojen saatavuus, jotta niiden pohjalta voidaan tehdä asiakasanalyseja. (Becker ym. 2009, 208–209.)

CRM-strategian käyttö on lisääntynyt ja yleistynyt, koska se kasvattaa kaikkien päämarkkinointifunktioiden tehokkuutta, eli prospektoinnissa, asiakkuuksien hankinnassa, asiakassuhteiden kehittämisessä (*upselling* ja *cross-selling*), hallitsemaan asiakkuuksien poistumista, asiakaspalvelussa, asiakkuuksien ylläpidossa, asiakasuskollisuuden seurannassa ja loikkanneiden asiakkaiden takaisin hankinnassa. CRM:n hyötyinä yritykselle ovat oikeanlaisten ja kannattavien asiakkaiden uudelleenostot sekä kasvanut tuotavuus. Yritykset, jotka ovat olleet hitaita lähtemään mukaan asiakaskeskeiseen strategiaan, ovat kilpailullisesti epämieluisassa tilanteessa, muilla toimijoilla on parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja ne ovat kykenevämpiä ennakoimaan markkinoiden kehitystä. Yritykset, jotka eivät toteuta CRM-ajattelua, tulevat olemaan hitaita kehittämään asiakaspalveluaan, eikä vaadittavia investointeja asiakaspalveluyksiköihin, datajärjestelmiin ja e-markkinointiin välttämättä tehdä riittävän ajoissa, jotta ne pystyisivät paikkaamaan menetetyn kilpailuedun. (Baran & Galka 2013, 29.)

CRM-järjestelmien tarve on suoraa jatkoa siirtymisessä tuotekohtaisesta strategiasta asiakaskeskeiseen strategiaan. Yritykset ovat ymmärtäneet, että erinomainen asiakaspalvelu ja oikeaoppisesti suoritettu myyntiprosessi voivat olla kilpailuvaltteja kasvaneen kilpailun keskellä. Myyjä, joka tarjoaa kokonaisvaltaista ratkaisua, voi pyytää tuotteestaan suurempaa hintaa kuin kilpailijat. Asiakkaan kysynnän ja toiveiden mukaan toimintaansa muuttava yritys keskittyy parantamaan asiakkaan ostokokemusta ja elämystä ja tarjoaa asiakkaalle jotain, mitä kilpailijoiden on vaikea kopioida. CRM-järjestelmien käyttöönotossa ja asiakaskeskeisen kulttuurin muodostamisessa pyritään nimenomaan parantamaan palvelua ja tarjoamaan asiakkaille jotain ainutlaatuista, joka erottaa heidät kilpailijoistaan. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 18–19.)

CRM-järjestelmät ja asiakaslähtöinen ajattelutapa ovat koko organisaatiota koskeva strategia, jonka toteuttaminen koko organisaation laajuudella on eilinehto strategian juurruttamiseksi organisaatioon. Asiakaslähtöinen ajattelutapa on vuosien aikana hiipinyt yrityksen kaikille osastoille, ja CRM-järjestelmien synty on suoraa seurausta tälle muutokselle. Tässä luvussa keskitytään ensin kertomaan, mitkä osastot ovat tekemisissä asiakashallintajärjestelmän kanssa, sekä kuvaamaan, mitä niillä tavoitellaan. Lu-

vun loppuosassa jaotellaan CRM-projektit pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaisesti sekä kuvataan CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessia.

2.1 CRM markkinoinnissa

Markkinointi on tuotteiden ja palveluiden mainostamista eri medioissa asiakkaille. Sen tarkoituksena on saada asiakkaat kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta, pitämään sitä tarpeellisena sekä kokemaan, että tuote palvelee sitä tarkoitusta, mihin se on hankittu. Markkinointi on merkittävä kuluerä, jonka tarkoitus on vaikuttaa. Markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja kohdistaminen onkin äärimmäisen tärkeää, jotta potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat tuotteesta tai palvelusta. (Balac 2009, 160.)

Markkinointi ennen asiakaslähtöistä ajattelutapaa oli pääosin tuotemarkkinointia, jonka tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman monta potentiaalista ostajaa. Massamarkkinointikampanjat olettivat, että kaikilla ostajilla on samat halut ja samat tarpeet, ja keskittyivät lähinnä tuotteen ominaisuuksiin eivätkä niinkään itse ostajaan. Tuotekeskeisen markkinoinnin ajatuksena oli, että kunhan tavaraa on hyllyssä niin asiakkaat kyllä ostavat tuotteen. 1960-luvulla yritykset aloittivat suoramarkkinoinnit kuluttajille sekä postituksina että lehtimainoksina, joihin pyydettiin suoraa vastausta. Käytännössä ihmisille siis lähetettiin valmiita tilauslomakkeita tai alennuskuponkeja, joilla kyettiin mittaamaan kampanjan tehokkuutta. Suoramarkkinoijat olivat ensimmäisiä, jotka ymmärsivät myös segmentoida asiakkaita ja näin ollen loivat hataran pohjan asiakaskeskeiselle lähestymistavalle markkinointiin. Heidän suoramarkkinointikampanjat vaihtelivat alueittain ja he tutkivat tarkkaan, mitkä markkinointiviestit toimivat parhaiten kuluttajiin. Ensimmäistä kertaa tehtiin havainto, että markkinointiviesti voi olla räätälöityä ja että kuluttajilla on omia mieltymyksiä. (Dyche 2001, 19–21.)

Seuraava vaihe kohti asiakaskeskeistä lähestymistapaa markkinoinnissa oli tavoite-markkinointi, jonka johtoajatus oli hyödyntää asiakkaista kerättyä tietoa ja pyrkiä markkinoimaan uutta tuotetta tietyille ostajaryhmälle, joka koettiin potentiaalisimmaksi ostajaksi. Näin syntyi virallisesti käsite segmentointi eli asiakkaiden jakaminen vaikka demograafisten tekijöiden eli iän, sukupuolen tai muun henkilökohtaisen tiedon mukaan tai yksinkertaisesti yritysasiakkaat ja yksityishenkilöt. Segmentointi mahdollisti tehokkaan kommunikoinnin yrityksen tärkeimpien asiakkaiden kanssa. Esimerkkinä yritys kykenee kohdistamaan markkinointinsa pelkästään segmenttiin, joka on todennäköisin ostamaan uuden tuotteen. Seurauksena myynti kasvaa, markkinointiresurss-

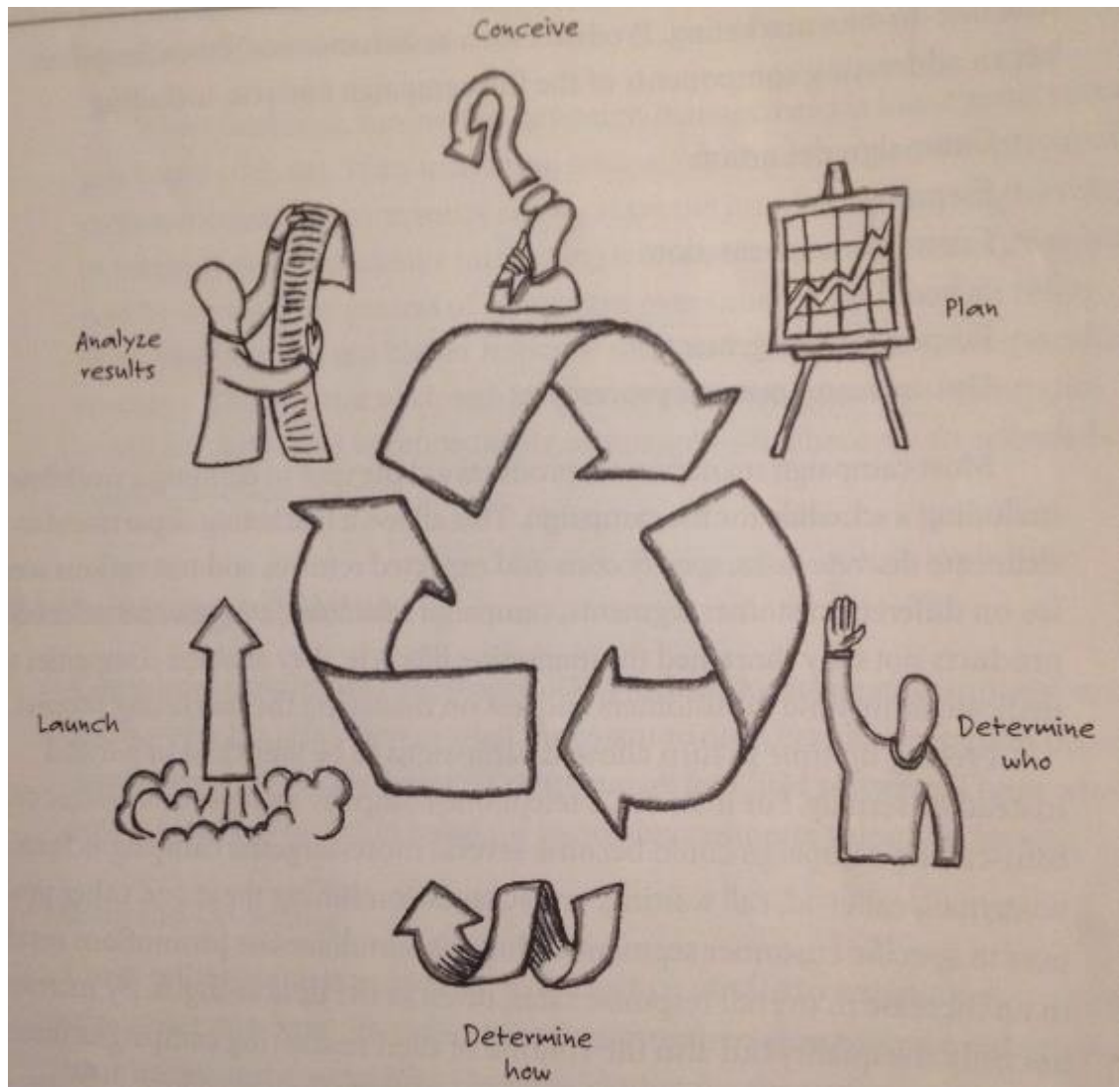
ja ei mene hukkaan ja muut asiakassegmentit eivät vastaanota turhaa markkinointiviestintää. Tarkkaan kohdennetut markkinointikampanjat eksakteille asiakassegmenteille, massamarkkinoinnin sijaan tehoavat paremmin. (Dyche 2001, 21–23.)

Markkinoinnin seuraava vaihe oli suhdemarkkinointi. Aikaisempi ajattelumalli, jossa pyrittiin myymään samaa tuotetta mahdollisimman monelle asiakkaalle mahdollisimman pitkään, korvattiin mallilla, jossa samalle asiakkaalle pyritään myymään mahdollisimman monta tuotetta pitkän aikajakson aikana. Muutoksen aikaansaamiseksi yritysten oli opittava rakentamaan ainutlaatuinen suhde asiakkaaseen. Sen seurauksena syntyi pohja nykyisille CRM-järjestelmille. (Peppers & Rogers 1993.)

Onnistuakseen suhdemarkkinointi tarvitsee vahvaa kahdensuuntaista dialogia asiakkaan kanssa. Näin saavutetaan luottamus, jolloin asiakas pystyy kertomaan aidot tarpeensa, jotka yritys pystyy täyttämään. Asiakasta on kohdeltava kuin yksilöä oikeaan aikaan, oikeassa kanavassa. Pystyäkseen täyttämään asiakkaiden tarpeet oikealla tavalla, täytyi yritysten kyetä tarkkailemaan asiakkaiden reaktioita, ymmärtää tapoja erottaa asiakkaat toisistaan ja erottaa kanavat, joilla asiakkaat haluavat olla tekemisissä ja vastaanottaa markkinointiviestintää. Asiakasdataa analysoimalla nämä asiakkaiden preferenssit on löydettävissä, mutta se vaatii paljon aikaa ja resursseja yrityksiltä. (Dyche 2010, 3-5.)

Vaikka yrityksellä onkin valtava määrä informaatiota asiakkaasta, on itse markkinointikampanjan laatiminen silti hankalaa. Aikaisemmin massamarkkinoinnin aikana kampanjan suunnittelu lähti yleensä liikkeelle jonkun mielenkiintoisesta ideasta, joka sitten sattumanvaraisesti sijoitettiin yhteen tai useampaan mediaan. Vasta kuukausien päästä pystyttiin arvioimaan toimiko kampanja ja minkälaisia muutoksia siihen pitäisi tehdä. Syy miksi näin tehtiin, oli puhtaasti kustannuksilla perusteltavissa. Asiakasdatan kerääminen, löytäminen, säilytys ja analysoiminen ovat kallista, eikä yrityksillä itsellään ollut edes vaadittua osaamista sen tekemiseen. Lisäksi kustannukset useasta samanaikaisesta kampanjasta eri kanavissa, huolellisesti suunniteltuina, ovat suuret. Vasta oikeastaan 1980-luvulla yritykset alkoivat kerätä asiakasdataa ja hankkimaan omia datavarastoja. Kaikki datan kerääminen on kuitenkin hyödytöntä, mikäli sitä ei kyetä hyödyntämään uusien markkinointikampanjojen luonnissa. Kuvassa (Kuva 1.) on kuvattuna käsite closed loop campaign management eli suljetun ympyrän kampanja. Sillä tarkoitetaan johtamistapaa, joka pyrkii ymmärtämään kampanjan menestystekijät ja syyt, sekä valjastamaan tämän uuden tiedon seuraavan markkinointikampanjan suun-

nittelussa, jolloin suljettu ympyrä lisääntyneen asiakastiedon ympärille muodostuu. (Dyche 2001, 27–29.)



Kuva 1. Closed loop -kampanja.

2.2 CRM asiakaspalvelussa

Huonot kokemukset ovat yksi yleisimmistä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Kilpailijan heikkoa palvelua on helppo käyttää hyväksi, mikäli asiakaspalvelun laatu ei ole riittävällä tasolla. Helpoin tapa hillitä asiakasvuotoa onkin parantaa asiakaspalvelun laatua. Huonon kokemuksen painoarvoa vähentää kyky muuttaa negatiivinen kokemus positiiviseksi hyvän asiakaspalvelun avulla. (Balac 2009, 162.)

Suurin osa CRM-projekteista alkaa halusta parantaa asiakaspalvelua, sillä asiakaskokemuksen merkitys uusintaostoa ajatellen on suuri. Ymmärtääkseen asiakaskokemuksen merkityksen, tulisi yrityksen asettaa itsensä asiakkaan asemaan ja miettiä ratkaisuja yleisimpiin asiakkaiden ongelmakohtiin sekä panostaa asiakaspalvelun laatuun. Whartonin yliopisto tutki vuonna 2002 miksi osa yrityksistä menestyy Yhdysvalloissa paremmin kuin muut samoilla toimialoilla toimivat yritykset. Hyvä asiakaspalvelu nousi yhdeksi keskeisimmäksi menestystekijäksi. Asiakkaan ajan arvostaminen, luottamuksen rakentaminen sekä nopea reagointikyky asiakkaan ongelmiin olivat kaikkein tärkeimmät ominaisuudet. (Finnegan & Willcocks 2007, 2.) Vielä 30 vuotta sitten suurin osa asiakaspalautteista lähetettiin postitse ja asiakkaat kärsivällisesti odottivat asiakaspalvelun päätöstä, joka oli joko kielteinen tai positiivinen. Myöhemmin, kun asiakaspalvelun numerot tulivat julkisiksi ja asiakkaiden nähtävälle, pystyttiin asiakkaita palvelemaan reaaliajassa. Nykyään internetin myötä asiakaspalvelusta on tullut jopa osin julkista, sillä ihmiset saattavat lähettää reklamaationsa julkisina yritysten Facebook-sivuille ja näin tuoda asian muiden kuluttajien arvioitavaksi. Yritysten reagointiaika palautteisiin on huomattavasti lyhyempi kuin vielä muutama vuosi sitten.

Yritykset ovat jo kauan aikaa sitten ymmärtäneet asiakaspalvelun tärkeyden nykyisten asiakkaiden säilyttämisessä sekä uusien asiakkaiden hankinnassa. Ongelmaksi kuitenkin on muodostunut kuinka pyörittää asiakaspalvelua kustannustehokkaasti. Tähän tarkoitukseen kehitettiin ensimmäiset callcenter-työkalut, joiden avulla pystyttiin automatisoimaan osaa toistuvista työvaiheista, kasvattamaan tehokkuutta sekä käsittelemään kasvavia soittovolyymeja. Lisäksi uudet ohjelmistot kykenivät myös tilastoimaan, kategorisoimaan ja laskemaan esimerkiksi läpimenoaikoja ja -prosentteja. Hyödyllinen ominaisuus on myös soittovolyymeja ennakoiva mittari, joka helpottaa henkilöstötarpeen laskemista. (Dyche 2007, 71.)

Parhaimmillaan asiakaspalvelu kykenee tekemään myös myyntityötä asiakaspalvelun ohella. Asiakkaan soittaessa ja pyytäessä esimerkiksi asennusapua uuden tietokoneensa kanssa, asiakaspalvelija voisi myydä teknisen tuen, päivityksiä ja virustorjuntaa auttaessaan asiakasta. Vaikka asiakas ei tuotetta ostaisikaan, jäisi hänelle muistijälki hyvästä palvelusta ja tarjotuista lisäpalveluista, joihin tarve saattaa myöhemmin muodostua. Onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää on, että asiakaspalvelijalla on kaikki tarpeellinen informaatio saatavilla nopeasti. CRM:n tai soitto-ohjelmiston on tunnistettava soittaja ja avattava valmiiksi hänen ostohistoriansa ja mahdolliset muut kontaktit, kampanjat ja preferenssit, joista yrityksellä on CRM:ssä merkintä. Yleistä on

myös, että CRM tai soittojärjestelmä ohjaa parhaat ja kannattavimmat asiakkaat suoraan vapaalle asiakaspalvelijalle tai heihin erikoistuneelle henkilölle. Asiakaspalvelun korkea osaaminen ja laadukas palvelu antavat yrityksen myyntiosastolle mahdollisuuden keskittyä esimerkiksi kasvotusten tapahtuvaan myyntiin ja prospektointiin eli potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen. Samalla myyjät voivat luottaa, että omat asiakkaat eivät vuoda yrityksestä pois. Asiakaspalvelu on hyvin pitkälti ihmisten välistä kanssakäyntiä teknologian avustuksella. Paraskaan CRM-teknologia ei takaa, että asiakkaalle jää hyvä maku palvelukokonaisuudesta. Tarvitaan unohtumaton palvelukokemus. Asiakkaat ovat ihmisiä ja heitä ohjaavat tunteet: yritykset, jotka tämän ovat ymmärtäneet palvelevat asiakkaitaan paremmin. Tärkeimpinä ominaisuuksina korostuvat asiakaspalvelun ystävällisyys ja empatiakyky, ja niitä teknologia pelkästään ei pysty tarjoamaan. (Dyche 2007, 72–75.)

Tavoitteena on asiakassuhde, joka perustuu myyjän ja asiakkaan väliseen luottamukseen, ja johtaa lojaaliin käytökseen ja sitoutumiseen. Luottoa ja lojaaliutta ei kuitenkaan voi ostaa, vaan se kertyy positiivisista asiakaskokemuksista. Vasta, kun asiakas useiden kanssakäymisten jälkeen havaitsee yrityksen toimivan asiakaslähtöisesti, voi olettaa, että asiakas käyttäytyy lojaalisti yritystä kohtaan. Ensimmäinen askel CRM:n käytölle on usein ymmärtää haasteet ja kustannukset, joita uusasiakashankinnassa kohdataan. Tämän jälkeen yleensä ymmärretään kuinka tärkeä on keskittyä koko asiakassuhteeseen alusta loppuun, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä eivätkä vaihda toimittajaa. (Staus & Seidel 2004, 3.)

2.3 CRM ja Sales Force Automation

Sales Force Automation (SFA) tarkoittaa teknologista järjestelmää, joka automatisoi myynnin toimintoja, kuten tilausten käsittelyä, kontaktien hallintaa, tiedon jakamista, inventaaria, tilausten seurantaa, asiakashallintaa, myyntiennusteita sekä työn tehokkuuden seurantaa (Khan 2016).

CRM:n juuret ovat syvällä SFA:ssa. Se perustuu ajatukseen, että yritysten on järkevää ohjata asiakaspalvelun sekä markkinoinnin hankkima informaatio asiakkaista myynnille. Tavoitteena on kasvattaa myyntiä ja lisätä myyjien asiakastuntemusta. SFA-järjestelmät kehitettiin alun perin myynnin tehostamiseksi sekä rohkaisemaan myyjiä dokumentoimaan sekä kommunikoimaan myyntiaktiviteeteistaan kenttämyynnissä. Kuiten-

kin uusimmat järjestelmät ovat jo keskittyneitä parantamaan asiakastytyväisyyttä sekä kehittämään asiakassuhdetta. (Dyche 2001, 77.)

SFA:n kehitys alkoi 1990-luvulla kun yritykset, joilla oli kenttämyyntiä, tarvitsivat apua pitääkseen informaationsa ajan tasalla asiakkaistaan. Aikaisempi malli, jossa käytännössä myyjällä oli kaikki informaatio asiakkaista, oli riskialtis, sillä myyjän vaihtaessa työnantajaa kaikki informaatio asiakkaista menetettiin. Toisaalta myös myyjät tarvitsivat helpotusta raportointiin, yhteydenpitoon, aikatauluihin ja myynnin seuraamiseen. (Dyche 2001, 78.)

CRM-järjestelmän tai SFA:N tehokkuus perustuu sisäisen ja ulkoisen asiakkaan palvelamiseen. Tässä tapauksessa sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan esimerkiksi myyntihenkilöstöä, joka saa parempia liidejä ja sitä kautta päätettyä enemmän kauppvoja. (Dyche 2001, 96.)

Valitessa SFA tarjoajaa on hyvä huomioida 7 asiaa, jotta tulevat hyödyt saadaan maksimitua.

1. Onnistuakseen järjestelmän valinnassa, tulee yrityksen ymmärtää sen tarjoamat edut jo ennen hankintaa ja miettiä, vastaavatko ne yrityksen tavoitteita.
2. Kommunikoij ja perustele myyntiosastolle, miten uuden järjestelmän käyttö hyödyttää heitä. Suurin osa yrityksistä siirtyä myynnin automaatiojärjestelmiin epäonnistuu, koska hyödyt eivät näy välittömästi sen käyttäjille.
3. Kouluta henkilöstö käyttämään järjestelmää ja käytä siihen runsaasti aikaa ja resursseja. Vaadi tarkkuutta, sillä mitä yksityiskohtaisempaa tietoa asiakashallintajärjestelmään tai myynnin ohjausjärjestelmään syötetään, sitä tarkemmaksi tiedot asiakkaasta muodostuvat.
4. Älä tyydy vakiona toimitettavaan malliin, vaan panosta ja muokkaa ohjausjärjestelmästä juuri yrityksellesi sopiva ratkaisu.
5. Ymmärrä infrastruktuurihaasteet luodessasi suuria ohjelmistoja. Varmista laaja-kaistayhteyden riittävyys, tekninen tuki sekä ratkaisut muihin teknologisiin haasteisiin.
6. Palkitse myynninohjausjärjestelmän käytöstä. Työntekijät, jotka huolellisesti täyttävät dataa asiakkaista yrityksen järjestelmiin, ovat pitkällä aikavälillä kannattavimpia. Kannusta henkilöstöä järjestelmien aktiiviseen käyttöön.

7. Muuta rekrytointia ja työtehtäviä siten, että ne sisältävät asiakashallintajärjestelmän käytön. Varmista, että työntekijöiden perehdytykseen kuuluu asiakashallintajärjestelmän käyttökoulutus.

Valitessa myynnin ohjausjärjestelmää, on myynnin henkilöstön kannattavaa olla mukana kaikissa vaiheissa. Ensimmäinen vaihe valinnassa on vaatimusten kerääminen ja määrittely. Myyjiltä on hyvä kysyä mihin työvaiheisiin he kokevat tarvitsevan automaatiota. Seuraava vaihe on järjestelmän valinta: myynnin henkilöstön on hyvä päästä testaamaan tuotetta esimerkiksi pilottijakson puitteissa ja heidän on hyvä myös olla mukana ohjelmistodemoilla. Kolmannessa vaiheessa eli käyttöönotossa myyntijohto määrittää missä, kenelle ja milloin järjestelmä otetaan käyttöön. (Dyche 2001, 96–97.)

Myynnin ohjausjärjestelmät ovat lyhyessä ajassa muuttuneet hyödyllisestä työkalusta kilpailulliseksi eduksi. Yritykset, jotka osaavat hyödyntää niitä selkeästi ja johdonmukaisesti saavat suurta kilpailuetua muihin nähden. (Finnegan & Willcocks 2007, 60.)

Kenttämyyjät kykenevät palvelemaan asiakasta itsenäisemmin ja nopeammin, kaiken oleellisen informaation ollessa heidän käsillään. Ensimmäiset myynnin ohjausjärjestelmien käyttäjät ovat jo saaneet investoinnit takaisin, hyötyneet kasvaneista voitoista ja heidän asiakkaat hyötyneet laskeneista kustannuksista. (Dyche 2001, 102.)

2.4 CRM ja verkkokaupankäynti

Verkkokaupankäynti eli E-Commerce pitää sisällään pelkästään tietokoneiden välityksellä tehtävän kaupanteon. Vaikka yritykset ovat jo vuosien ajan täyttäneet tilauskaavakkeita tietokoneella, niin ne eivät kuulu verkkokaupankäyntiin ellei niitä ole tehty web-selaimen avulla. Toisin sanoen verkkokaupankäynti tarkoittaa kaupankäyntiä, jonka kaikki vaiheet tapahtuvat verkon välityksellä. (Tenkanen 2009.)

E-myynti tarkoittaa tuotteiden aktiivista myyntiä ja sitä pidetään yhtenä tulevaisuuden keskeisimpänä myyntimenetelmänä. Tulevaisuudessa yhä useampi myyjä siirtyy internetiin ja kohtaa asiakkaitaan reaaliajassa. (Parvinen 2013, 217.)

E-myynti on digitaalisen kommunikaation haastamaa, aloitteellista, kohdennettua, asiakkaan huomioivaa vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on vaihdannan varmistuminen (Parvinen 2013, 221).

Verkkokaupankäynti (E-Commerce) pitää sisällään strategiat, teknologiat ja prosessit, joilla koordinoidaan sekä sisäisiä että ulkoisia liiketoiminta prosesseja. Tärkeimmät järjestelmät verkkokaupan kannalta voidaan määritellä neljään kategoriaan:

1. ERP eli enterprise resource planning
2. CRM eli customer relationship management
3. SCM eli supply chain management
4. SFA eli sales force automation

Jotta CRM:stä saadaan paras irti, tulee sen olla tiukasti integroitu muiden yllämainittujen ohjelmistojen kanssa sekä lisäksi verkkokaupan kanssa (Finnegan & Willcocks 2007, 61). Integraatiolla tarkoitetaan kahden tietojärjestelmän välistä tietojen vaihtoa keskenään, jolloin syntyy yhtenäinen ohjelmistokokonaisuus (Bose 2002, s. 89).

Verkkokauppojen asiakashankinta perustui alun perin pitkälti ”asiakas millä hinnalla hyvänsä”-ajatteluun. Uusille asiakkaille tarjottiin ilmaisia toimituksia ja palveluja, tuotteita myytiin lähes olemattomalla katteella ja massamainontaan käytettiin valtavia summia rahaa. Yritykset keskittyivät enemmän verkkovierailijoiden määrään, kuin tuottavuuteen. Vanha sanonta *kymmenen prosenttia asiakkaista tuottaa yhdeksänkymmentä prosenttia katteista* pätee myös verkkokaupassa. Verkkokauppiat käyttivät valtavia summia rahaa varastoihin, jakeluun ja rekrytointiin, vaikka parhaan tuoton olisi saanut panostamalla analyyseihin asiakkaista. (Dyche 2001, 104.)

Verkkokaupan suurin etu perinteiseen kaupankäyntiin on sen globaalius. Verkkokaupankäyntiä ei sido maan rajat, kieli tai kulttuuri, vaan se on aidosti globaalia. Näin ollen jokainen ihminen tai yritys maapallolla voi olla potentiaalinen asiakas. (Mehdi 2008.)

Osa monikanavaisista yrityksistä ymmärsi yhdistää verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen edut asiakkaalle ja täten hankkivat itselleen kilpailuetua muihin toimijoihin differoimalla, eli erilaistamalla, palvelunsa asiakkaalle. Esimerkkinä vaateliike hyväksyy verkkokaupasta ostettujen tuotteiden palautukset kivijalkaliikkeisiin. Asiakkaan ostokokemuksen mukavuudesta ja helppoudesta ei tingitty, vaikka se yritykselle olisi ollut helpompaa. Verkkokaupan etuna kivijalkaliikkeeseen nähden on informaation määrä, joka asiakkaasta on kerättävissä. Selaushistoriasta jää jälki: heidän ostokäyttäytymistä pystytään analysoimaan ja hyödyntämään markkinoinnissa, kanavavalinnoissa tai palvelun parantamisessa. (Dyche 2001, 105–106.)

Verkkokaupan kasvusta eniten ovat hyötäneet isot toimijat, jotka hyötävät asiakastiedon kasvusta sekä hintavertailun helpottumisesta. Lisäksi suurilla yrityksillä on riittävät resurssit hyödyntää skaalaetua eli suuruuden ekonomiaa. Ainoana poikkeuksena vallitsevasta trendistä ovat pienet matkatoimistot sekä kirjakaupat, jotka ovat kyenneet pakenemaan kampoihin suurempia toimijoita vastaan. (Goldmanis 2010, 78.)

1990-luvun lopulla yritykset omaksuivat uuden ERP-järjestelmän (Enterprise Resource Planning) eli resurssien hallinta järjestelmän yritysten selkärangaksi. ERP-järjestelmillä voidaan integroida koko yrityksen kaikki toiminnot. Useat toiminnot ovat erillään, kuten myynti, taloudenhallinta ja ostot. ERP yhdistää nämä toiminnot yhteen tietokantaan. (TEKES 2001, 25.)

ERP on järjestelmä, joka pitää sisällään tilausten prosessoinnin ja täyttämisen, tuotannon suunnittelun sekä aikataulutuksen, logistiikan johtamisen, kirjanpidon sekä henkilöstön allokoinnin ja suunnittelun. ERP:n avulla myyntihenkilöstö kykenee tarkastamaan varastosaldon ja ostaja kykenee tarkastamaan tuottajan hintahistorian. Asiakkaille ERP:n hyöty ilmenee esimerkiksi nopeampina toimituksina. (Dyche 2001, 108–109.)

ERP:n fokuksena on liiketoiminta ja sen tärkeimpänä tehtävänä on liiketoimintaprosessien tehostaminen. CRM:n fokuksena puolestaan on asiakas. Yhteistä molemmilla on tavoite jakaa standardoitua informaatiota organisaation eri osastoille mahdollisimman tehokkaasti. (CRM Switch Staff, 2013.)

ERP:n ja CRM:n välinen liitto on äärimmäisen vahva. Hyödyntämällä molempien järjestelmien etuja, esimerkiksi laskutus voi tarkastaa johtuuko maksamaton lasku reklamatiosta. Monet ERP toimittajat ovat lanseeranneet omia CRM-lisäosia ymmärtäessään järjestelmien yhteistyön parantavan asiakastyytyvyyttä. (Dyche 2001, 109.)

Uusin yhteistyön muoto tuottajien kanssa on yhdistää tietojärjestelmiä ja luoda esimerkiksi yhteinen extranet. Extranet on kontrolloidusti jaettu portaali, jonka avulla voidaan jakaa toimittajien ja asiakkaiden kanssa informaatiota rajatusti. Extranetin etuina voidaan pitää mahdollisuutta jakaa suurta määrää dataa, tuoteinformaatioita tai katalogeja. Lisäksi yhteistyö yritysten välillä sekä henkilöstön koulutus helpottuu. (Techopedia 2017.)

Extranetin avulla ostotilauksia voi tehdä suoraan toisen inventaariosysteemistä. Tämänkaltaisen yhteistyö minimoi hävikkiä, alentaa kustannuksia ja parantaa neuvottelu- ja tavarantoimittajien kanssa. Tehostunein muoto extranetin käytöstä on, kun yritys

jakaa tärkeää asiakasdataansa tavarantoimittajilleen extranetin välityksellä. Tämä yhteistyön muoto mahdollistaa kustannusten alenemisen ja tuotteiden nopeamman saatavuuden markkinoille. Lisäksi pystytään luomaan räätälöidympiä tuotteita ja parantamaan tuotteiden laatua asiakasten toivomuksia vastaavaksi. Lisäksi markkinatrendeihin pystytään reagoimaan nopeammin. (Dyche 2001, 111.)

Tavarantoimittajien valinnassa työkaluksi on muodostunut SRM (Supplier Relationship Management) eli tavarantoimittajienhallinta-työkalut. SRM:n avulla tuottajat voidaan määrittellä joko strategisiksi kumppaneiksi, joiden kanssa informaatiota vaihdetaan tai yleistavaroiden toimittajiksi, joiden valinta perustuu ostohintaan. Monikanavaisen CRM:n kehittyessä asiakkaat kykenevät hankkimaan tuotteita jopa suoraan yrityksen tavarantoimittajilta tai räätälöimään tuotteita heidän oman mielensä mukaisesti. (Dyche 2001, 112–114.) Tästä esimerkkinä Conversen kengät, jotka verkkokaupassa voi räätälöidä mielensä mukaisiksi ja vaikka omilla nimikirjaimilla varustetuiksi lähes samaan hintaan kuin normaalin kengän.

2.5 CRM-projektien jaottelu käyttötarkoituksen mukaan

CRM-projektit voidaan jaotella strategisiin, toiminnallisiin, analyttisiin ja kumppanuuteen pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella.

Strategisella CRM:llä viitataan yhteistyöhön, jonka painopiste on asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin luomisessa. Asiakkaille tuotetaan kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa ja resurssit kohdennetaan asiakaskunnan tarpeiden perusteella. Hyvänä esimerkkinä strategisen CRM:n käytöstä on seurata asiakkaita ja tarjota heille parhaiten soveltuva tuote ja vielä asiakkaan valitsemaa kanavaa pitkin. (Greengard 2004.)

Strateginen CRM siis pyrkii luomaan arvoa asiakkaalle ja keskittyy vaalimaan kaikkein tärkeimpiä asiakassuhteita. Onnistuminen vaatii koko yrityksen strategian muuttamista asiakaslähtöiseksi. (Buttle 2009, 4-5.)

Toiminnallinen CRM keskittyy asiakasrajapinnan prosessien ohjaukseen sekä automatisointiin. Yleisimmät sovellutukset ovat myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosessityökalut. Esimerkki toiminnallisen CRM:n mahdollistamasta automaatiosta myynnin osalta on asiakkuuksien, prospektien, myyntimahdollisuuksien, myyntiputkien, yhteystietojen, tarjousten ja tuotteiden hallinta sekä myynnin mittaus. (Buttle 2009, 6.)

Analyttinen CRM keskittyy ”back-office”-toimintoihin, eli tiedonlouhintaan ja liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen. Informaation pohjana on kaikki yritykseen kertynyt asiakastieto asiakkaista. Analyttinen CRM kerää, tallettaa, analysoi ja raportoi asiakkaista kertyvää dataa. Yleisimmin se on käytössä B2C-organisaatioissa tai laajoissa B2B-ympäristöissä. Informaation lähde voi olla esimerkiksi kanta-asiakaskortti, jonka pohjalta on helppo kerätä dataa asiakkaasta ja luoda tarkka asiakasprofiili. (Buttle 2009, 9-10.)

Kumppanuus CRM perustuu organisaatioiden rajat ylittävään yhteistyöhön. Se voi ulottua aina toimittajista loppuasiakkaihin. Käytetään nimitystä PRM (Partner relationship management) (Oksanen 2010, 25.) PRM:n tarkoituksena on luoda ja ylläpitää kaikkien yhteistyökumppaneiden välille avoin kommunikaatiokanava. Yhteistyön avulla pyritään ratkaisemaan ja välttämään konflikteja kaikilla yhteistyön kanavoilla. PRM voidaan nähdä sekä teknologiaratkaisuna että liiketoimintafilosofiana. (Grant 2012.)

PRM:n avulla voidaan esimerkiksi jakaa tietoa inventaarista, hintaennusteita, myyntisopimuksia tai vaikka markkinointimateriaaleja (Dyche 2001, 115).

Suurin etu PRM:llä on kyky automatisoida liidien jako sopivimmalle partnerille. Markkinointiosasto voi analysoida liidin ja katsoa kenelle sen ohjaa perustuen esimerkiksi sijaintiin, erikoistumiseen tai myyjän pätevyyteen. Asiakkaalle etu näkyy alhaisempina hintoina, yrityksille parempana katteena ja asiakastyytyvyytenä. (Grant 2012.)

CRM-projektit voidaan jaotella viiteen lajiin perustuen projektin luonteeseen. Projektit ovat ensimmäinen CRM projekti, pilottiprojekti, uudelleen käyttöönotto, jatkokehitysprojekti ja kansainvälinen käyttöönotto. Ensiprojekti tarkoittaa nimensä mukaisesti organisaation ensimmäistä CRM-projektia. Pilottiprojektilla viitataan lyhytaikaiseen kokeiluun, jonka pohjalta päätös järjestelmän hankinnasta yleisesti tehdään. (Oksanen 2010, 31.)

Uudelleen käyttöönotto tarkoittaa projektia, jossa CRM-järjestelmän käyttöönotto uusitaan joko samalla tai täysin uudella järjestelmällä. Taustalla yleensä on epäonnistunut käyttöönotto. Keskeisin lähtökohta on oppia edellisestä käyttöönotosta ja tehdä asioita eri tavalla kuin viimeksi. Uudelleen käyttöönotossa osaamiselle tulee antaa suuri painoarvo ja organisaatioiden on sitouduttava siihen kaikilla tasoilla. (Oksanen 2010, 42–43)

Jatkokehitysprojekti on pienin CRM-projekti. Se keskittyy yleensä esimerkiksi käyttäjien lisäämiseen tai yksittäisten toimintojen muuttamiseen tai lisäämiseen. Jatkokehityspro-

jektit menestyvät parhaiten organisaatioissa, jotka osaavat panostaa niihin riittävällä vakavuudella. Kansainvälinen käyttöönotto on projekti, jossa CRM otetaan käyttöön eri toimipisteissä kaukana toisistaan. Etäisyys hidastaa viestintää, joten kansainväliset käyttöönotot vievät aikaa. Hidastavia tekijöitä ovat esimerkiksi kielimuuri, kulttuurien väliset erot sekä fyysinen etäisyys. (Oksanen 2010, 45–46.)

2.6 CRM-projektien menestystekijöitä

Tutkittaessa menestystekijöitä onnistuneiden CRM-projektien välillä, havaittiin selkeä kolmen kärki: CRM:n kyky vaikuttaa yrityksen strategiaan, onnistunut teknologinen integrointi ja tehostuneet strategiset kumppanuudet (Dyche 2002, 156–159).

Vuonna 2010 julkaistussa suomalaistutkimuksessa yritysjohdon CRM-näkemyksistä kriittisimmiksi menestystekijöiksi valikoitui johdon sitoutuminen, hankkeen strateginen merkitys, projektipäällikkö, pääkäyttäjä ja toimittajan osaaminen (Oksanen 2010, 48).

Johdon sitoutuminen on luonnollisesti tärkeä, sillä organisaatiota koskeva hanke, jolla ei ole johdon tukea ei voi menestyä. Sitoutumiselle olennaista on sen peruuttamattomuus; organisaation on pysyttävä päätöksen takana. CRM-projektin kustannukset ja strateginen merkitys tekevät siitä peruttamattoman, jolloin sitoutuminen projektiin on ehdotonta. Pelkkä johdon käsky tai kehotus sitoutua projektiin ei riitä; johtajien tulee myös toimia itse henkilökohtaisella tasolla muutoksen mukaisesti. Muutos tapahtuu muuttamalla ihmisiä, ei asioita. Muutoksesta kuuluu keskustella, mutta lopputulokselle ei ole vaihtoehtoa. (Oksanen 2010, 50 & 61.)

Projektipäällikön tehtävä on toimia CRM-projektin toimitusjohtajana. Kyky saada asioita tehtyä on välttämätöntä. Projektipäällikön tavoiteominaisuudet ovat: osaava ja tietävä, älykäs ja luova, avoin ja kommunikointikykyinen, riippumaton aloitteentekijä, rohkea ja karismaattinen sekä innostava ja huumorintajuinen. Projektipäällikön työtehtäviin kuuluu johtaa projektia, tehdä päivittäiset päätökset, suunnitella aikataulut ja resurssit, huolehtia yhteydenpidosta, valvoa sopimusten toteutumisesta sekä esittää päätösvaihtoehtot ohjausryhmälle ja toimia sihteerinä ohjausryhmälle. (Oksanen 2010, 104–107.)

CRM:n strategista merkitystä ei voi korostaa liikaa. CRM-hankkeet kytkeytyvät vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen.

CRM:n käyttöönotolla pyritään yleensä saavuttamaan uusia markkinoita, uusia asiakkaita ja muutosta toimintaan. CRM:n käyttöönottoa ei voi ajatella pelkän välineen tuomisena organisaatioon, vaan CRM:n mukana tuodaan myös uudet toimintatavat. CRM usein mielletään vain myynnin ja markkinoinnin työkaluksi, mutta kuten luvut 2.2 ja 2.4 osoittaa on CRM osa myös asiakaspalvelua ja toimittaja ja sidosryhmäverkkoa. (Oksanen 2010, 55–62.)

Pääkäyttäjän rooli on suuri CRM-järjestelmän käyttökulttuurin kasvulle ja kehitykselle. Hänen tehtäviin kuuluu käytön laadun tarkkailu sekä pelisääntöjen laatiminen. Pääkäyttäjä omalla toiminnallaan vastaa CRM-hankkeen menestyksestä organisaatiossa, sillä hänen vastuullaan on toteuttaa visiota, rakentaa tukioorganisaatio sekä proaktiivisesti tehdä toimenpiteitä havaintojensa perusteella. (Oksanen 2010, 108–109.)

Viidenneksi tärkein menestystekijä on toimittajan osaaminen ja kokemus. Kokeneen toimittajan havainnot aikaisemmista onnistuneista ja epäonnistuneista projekteista mahdollistavat hyväksi havaittujen toimintamallien hyödyntämisen ja samalla vältetään sortumasta samoihin virheisiin. Toimittajan osaamista ja kokemusta voi arvioida kahdesta eri näkökulmasta: organisaation kollektiivinen osaaminen ja projektin henkilöstön osaaminen. Organisaatio itsessään voi olla hyvinkin kokenut CRM tuottaja, mutta kokemattomat asiantuntijat saattavat olla riski onnistumiselle. Kokenut toimittaja tuntee hyvät käytännöt sekä mahdolliset vaaran paikat. (Oksanen 2010, 52.)

2.7 Muutos ja CRM

Muutoksen määrittelemisen on haastavaa, mutta yksinkertaisimmillaan sen lähtökohdiana on organisaationa siirtyä yhdestä pisteestä toiseen. Muutoksella tarkoitetaan väliä näiden pisteiden välillä. (Newton 2007, 3-4.)

CRM-projektin suunnitteluun on suhtauduttava muutosprojektina. Lähes poikkeuksetta kaikki CRM-projektit pohjautuvat yrityksen halulle uusialle strategiaa ja toimintatapoja sekä esimerkiksi hankkia uusia asiakkaita. CRM-hanke ei ole pelkkä teknologian käyttöönotto vaan myös organisaation toimintatapojen muutos. (Oksanen 2010, 55–56.)

Organisaatiossa muutos voidaan kokea hyvänä tai pahana riippuen sen laajuudesta ja tulkitsijasta, mutta yleisesti muutos tarkoittaa luopumista jostain vanhasta (Erämetsä 2013, 18–19).

CRM-projektit lähtevät yleensä liikkeelle yhden yksilön turhautumisesta omiin työkaluihinsa, mutta projektin tavoitteena tulisi aina olla koko organisaation tasoisen muutoksen toteutus. CRM-hankkeen muutosprosessia voi tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: organisaation, johdon ja ratkaisun käyttäjien mukaan. (Oksanen 2010, 56.)

Organisaation näkökulmasta onnistumiselle ei ole vaihtoehtoa. Yritys, joka ei kykene tulkitsemaan ja seuraamaan asiakkailta tulevia signaaleja koko asiakaskunnan kattaviksi viesteiksi ei tule menestymään pitkällä ajanjaksolla. Organisaatioiden sisällä kuitenkin esiintyy aina muutosvastarintaa ja etenkin CRM-järjestelmien käyttöönotoissa. Oman hiljaisen tiedon jakaminen muiden nähtäväksi koetaan epämiellyttäväksi tiedon ollessa valtaa. (Oksanen 2010, 60.)

Strategian toteutus epäonnistuu usein siksi, että johto olettaa ihmisen käyttäytyvän rationaalisesti, johdonmukaisesti ja hallitusti. Muutokseen liittyy kuitenkin aina tunteita – intoa ja iloa, epäilyä ja luopumista. (Valpola 2010, 105.)

Mikäli johto yksinkertaisesti olettaa CRM-käyttöönoton toteutuvan pelkästään yhteisellä päätöksellä, ilman varautumista ajaudutaan todennäköisesti kaaokseen. Asioista ja muutoksesta tulee aidossa vuorovaikutuksessa keskustella ja työntekijöille tulee antaa mahdollisuus itse vaikuttaa muutoksen suunnitteluun. Yhdessä valittu muutos tulee jämäkästi jalkauttaa ja yhdessä sovittujen toimintatapojen käyttöä tulee valvoa ja epäkohtiin puuttua. (Oksanen 2010, 61,62.) Onnistuneiden ja epäonnistuneiden muutosten ero varsinkin CRM-projekteissa on johdon sitoutuminen. Sitoutunut johto omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä muutoksen aikana ja osallistuu prosessiin aktiivisena toimijana. Passiivinen lähestymistapa johdolta tarttuu työntekijöihin ja pahimmillaan CRM-järjestelmästä tulee vain yksi uusi järjestelmä muiden joukkoon, jonne informaatiota siiloutuu. (Oksanen 2010, 64–68.)

Käyttäjän näkökulmasta haaste CRM:n käyttöönotossa on sen epäkriittisyys bisneksen kannalta. Vaikka käytöstä on sovittu yhteisesti, ei mikään kuitenkaan pysähdy sen vuoksi, että CRM-järjestelmää ei ole käytetty. Käyttöönoton alkuvaiheessa riski lipsumiselle on suurin koska organisaation käyttökulttuuri ei ole vielä kehittynyt. (Oksanen 2010, 68,69.) Käyttäjien näkökulmasta CRM usein näyttäytyy uutena järjestelmänä, joka vain lisää työtä. Tästä johtuen järjestelmän roolia ja tavoitteita on tehtävä näkyväksi ja järjestelmien väliseen integraatioon on panostettava. Käyttäjien syyt olla käyttämättä järjestelmää ovat kirjavia, mutta onnistuakseen on projektin johdon kyettävä

ohjaamaan ja opastamaan käyttäjät sen käyttöön, vaikka kädestä pitäen. (Oksanen 2010, 70–74.)

2.8 Tavoitteiden ja vaatimusten määrittely CRM-projektille

Oksasen mukaan CRM-hankkeiden yhteydessä tavoite määrittää lopputuloksen ja sille on selkeä mittari. Tavoite joko saavutetaan tai ei. Vaatimus vastaavasti tarkoittaa reunaehtoja tavoitteen toteutumiselle eli toisin sanoen kertoo, miten tavoitteeseen tulee päätyä. Vaatimukset voivat toteutua kokonaan tai osittain. Vaatimukset eivät saa olla liian hallitsevia, jotta ne haittaisivat itse tavoitteiden saavuttamista. (Oksanen 2010, 75.)

Toimittajien etsiminen on hyvä aloittaa melko pian tavoitteiden asettamisen sekä ylätaason vaatimusten määrittelyn jälkeen. Liian aikainen toimittajan mukaantulo hankkeeseen saattaa johtaa siihen, että toimittajan näkemykset ja tuote alkavat ohjata tavoitemäärittystä. Toisaalta taas liian myöhäinen toimittajan mukaantulo, kun tavoitteet ja vaatimukset on määritelty, johtaa pääsääntöisesti erittäin kalliiseen toimitusprojektiin ja todennäköisesti silti vaillinaiseen järjestelmään. (Oksanen 2010, 78.)

CRM-projektien tavoitteet voidaan jakaa käyttötasotavoitteisiin, liiketoiminnan tavoitteisiin sekä projektin tavoitteisiin. (Oksanen 2010, 76–89)

1. Liiketoiminnan tavoite voi yksinkertaisuudessaan olla myynnin sähköisen tuloskortin luominen CRM-järjestelmään, joka tallentuu automaattisesti myyjän järjestelmään syöttämästä tiedosta. Liiketoiminnallisesti kyseisen operaation automatisointi ja sähköistäminen parhaimmillaan säästää aikaa ja korvaa esimerkiksi suurien Excel-tiedostojen yhdistelemisen.
2. Projektin tavoitteilla tarkoitetaan CRM-projektille asetettuja aikatauluun, laajuuteen, toteutumistapaan ja budjettiin liittyviä määrittelyjä. Projektin tavoitteiden määrittely kertoo, mitkä osastot projektiin osallistuvat, milloin projektin mikäkin vaihe tapahtuu, kuinka laaja tuleva järjestelmä tulee olemaan sekä projektin etenemismalli.
3. Käyttäjätavoitteilla määritetään nimensä mukaisesti järjestelmän käyttäjät ja lisäksi mihin järjestelmää käytetään. Käyttäjätavoitteita määrittäessä voidaan miettiä missä järjestyksessä mikäkin osasto ottaa järjestelmän tai esimerkiksi maantieteellisesti. Käyttötasotavoitteet määrittävät miten usein ja mihin järjes-

telmää käytetään. Käyttötasotavoitteet ovat avainasemassa käyttöönoton onnistumisen arvioinnissa.

Vaatimukset kuvaavat miten tavoitteeseen tulee päätyä. Vaatimusten tarkoituksena on ohjata toimintaa sekä järjestelmän suunnittelua. Liiketoiminnan tavoitteista, projektin tavoitteista sekä käyttäjätavoitteista on jokaisesta löydettävä vaatimuksia. Siinä missä tavoitteet kuvasivat asiakkaan tarpeita, vaatimukset kuvaavat asiakkaan halua toimia. Vaatimukset voidaan jakaa toiminnallisiin ja teknisiin vaatimuksiin.

1. Toiminnallisilla vaatimuksilla viitataan lähinnä nimenomaan liiketoiminnan tavoitteisiin liittyviin vaatimuksiin. Esimerkiksi myynnin tulokortin tulisi automaattisesti päivittyä järjestelmään ja raportin on oltava yhteensopiva käytössä olevien asiakirjasovellusten kanssa.
2. Tekniset vaatimukset voivat olla esimerkiksi mahdollisuus käyttää järjestelmää mobiilisti useilta eri alustoilta tai esimerkiksi, että järjestelmä on yhteensopiva nykyisten järjestelmien kanssa. Mitä yksityiskohtaisemmat vaatimukset, sitä pienempi on sopivien tarjoajien joukko. (Oksanen 2010, 90–95.)

3 TAPAUS TEIDÄN TUKKU OY

Tutkimuksen toimeksiantajana toimiva yritys on perustettu vuonna 2009. Toimialana on sähkö- ja valaisintuotteiden, konttoritarvikkeiden sekä pakkaustavaroiden tukkumyynti. Yrityksellä on 6200 aktiivista asiakasta ja yli 50 000 potentiaalisen asiakkaan rekisteri. Yrityksessä on tällä hetkellä 9 työntekijää sekä toimitusjohtaja, joka on yrityksen pääomistaja. Organisaatorakenteeseen kuuluu toimitusjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö, myyntipäällikkö, palkanlaskija, kolme jälleenmyyjää sekä 4 uusasiakashankkijaa.

Yrityksen tuotteista sähkö- ja valaisintuotteet sekä värikasetit tuovat suurimman osan liikevaihdosta. Sähkö- ja valaisintuotteiden osalta markkinat muuttuivat radikaalisti kuntien ja julkistahojen siirryttyä hankintarenkaisiin, jolloin jokainen hanke kilpailutetaan. Suuret sähköalan tukkukaupat ovat luonnollisesti vieneet markkinoita pienemmiltä toimijoilta. Markkinoilla tapahtui kuitenkin muutos LED-tekniikan mukaantulon myötä. Täysin uudet tuotteet saapuivat markkinoille ja mielenkiinto uutta teknologiaa kohti on ollut valtavaa. Samalla alalle on myös tullut valtava määrä uusia toimijoita, jotka haastavat omalla toiminnallaan pitkään markkinoilla olleet toimijat.

Selvitäkseen ja menestyäkseen kilpailuilla markkinoilla yritys on joutunut miettimään vanhoja toimintatapojaan uudelleen, sekä kehittämään uusia tapoja erottua kilpailijoista. Yrityksen tavoitteena on aina ollut palvella asiakkaita mahdollisimman joustavasti, nopeasti ja ympäristöystävällisesti. Ideana on olla asiakkaan ensimmäinen valinta ja tarjota asiakkaille perustarvikkeita yhden katon alta.

3.1 Opinnäytetyön tutkimusaiheet

Tutkimusta varten myyntijohtaja määrittä tutkimukselle selkeät tavoitteet, joista ensimmäinen oli toteuttaa ja kirjata CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet sekä arvioida järjestelmän teknisiä ominaisuuksia, suhteessa järjestelmälle asetettuja tavoitteita. Luku 3. käsittelee ensimmäistä tutkimusongelmaa ja vastaa kysymykseen: Miten järjestelmän käyttöönotto tapahtui sekä vastaako järjestelmä sille asetettuja tavoitteita?

Luvussa 4 vastataan kahteen jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

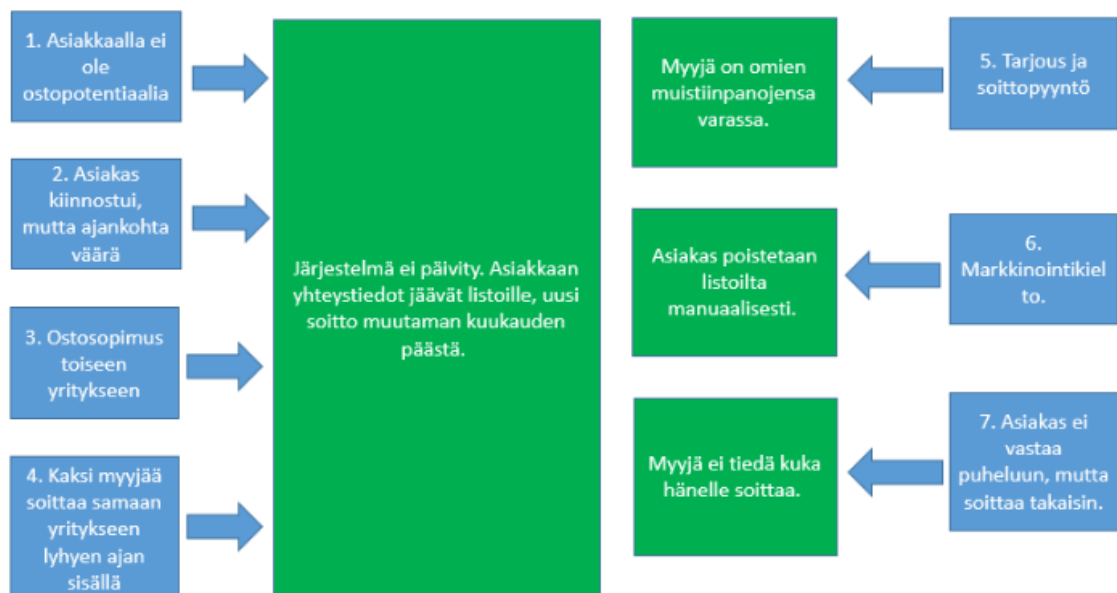
Mitä hyötyjä CRM-järjestelmän käyttöönotosta on saavutettu?

Miten järjestelmää voi kehittää, jotta sen hyödyt yritykselle kasvavat?

3.2 Lähtötilanne

Lähtötilanteessa yrityksellä on Microsoft Excelissä 50 000 asiakkaan yhteystiedot taulukoituna, joihin ei ole tehty suurempia päivityksiä useampaan vuoteen. Tuon asiakasmäärän joukossa voi myös olla samojen yritysten yhteystietoja useammalla rivillä. Excel-taulukon sisältämä informaatio on tulostettu paperille, jolloin yhdelle A4-arkille tulee kuusitoista yhteystietoa. Uusiasiakashankkijat kontaktoivat yrityksiä, joiden yhteystiedot heidän kortillaan on. Yhden työpäivän aikana työntekijä keskimäärin käsittelee kahdeksan arkkia eli noin 130 asiakasta.

Asiakaskontaktin aikana myyjä kirjoittaa muistiinpanoja erilliselle paperille, jonka avulla myyjä pystyy kertaamaan sovittuja asioita asiakkaan kanssa. Tavoitteena asiakaskontakteissa luonnollisesti on päättää keskustelu kauppaan tai ainakin sopia jatkosta asiakkaan kanssa. Tekniikka on toimiva, jos myyntiprosessi päättyy suoraan kauppaan, jolloin täytetään yksinkertaisesti tilauskaavake, jonka asiakaspalvelu vahvistaa. Kaikki muut lopputulemat sen sijaan aiheuttavat haasteita, jotka liiketoiminnallisesti ovat huomionarvoisia. Suurimmat ongelmat ovat kuvattuna alla olevassa prosessikaaviossa ja tarkemmin avattuna prosessikaavion alla.



Kuvio 1. Prosessikaavio.

Asiakas haluaa palata asiaan myöhemmin. Tällöin myyjän tulee ensin leikata kontaktikortti erilleen muista yhteystiedoista ja säilyttää se, kunnes on aika olla yhteydessä asiakkaaseen. Lisäksi muistiinpanot asiakkaan kanssa sovituista asioista on pidettävä tallessa. Lopputuloksena on usein, että joko muistiinpanot ovat kadoksissa tai sitten yksinkertaisesti myyjä unohtaa sovitun uudelleensoiton.

Asiakas ei hanki kyseisiä tuotteita. Esimerkkinä yritys toimii vuokratiloissa, eikä joudu itse hankkimaan sähkötarvikkeita. Asiakasrekisterin asiakkaista hyvin moni kuuluu tähän kategoriaan, jolloin heille soittaminen 2-3 kertaa vuodessa on ajanhaaskausta. Näiden asiakkaiden poistaminen rekisteristä on järkevää, mutta äärimmäisen aikaa vievää nykyisellä toimintatavalla.

Asiakas on kiinnostunut tuotteesta, mutta ei juuri nyt. Osa asiakkaista osoittaa aitoa kiinnostusta tuotetta kohtaan, mutta ajankohta on väärä. Myyntipuhelun aikana saatu informaatio saattaa olla hyvin arvokasta, mutta sen kerääminen ja säilyttäminen esimerkiksi puolen vuoden päähän on käytännössä mahdotonta nykyisellä toimintatavalla.

Asiakas kuuluu ostorenkkaaseen tai hankinta on kilpailutettu ja sopimukset solmittu toisen toimittajan kanssa. Kunnilla ja muilla julkisen hankinnan piirissä olevilla organisaatioilla saattaa usein olla jo sopimustoimittajat, jolloin myynti heille ei ole mahdollista. Nykyinen toimintatapa ei kykene erittelemään näitä asiakkaita erilleen, jolloin arvokasta aikaa haaskataan ilman kaupantekomahdollisuutta.

Soittokiellon asettaneiden asiakkaiden poisto järjestelmästä on hyvin monimutkaista ja aikaa vievää. Myyjä joutuu ensin kirjoittamaan kiellon taululle, jolta ne perjantaisin aina ajetaan Excelille manuaalisesti.

Uusasiakashankkijat saattavat soittaa samalle henkilölle peräkkäisinä päivinä. Vireillä oleva kauppa saattaa epäonnistua sekaannuksen vuoksi. Myyjillä ei ole keinoja nähdä milloin asiakkaalle on viimeksi soitettu.

Asiakkaita ei saada kiinni ensimmäisellä soittokerralla, mutta asiakas soittaa takaisin myyjälle. Myyjä joutuu manuaalisesti etsimään asiakkaan yhteystiedot useiden paperien joukosta. Asiakkaalle tulee mielikuva epäammattimaisesta myyjästä.

Jokainen ei-kauppaan johtava puhelu on yritykselle turha, sillä rekisteri ei päivity eikä hyödyttömiä asiakaskortteja saada pois järjestelmästä.

Rekisterin päivittäminen on mahdotonta. Esimerkiksi ostajan nimeä tai numeroa ei yhteystietokortissa ole, ainoastaan yrityksen yleinen numero, joka saattaa myös välillä olla pois käytöstä. Myös toimintansa lopettaneita yrityksiä on äärimmäisen hankala poistaa listoilta.

Asiakaslistat kuluvat loppuun nopeasti. Kynnys heittää roskikseen lista, josta puolet on tavoitettu, on matala. Lisäksi valtava asiakaslistojen määrä on tietoturvaongelma, sillä niiden asianmukainen hävittäminen vaatii tarkkuutta.

Edellä mainittuihin ongelmiin tarvitaan apua ja lisäksi myynnin johtamisen kannalta nykyinen toimintatapa on haastava, sillä myyjien myyntikeskustelujen seuraaminen työpisteillä kuluttaa valtavasti työaikaa ja myyjien kehityksen kannalta tärkeiden mittareiden seuranta ei käytännössä pysty toteuttamaan. Ainoa tilasto, jonka esimies pystyy näkemään, on soittoaika ja tehdyt kaupat päivän aikana. Ongelmia lisää luonnollisesti uusien työntekijöiden sisäänajo, jonka aikana myyntipäällikön ajasta suuri osa menee heidän perehdyttämiseen eikä varsinaiseen myynnin johtamiseen.

Myynnin johtamisen tueksi tarpeellisia mittareita ei ole lainkaan käytössä. Myyntipäällikkö kuvailee lähtötilannetta:

”Yritys käytti alkuvuodet Excel-pohjaisia asiakaslistoja. Ensimmäiset kontaktikerrat menivät laajan rekisterin johdosta hyvin, mutta parin vuoden kontaktoinnin jälkeen päällekkäisyyksien alkoi syntyä, joka johti myynnin heikkenemiseen. Vuoden 2016 aikana tilanteeseen havahduttiin ja vuodella 2017 aloimme suunnitella uutta ratkaisua asiakaslistojen tilalle.

Suurimmat ongelmat nykyisessä järjestelmässä ovat selkeästi päällekkäisyydet, tehotomuus ja heikko mitattavuus. Konkreettinen esimerkki tilanteesta voisi olla että kaksi myyjää aloittaa myyntiprosessin samaan yritykseen samanaikaisesti, jolloin yrityksemme ammattimaisuus joutuu kyseenalaiseksi. Lisäksi halusimme luonnollisesti helpottaa myyjiemme työtaakkaa ja tarjota ratkaisu, jonka avulla heidän on helpompi työskennellä.”

3.3 Alan ominaispiirteitä

Sähkötarvikealalla on ensiarvoisen tärkeää tehdä kaupat jo ensi tapaamisella tai ainakin pyrkiä siihen kaikin tavoin. Tuote on melko standardi, toimittajia on useita sekä hinnat ovat melko samat kaikilla toimijoilla. Jos asiakasta ei pystytä sitouttamaan ensimmäisellä soitolla on riskinä:

1. asiakas menee kilpailijalle
2. asiakkaan mielenkiinto vähenee alkuinnostuksen jälkeen
3. asiakas unohtaa pian soiton jälkeen, mitä hänelle kerrottiin
4. asiakas ei palaa asiaan lupauksestaan huolimatta
5. asiakas luopuu hankinnasta kokonaan

(Rubanovitsch & Aalto 2005, 104).

Menestyäkseen markkinoilla, perustiedot asiakkaista on oltava saatavilla, sillä mitä nopeammin tavoitetaan oikea henkilö puhelimen päähän, sitä nopeampaan tahtiin on myyntipuheluita mahdollista soittaa. Pauli Vuorion mukaan tuloksellisessa myynnissä puheluiden määrä ja kesto määrittävät tuloksellisuutta hyvin pitkälti. Ahkera myyjä voittaa laadullisesti paremman myyjän, ellei tasoero ole valtava. Myynnin lähtökohtana onkin, että tulosta tulee silloin, kun myyjä on puhelimesta (Vuorio 2008, 102 & 104).

Koska myyjän tulee viettää suurin osa ajasta puhelimesta, myynnin kannalta oleellisten tietojen tulee olla myyjän saatavilla mahdollisimman helposti. Asioita, joita myyjän on hyvä tietää ennen puhelun aloittamista, on esimerkiksi:

1. asiakkaan nimi ja yhteystiedot
2. onko asiakas uusi vai vanha
3. mitkä tuotteet käytössä
4. mitkä tuotteet kiinnostavat
5. onko asiakkaalla jo kokemusta tuotteesta
6. muistiot aiemmista keskusteluista
7. tehdyt tarjoukset
8. asiointitiheys
9. vastuuhenkilöt

(Rubanovitsch & Aalto 2005, 45, 46). Listaa voisi jatkaa pidemmällekin, mutta toimeksiantajan osalta edellä mainitut asiat ovat tärkeimmät.

3.4 Tavoite

Tehtävänannon yhteydessä myyntijohtajan sekä toimitusjohtajan kanssa käytiin läpi tavoitteita, joita uudelle soittojärjestelmälle sekä CRM-järjestelmälle asetetaan. Kuvaa-va keskustelussa oli, että vanhaan ei ole paluuta ja uuden järjestelmän tulee ominai-
suuksiltaan vastata mahdollisimman hyvin projektille asetettuja tavoitteita. Tavoitteet on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

3.4.1 Liiketoiminnallinen tavoite

Projektin suunnittelussa lähdettiin liikkeelle liiketoiminnallisten tavoitteiden määrittelys-tä. Yrityksessä on jo käytössä Briox-järjestelmä, jonne on kirjattu myynneistä syntynyttä dataa, joka liittyy enimmäkseen laskutukseen, varastointiin sekä toimituksiin. Uuden järjestelmän ei ensimmäisessä vaiheessa nähty tarpeelliseksi yhdistyä Briox- järjestel-mään, jonka pääkäyttäjä on pääsääntöisesti asiakaspalvelun työntekijä.

Ensimmäinen asetettu liiketoiminnallinen tavoite on, että järjestelmän tulee olla sähköi-nen. Asiakaslistojen täytyy olla sähköisessä muodossa, jolloin paperiroskan määrä yrityksessä minimoituu. Lisäksi sähköinen järjestelmä ehkäisee päällekkäisiä yhtey-denottoja.

Toinen liiketoiminnallinen tavoite on asiakaskohtaamisten systemaattinen kirjaus järjes-telmään. Jokaisesta asiakaskontaktista on jäätävä jälki, joka kuvaa kontaktin aikana sovitut asiat sekä lopputuloksen.

Kolmas tavoite liittyy mitattavuuteen. Järjestelmän tulee laskea päivän aikana suoritettut asiakaskontaktit ja sisältää hyödyllisiä mittareita myynnin johtamisen tueksi.

3.4.2 Käyttäjä- sekä käyttötasotavoite

Käyttäjätavoitteita CRM-projektille on kolme. Perusedellytyksenä onnistuneelle projek-tille voidaan pitää:

1. Kaikki yrityksen työntekijät alkavat käyttää CRM-järjestelmää vähintään vuoden sisällä käyttöönotosta. Työtehtävien haasteet pyritään ottamaan mahdollisim-man hyvin huomioon projektin etenemisen yhteydessä. Jälleenmyyjät, joiden

päivä koostuu vanhojen asiakkaiden kontaktoimisesta, eivät voi siirtyä järjestelmän käyttöön ennen kuin vuosien aikana kerätty, paperille kirjattu, hiljainen tieto sekä ostohistoria on siirretty kokonaisuudessaan CRM:n tietosarakkeisiin. Kuitenkin tunnukset luodaan myös jälleenmyyjille ja CRM-järjestelmän läpi ohjataan jokainen ulospäin suuntautunut puhelu yrityksestä, jolloin datan kerääminen alkaa myös jälleenmyyjien osalta.

2. Toinen käyttäjätavoite on, että kaikki uusasiakashankinnassa mukana olevat myyjät siirtyvät käyttämään CRM-järjestelmää porrastetusti ensimmäisen kuukauden aikana. Uusasiakashankinnan kannalta edellytykset käyttöönotolle ovat äärimmäisen hyvät, nykyisen järjestelmän ollessa hyvin epäkäytännöllinen.

Käyttötasotavoitteiksi asetetaan:

1. Uusasiakashankinnan puheluista 100 % tapahtuu CRM-järjestelmää käyttäen. Vanha järjestelmä puretaan täysin, yhtäkään paperista listaa ei käyttöönoton jälkeen tulosteta.
2. Jokainen työntekijä kirjautuu järjestelmään päivittäin.
3. Jokaisesta läpiviedystä myyntipuhelusta kirjoitetaan kirjallinen raportti järjestelmään.
4. Jokaisen puhelun päätymissy kirjataan järjestelmään.
5. Myyjät pyrkivät päivittämään muuttuneita asiakastietoja puhelujen yhteydessä ainakin avain- ja yhteyshenkilöiden osalta.

3.4.3 Projektin tavoite

1. Projekti rajataan ensimmäisessä vaiheessa koskemaan myynnin työkaluja ja prosesseja.
2. Projektin aikatauluksi määritellään vuosi 2017. Keväällä aloitetaan CRM-järjestelmän testaus ja kesän aikana yhdessä toimittajan kanssa hiotaan parannuksia ja muokataan järjestelmää sopivammaksi. Syksyllä 2017 järjestelmä on aktiivikäytössä ja sen hyödyllisyyttä pystytään arvioimaan laajemmin.
3. Projektin aikana nousseet tarpeet sekä mahdolliset laajennukset pyritään toteuttamaan vuoden kuluessa järjestelmän käyttöönotosta. Mikäli projektin aikataulu uhkaa jäädä vajaaksi, karsitaan järjestelmän toimintoja, jotta aikataulu saadaan pidettyä.

4. Järjestelmäprojekti suoritetaan vesiputousmallilla. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että tavoitteiden asettelun jälkeen niistä muodostetaan vaatimukset, joiden avulla määritetään haluttu järjestelmäratkaisu. Valittu ratkaisu toteutetaan ja käyttöön otetaan testauksen jälkeen (Oksanen 2010, 85).

3.5 Vaatimukset

Selkeiden tavoitteiden laatimisen jälkeen, aloitettiin vaatimusten eli keinojen määrittely, joilla tavoitteeseen tulee päätyä. Vaatimukset johdettiin suoraan tavoitteista ja niiden asettamisessa pyrittiin keskittymään vain kaikkein keskeisimpiin.

Liiketoiminnallisista tavoitteista vaatimukseksi järjestelmälle asetettiin, että sen avulla täytyy pystyä vertailemaan myyjien tehokkuutta, kontaktien määrää ja kauppohenoprosentteja. Myös myyjien väliset tilastot on hyvä saada vertailtavaksi keskenään helposti. Lisäksi mahdollisen järjestelmän olisi hyvä nauhoittaa puheluita myynnin johtamisen tueksi. Tärkeimpänä tavoitteena pidettiin, että järjestelmä luo automaattisesti kontaktikortin asiakkaasta, johon puhelun aikana syötetyt tiedot tallentuvat ja ovat hyödynnettävissä myöhemmin.

Toinen liiketoiminnallisista tavoitteista johdettu tavoite on, että järjestelmän tulee automaattisesti avata asiakaskortti asiakkaalle soittaessa sekä asiakkaan soittaessa takaisin. Asiakaskortin osana tarvitsee lisäksi olla sähköinen kalenteri, jonne keskeneräiset kaupat ja soittopyynnöt voidaan merkitä. Myyjät kontaktoivat useita asiakkaita päivässä, joten järjestelmän tulee auttaa myyjä organisoimaan oman työpäivän ajankäyttöä.

Käyttäjä – ja käyttötavoitteista johdetut vaatimukset järjestelmälle ovat:

1. Jokaisen myyjän on pystyttävä kirjautumaan järjestelmään ja uusien käyttäjien lisääminen on oltava yksinkertaista ja nopeaa.
2. Myyjien on pystyttävä siirtämään asiakkaita toisilleen, mikäli tilanne vaatii. Lisäksi järjestelmän on varmistettava, etteivät myyjät samanaikaisesti kontaktoi samaa yritystä.
3. Lisätyt tiedot päivittyvät järjestelmään reaaliajassa ja myyjät saavat muistutuksia keskeneräisistä kaupoista.

Teknisiä vaatimuksia CRM-järjestelmälle ovat:

1. CRM-järjestelmän on tuettava etäkäyttöä. On mahdollista, että yrityksen toiminnot hajautetaan ulkomaille, jolloin järjestelmän on toimittava myös maan rajojen ulkopuolella.
2. Järjestelmän tietoja on kyettävä selaamaan myös offline-tilassa. Myynti ei voi pysähtyä datayhteyksissä olevien häiriöiden vuoksi.

Projektin tavoitteiden pohjalta laadittuja vaatimuksia CRM-järjestelmälle ovat:

1. CRM-järjestelmä on oltava testattavissa ennen ostopäätöstä.
2. CRM-järjestelmän kustannukset on oltava maltilliset, jotta on kannattavaa siirtää jokainen työntekijä järjestelmän käyttöön.
3. Projekti rajataan koskemaan myynnin ongelmia ensimmäisessä vaiheessa.

Projektin rajauksia mietittäessä kriittisiksi menestystekijöiksi arvioitiin:

1. Päällekkäisyyksien minimointi. Kirjaamalla jokaisesta asiakaskontaktista mahdollisimman selkeä kuvaus, vältetään soittamasta samalle asiakkaalle useita kertoja vuoden aikana sekä autetaan mahdollista seuraavaa myyjää.
2. Mahdollistetaan asiakkaiden jaottelun ostopotentiaalin mukaisesti, jolloin resurssit saadaan keskitettyä kaikkein potentiaalisimpien asiakkaiden palveluun.
3. Luoda myynnin johdolle myynnin tuloksellisuudesta kertovaa dataa, jonka avulla kehittää myyntiprosessia sekä myyjä.

3.6 Pääkäyttäjä CRM-projektissa

CRM-järjestelmän hankintapäätös tuli ylemmältä johdolta. Laadittujen vaatimusten pohjalta myyntijohto teki päätöksen lähteä käyttämään LeadDeskin tarjoamaa CRM-järjestelmää. LeadDeskin soittojärjestelmä otettiin käyttöön maaliskuussa ensimmäisen käyttäjän osalta. Käyttäjä raportoi kokemuksistaan myyntijohtajalle ja laajempi testaus lopun myyntitiimin osalta aloitettiin kuun loppuun mennessä.

Pääkäyttäjä vastasi tavoitteiden mukaisten raportointimallien luomisesta CRM-järjestelmään. Pääkäyttäjä ohjeisti myyjille hyvin yksityiskohtaisesti, mitä halutaan kirjoitettavan mihinkin sarakkeeseen, jotta maksimaalinen hyöty järjestelmän käytöstä saavutetaan.

Toisena tehtävänä pääkäyttäjällä oli toimia linkkinä myynnin ja hankkeen projektipäällikön välillä, kirjatun havaittuja ongelmia sekä kehitysmahdollisuuksia. Noin kerran vii-

kossa projektipäällikkö ja pääkäyttäjä kävivät läpi kertyneitä havaintoja ja ratkaisivat ongelmia yhteistyössä toimittajan kanssa.

Myyntityön ohella pääkäyttäjä valvoi, että järjestelmän käytössä ei lipsuta ja teki vaadittavia tarkennuksia raportointimallin selkeyttämiseksi kaikille myynnin työntekijöille.

Lisäksi kesällä kesätyöntekijöiden saapuessa, pääkäyttäjä opasti jokaisen työntekijän CRM:n käyttöön sekä toimi heille teknisenä tukena järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa.

3.7 CRM-järjestelmän toteutus

Alla olevassa kuvassa (Kuva 2.) näkyy Excelistä LeadDeskiin siirretty asiakaskortti, johon ei ole vielä päivitetty asiakastietoja. Lähtötilanteessa tiedot yrityksestä rajoittuvat nimeen, osoitteeseen ja puhelinnumeroon. Päästäkseen eteenpäin myyntiprosessissa on myyjän soitettava vaihteeseen ja sieltä tiedusteltava päättäjän nimeä ja yhteystietoja.

The screenshot displays the LeadDesk CRM interface for a customer card. The card is titled "KATKAISTU" and is in an "initial state". The "Asiakas" (Customer) tab is active, showing the following fields and values:

- Puhelinnumero:** 0505005000 (with a "SOITA" button)
- Etunimi:** (empty)
- Sukunimi:** (empty)
- Henkilötunnus:** (empty)
- Syntymävuosi:** (empty)
- Katuosoite:** Esimerkkkatu 1
- Kaupunki:** Esimerkki
- Postinumero:** 10000
- Maa:** Suomi
- Sukupuoli:** (empty)
- Yritys:** Esimerkkäyitys Oy
- Y-tunnus:** (empty)
- Titteli:** (empty)
- Verkkosivut:** (empty)
- Email:** (empty)
- Muu tieto 1-6:** (empty)

Below the contact information, there are sections for "Tuotteet" (Products) and "Tilaus" (Order). The "Tuotteet" section shows a list of products, including "Canyon LED", "Kanlux", and various LED light fixtures. The "Tilaus" section shows a dropdown menu for "Tilaus" (Order) with "Tilaus 1" selected. A "LAIHETA" (SEND) button is located at the bottom of the order section.

Kuva 2. Asiakaskortti lähtötilanteessa.

Ennen LeadDeskiä tämä prosessi tarvitsi tehdä jokaisella kerralla uudestaan, sillä Excel-asiakaskortit tulostettiin ja silputtiin jokaisen kontaktin jäljiltä. LeadDeskin avulla

kyseiset tiedot on helppo tallentaa, jolloin seuraava asiakkaan kontaktointi ja myyntiprosessi on nopeampi käynnistää.

Seuraava kuva (Kuva 3.) näyttää asiakaskortin, joka on päivitetty. Asiakkaan yhteyshenkilön tiedot on syötetty perustieto-osion kenttiin, jolloin seuraavan myyjän aikaa ei kulu yhteyshenkilön selvittämiseen. Laskutuksen helpottamiseksi yrityksen y-tunnus, yhteyshenkilön sähköpostiosoite sekä toimitusosoite löytyvät myös omista kentistään. Lisäksi esimerkin asiakaskorttiin myyjä on merkinnyt, milloin yhteyshenkilö on parhaiten tavoitettavissa.

KATKAISTU SULJE

Asiakas Kommentit

Puhelinnumero: 0505005000 SOITA Sukupuoli: Mies

Etunimi: Erkki Yritys: Esimerkkiyritys Oy

Sukunimi: Esimerkki Y-tunnus: 1234567-8

Henkilötunnus: Syntymävuosi: Titteli: Toimitusjohtaja

Katuosoite: Esimerkkikatu 1 Verkkosivut: Email: erkki.esimerkki@esimerkki.fi

Kaupunki: Esimerkki

Postinumero: 10000 Maa: Suomi

Muu tieto 1: Erkin suora numero 0505005001 Muu tieto 2: Soitot aina aamupäivisin, iltapäivällä kiire

Muu tieto 3: Erkki toissa Ma-Pe 8-16 Muu tieto 4: Laskutusosoite on aina postilokero

Muu tieto 5: Muu tieto 6:

TALLENNAKONTAKTI LISÄTÖ/MINNOT LISÄÄ

Tuotteet Soittopyyntö

Canyon LED

Kanlux

LED valoputki 150CM 840

LED valoputki 150cm 865

LED-valoputki 120cm 840

LED-valoputki 120cm 865

LED-valoputki 120cm 840

LED-valoputki 150cm 840

Tilaus Toimitusosoite

Etunimi: Erkki

Sukunimi: Esimerkki

Yritys: Esimerkki Oy

Titteli: Toimitusjohtaja

Email: erkki.esimerkki@esimerkki.fi

Puhelinnumero: 0505005001

Katuosoite: Esimerkkikatu 1

Postinumero: Esimerkki

Kaupunki: 10000

Varmuuskopiointi on valmis
1 tiedosto siirrettiin.
gigantti.exe

Keskustelu (6)

12:51
16.10.2017

Kuva 3. Päivitetyn asiakaskortin ensimmäinen välilehti.

Myyjän ottaessa yhteyttä esimerkin yritykseen ei häneltä haaskaudu aikaa yhteyshenkilön selvittämiseen, hänen on helppo soittaa suoraan yhteyshenkilölle sekä hän osaa kohdistaa soiton asiakkaan kannalta parhaaseen hetkeen.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 4.) näkyy asiakaskortin toinen välilehti, jolla sijaitsee laajempi vapaakenttäosio asiakkaan kokonaistilanteen kuvaamiseksi. Esimerkin yritys kuvaa yrityksen pitkäaikaista kumppania, jonka kanssa on tiivis asiakassuhde. Vapaakentässä on lyhyt tarina asiakkaan tilanteesta ja hänelle myydyistä ratkaisuista. Lisäksi vapaakentässä on lyhyt kuvaus viimeisimmästä myyntitapahtumasta ja selkeästi kuvattuna seuraava asiakkaan kanssa sovittu tapahtuma.

Vapaakentän alapuolelta löytyy soittohistoria, jossa on nähtävissä kaikki asiakkaan kanssa käydyt puhelut kronologisessa järjestyksessä sekä puhelun päättymissy, kuten esimerkiksi kauppa, soittopyyntö, ei kauppaa tai varattu.

Selkeiden kirjausten vuoksi myyjän on helppo tarkastaa asiakkaan kanssa viimeksi sovitut asiat, tutustua asiakkaan ostohistoriaan ja palauttaa mieleen yhteyshenkilön preferenssit tuotteiden osalta. Lisäksi myyjän on helppo tehdä asiakkaalle tarjous oikeasta tuotteesta, oikealla määrällä ja oikeaan aikaan.

The screenshot shows the LeadDesk (version 7.10) interface. At the top, the name 'KATKAISTU' is displayed in red. Below it, there are tabs for 'Asiakas' and 'Kommentit'. The 'Kommentit' tab is active, showing a text box with the following content:

Esimerkki Oy on meidän pitkäaikainen yhteistyökumppani jo vuodesta 2003. Heidän valaisimet ovat hyväkuntoisia (uusittu 2005). Heille on myyty 150cm valaisinrungot ja putket niihin. Valaisinrunkoja käytössä 200kpl ja putkia 400kpl. Tammikuussa Jamppa myi testiin 50 LED-putkea ja niistä sovittiin palautekeskustelu kesäkuun alkuun ennen kiireisintä lomakautta. Palaute putkista oli hyvää ja Erkki sanoi, että lokakuussa olevan tuotantokatkoksen aikana he voisivat vaihtaa seuraavan erän noin 100kpl (määrä tarkentuu lokakuussa). Erkin kanssa hinta sovittu olevan x. sis toimitus. Uusinta soitto siis lokakuussa, kalenterin tehty merkintä asianmukaisesti. -Jamppa Jamppanen

Below the comment is a table with columns: PVM JA AIKA, AGENTTI, TULOS, KOMMENTTI, LISÄTIEDOT, and TILAUS. The table is currently empty, with the text 'Hauulla ei löytynyt yhtään tulosta' and 'Näytetään 0 - 0, löytyi 0'. Navigation buttons 'Ensimmäinen', 'Edellinen', 'Seuraava', and 'Viimeinen' are visible.

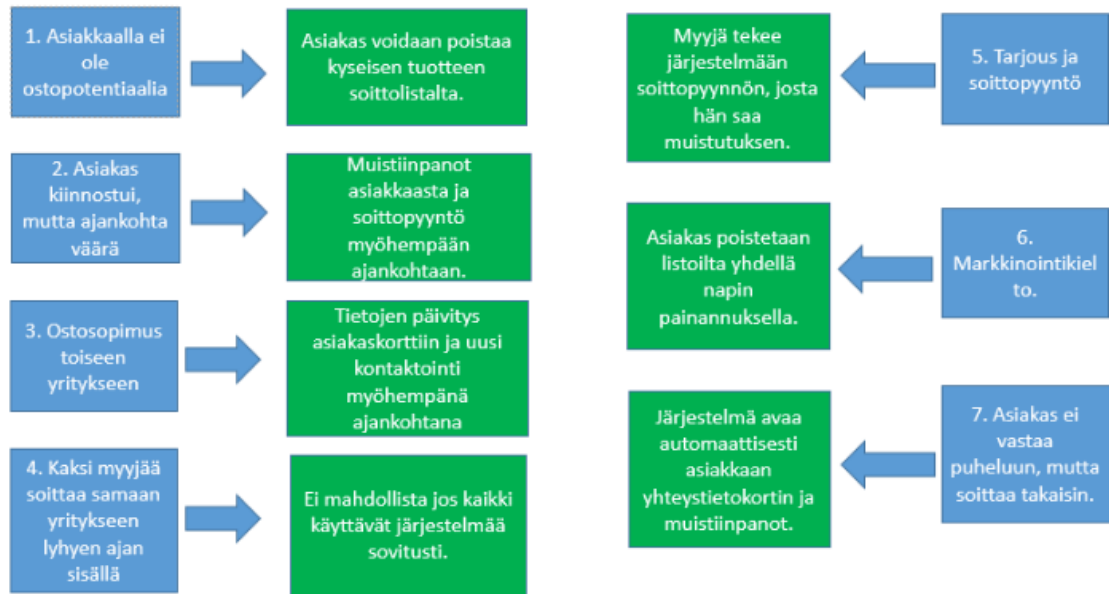
At the bottom of the card, there are two sections: 'Tuotteet' and 'Toimitusosoite'. The 'Tuotteet' section shows a list of products including Canyon LED, Kanlux, and various LED valoputki models. The 'Toimitusosoite' section contains a form with the following information:

Etunimi	Erkki
Sukunimi	Esimerkki
Yritys	Esimerkki Oy
Titteli	Toimitusjohtaja
Email	erkki.esimerkki@esimerkki.fi
Puhelinnumero	0505005001
Katuosoite	Esimerkkikatu 1
Postinumero	Esimerkki
Kaupunki	10000

Kuva 4. Päivitetyn asiakaskortin toinen välilehti.

Vasemmassa alalaidassa toisella välilehdellä on myös mahdollisuus valita soittopyyntö asiakkaan kanssa, jolloin LeadDeskin kalenteriin tulee merkintä ja muistutus, kun on aika olla yhteydessä asiakkaaseen.

Peilattaessa LeadDeskin toteutusta lähtötilanteeseen, voi todeta, että LeadDesk on ratkaissut ongelmat varsin hyvin. Luvussa 3.1 esiintynyt prosessikaavio on saanut uuden muodon ja jokainen prosessin vaihe on uudistunut parempaan suuntaan. Alla uusi LeadDeskin käyttöönoton jälkeen muodostunut prosessikaavio.

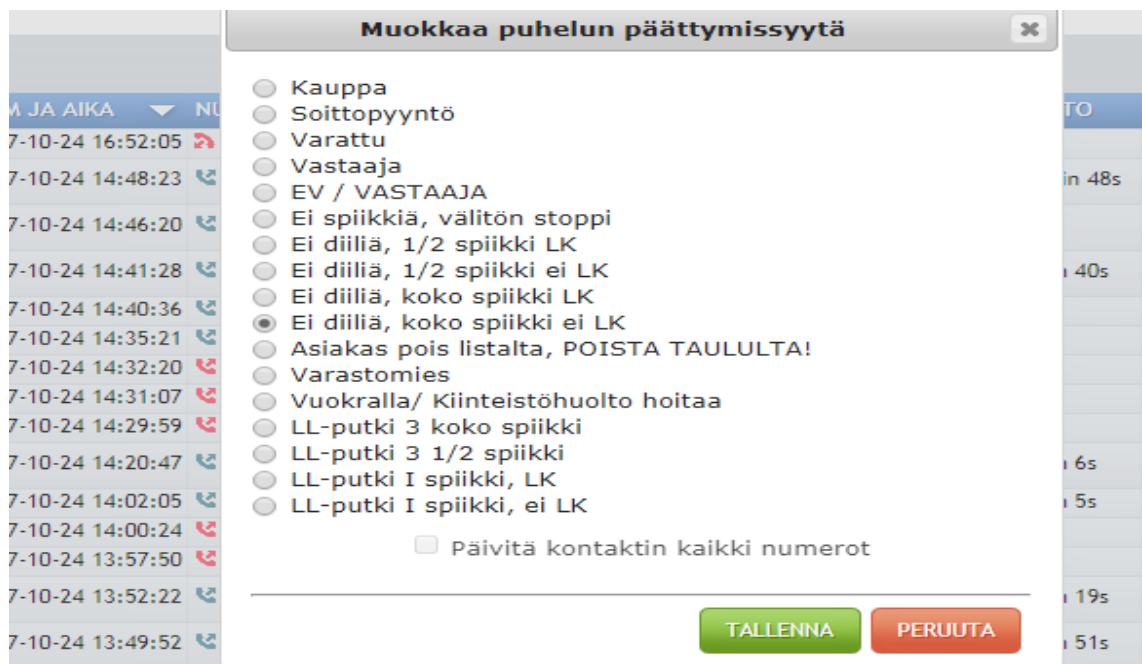


Kuvio 2. Prosessikaavio LeadDeskin käyttöönoton jälkeen.

1. Soittopyynnön tekeminen on helppoa ja siitä jää selkeä merkintä myyjälle.
2. Asiakkaiden poistaminen rekisteristä on helppoa ja myöhemmin laadimme puhelun päättymissyyskenttään osion ”asiakas toimii vuokratiloissa”, joka mahdollistaa asiakkaan poiston sähkötarvikerekisteristä, jolloin koko asiakaskorttia ei tarvitse poistaa.
3. Asiakkaasta voi puhelun aikana ja jälkeen tehdä muistiinpanoja ja soittopyynnön tekeminen on yksinkertaista.
4. Asiakas voidaan poistaa rekisteristä tai muistiinpanoihin voidaan kirjata, mikäli asiakkaan ostot on kilpailutettu useaksi vuodeksi.
5. Myyjät eivät tietämättään soita samalle asiakkaalle, sillä jokaisesta soitosta jää merkintä asiakaskorttiin.
6. Rekisteri päivittyy jokaisen soiton myötä, jolloin jokainen puhelu on yritykselle hyödyllinen tulevaisuuden kannalta.
7. Rekisteriin on helppo päivittää yrityksen ostajan yhteystiedot.
8. Soittokiellon asettaminen yrityksen poistaminen rekisteristä on helppoa ja vaivatonta.
9. Asiakkaan soittaessa takaisin myyjälle LeadDesk avaa asiakaskortin automaattisesti, jolloin asiakkaalle välittyy ammattimainen kuva yrityksestä.

10. Asiakasrekisteri ei lopu kesken ja paperiset asiakaslistat ovat historiaa. Myös tietoturvaongelmat ovat vähentyneet ja siirtyneet verkkoon. Työntekijöiden tietoturvakoulutus ratkaisee ongelman.

Puhelun päätteeksi jokaisen puhelun päättymissy on helppo valita listalta, jolloin seuraavan myyjän on lyhyellä vilkaisulla mahdollisuus tarkastaa, mihin tilanteeseen asiakkaan kanssa päädyttiin edeltävällä kerralla. Lisäksi asiakkaan poistaminen järjestelmästä on helppo valita, mikäli asiakas niin haluaa tai esimerkiksi yritys ei ole enää toiminnassa. Kyseinen valikko on kuvattuna alla (Kuva 5.).



Kuva 5. Puhelun päättymissy.

Huomionarvoista on myös, että myyjä pystyy valitsemaan, minkä myyntistrategian spiikin hän on asiakkaalle esittänyt.

3.8 Tavoitteiden täytyminen järjestelmän osalta

Käyttäjätavoitteet ovat täyttyneet hyvin. Molemmat tavoitteet ovat täyttyneet ainakin puolittain. Kaikki myyntiorganisaatiossa käyttävät CRM-järjestelmää ja lisäksi myös jälleenmyyjät ovat aloittaneet järjestelmän käytön. Uusien myyjien opastus CRM-järjestelmän käyttöön on ollut hyödyllistä ja heidän kehittämisessä puhelunauhoitteet ovat olleet erittäin hyödyllisiä. Seuraavassa vaiheessa jälleenmyyjät siirtävät vuosien

aikana kertyneitä ostohistorioita sekä hiljaista tietoa järjestelmään, jolloin hyödyt järjestelmästä lisääntyvät. Jälleenmyyjien aktiivinen järjestelmän käyttö on edellytyksenä järjestelmän hyötyjen maksimoimiselle. Jälleenmyyjän siirtyessä muihin tehtäviin, hiljainen tieto ei siirry seuraavalle myyjälle ellei sitä aktiivisesti dokumentoida järjestelmään.

Käyttötasotavoitteiden toteutuminen on ollut keskinkertaista. Suurimmat ongelmat ovat kuitenkin johtuneet järjestelmän käyttäjistä, eikä niinkään järjestelmästä. Kaikki uusasiakashankinnan puhelut kulkevat järjestelmän kautta ja paperilistat ovat historiaa. Jokainen järjestelmän käyttäjä kirjautuu järjestelmään päivittäin. Myyntipuheluista kirjoitetaan raportit, mutta niiden laadun kanssa on ollut hieman ongelmia. Puheluiden päättymissyöt ovat olleet tarkasti merkittyjä jokaisen myyjän osalta. Asiakastietoja on päivitetty, mutta niiden laatuun tarvitsee jatkossa kiinnittää tarkemmin huomiota.

Käyttötasotavoitteista siis kolme viidestä on täytetty moitteettomasti, mutta kahden kohdalla pieniä korjauksia on tehtävä, jotta tavoitteet saadaan täytettyä. Raporttien tärkeys korostuu uusintasoittojen yhteydessä, jolloin hyvistä taustatiedoista on suuri hyöty.

Liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisen osalta voidaan olla erittäin tyytyväisiä uuteen järjestelmään. Kaikki kolme sille asetettua tavoitetta täyttyivät. Järjestelmä on sähköinen, käytettävissä useilta eri laitteilta sekä siihen on etäkäyttömahdollisuus. Asiakaskohtaamisista kirjoitetaan systemaattinen kirjaus, joka on kaikkien myyjien nähtävissä. Järjestelmä mahdollistaa myyjien työn mitattavuuden monella eri mittarilla, esimerkiksi soittojen määrä, kauppojen määrä, kaupat/puhelu, pitkien puheluiden määrä, myyjien puheajan mittaus sekä myyjien kate.

3.9 Mittaristot ja johtopäätös käyttöönnotosta

Kuvassa (Kuva 6.) on esimerkki myyntijohtajan näkymästä LeadDesk-sovelluksessa. Myyntijohtajan on helppo seurata työntekijöiden soittokertymää reaaliajassa. Yhdelle välilehdelle kertyy kaikkien puheluiden tiedot ja päättymissyöt. Esimerkiksi käyttäjä D on soittanut 57 kertaa, joista 41 kertaa asiakas on vastannut. Näistä puheluista neljä on viety loppuun eli myyjä on saanut asiakkaalta negatiivisen tai positiivisen päätöksen tarvekartoituksen ja ratkaisun ehdotuksen jälkeen. Puheluista kolme on kestänyt yli viisi minuuttia, joka käytännössä tarkoittaa tarvekartoituksen loppuun viemistä. Näistä kol-

mesta puhelusta jokaisesta on tullut kauppa. Puheaikaa, joka mittaa työntekijän aktiivisuutta, käyttäjä D:lla on noin yksi tunti. Myyjä D:n kohdalla työntehokkuus on erinomaista, ja hänen tuottavuuttaan voi parantaa kannustamalla häntä ottamaan enemmän puheluita.

Myyjien lukujen vertailu keskenään on tehty helpoksi, joten myyntijohtaja pystyy myös tilastojen pohjalta etsimään ratkaisuja, mikäli esimerkiksi myynti ei kulje.

SOITTOAIKA (TUNTI)	KAIKKI PUHELUT	VASTATUT PUHELUT	VASTAAMATTOMAT PUHELUT	LÄPIVIEDYT PUHELUT	KAUPAT	YLI 5 MIN PUHELUT	KAUPAT / VASTATUT PUH. (%)	KAUPAT / LÄPIVIEDYT PUH. (%)	TYÖPÄIVÄT (KIRJAUTUNEENA)	TUNNIT (KIRJAUTUNEENA)
2.03	122	83	39	2	1	5	1.20	50.00	1	6.60
1.11	116	67	49	1	0	2	0.00	0.00	1	6.20
1.11	52	34	18	3	0	3	0.00	0.00	1	6.42
1.09	57	41	16	4	3	3	7.32	75.00	1	9.51
1.06	38	34	4	1	1	2	2.94	100.00	1	9.36
0.91	57	36	21	33	3	2	8.33	9.09	1	6.35

Kuva 6. LeadDesk-tilasto myyjien soitoista yhden päivän aikana.

Lyhyt tilaston tarkastelu kertoo, että myyjä B soittaa suuren määrän puheluita, mutta ei silti saa kauppaa aikaiseksi. Tutkittaessa tilastoja tarkemmin huomataan, että ainoastaan yksi puhelu on ollut riittävän pitkä, jotta tarvekartoitus on saatu suoritettua loppuun saakka. Ongelma on siis tilastojen mukaan myyntiprosessin alkuvaiheessa. Yleisesti soitettujen puheluiden korkea määrä viittaa siihen, että ongelma on puhelun aloituksessa, sillä mitä pidempiä puhelut ovat, sitä vähemmän niitä ehtii päivän aikana otta-
maan. Myyjä B:n kaupanpäättämistaidoista on hankala sanoa mitään, sillä hän pääsi esittämään ratkaisua vain kerran päivän aikana. Kehittääkseen myyjä B:tä, myyntijohtaja voi kuunnella myyjien puheluita, ja bench-marking menetelmää käyttäen verrata myyjien B ja D myyntiprosessia ja etsiä syyt, miksi B ei pääse tarvekartoituksessa eteenpäin.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessi oli haastava ja sen suunnittelu ja tavoitteiden laatiminen olivat mielenkiintoisia vaiheita. Järjestelmälle laaditut tavoitteet täyttyivät, joten niiden osalta projektia voidaan pitää onnistuneena. Järjestelmän käyttöönottoa edeltäneet ongelmat korjaantuivat ja LeadDesk-järjestelmä otettiin käyttöön aikataulun mukaisesti. Myyntijohtaja sai lisäksi tarpeellisia mittaristoja myynnin johtamisen tueksi.

4 CASE-TUTKIMUS

4.1 Tutkimus

LeadDesk otettiin käyttöön Teidän Tukku Oy:ssä helmikuussa 2017. Tutkimuksen aiheena on arvioida järjestelmän hyödyllisyyttä ja kehitysmahdollisuuksia. Tutkimusongelmaksi muodostui: Onko CRM-järjestelmästä hyötyä myyjälle? Mitä hyötyjä siitä on saatavilla? Miten järjestelmää voisi kehittää? Tutkimus toteutettiin tekemällä kyselylomake, joka lähetettiin kaikille järjestelmän parissa työskenteleville myyjille. Lisäksi yrityksen myyntijohtajalle laadittiin oma kysely, joka mittaa ja arvioi järjestelmän hyötyjä ja mahdollisuuksia myynnin johtamisen näkökulmasta.

Kyselylomakkeen rakenne suunniteltiin varta vasten tutkimuskysymyksiä ajatellen. Vastausten saaminen osoittautui äärimmäisen helpoksi, sillä jokainen myyjä pystyi täyttämään kyselyn omalta työpisteeltään. Kysely toteutettiin ja jaettiin sähköisesti ja vastaajille annettiin kaksi päivää aikaa vastata kyselyyn. Näiden tulosten perusteella muodostui kuva CRM:n hyödyllisyydestä ja hyödyistä sekä myyjien kannalta oleellisimmista kehityskohteista. Myyntijohtajan kysely vastaavasti vastaa samoihin kysymyksiin, mutta hieman eri näkökulmasta.

Kyselylomakkeessa käytettiin erityyppisiä kysymyksiä, kuten avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä yksinkertaisia kyllä tai ei kysymyksiä. Kysely oli standardisoitu siten, että kysymyksiä ei voi tulkita väärin. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joka mahdollisti 100 % vastausprosentin. Lisäksi täysin erillinen, vain myyntijohtajalle laadittu kysely CRM-järjestelmän hyödyllisyydestä, mahdollistaa kolmiulotteisen kuvan saamisen tutkittavasta ilmiöstä. Järjestelmää tutkitaan siis sen käyttäjien, sen valvojan ja itse järjestelmän osalta, hyötyjen arvioimiseksi. Tutkimustulokset on eroteltu myyjien ja myyntijohtajan kyselyn osalta erillisiksi osioiksi.

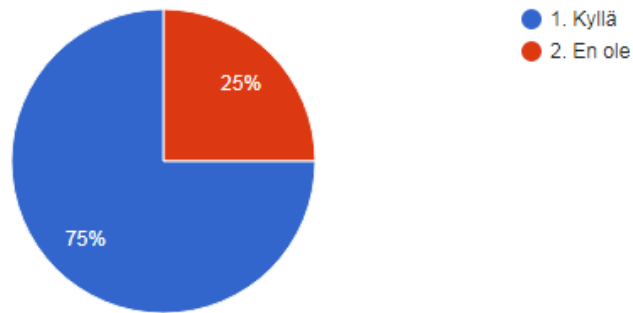
4.2 Tutkimustulokset myyjien kyselystä

Tutkimuksen kyselyyn vastasi kaikki kahdeksan järjestelmän käyttäjää kahden päivän aikana. Kysely jaettiin työntekijöiden työ sähköposteihin ja myyntijohtaja muistutti kaikkia vastaamaan kyselyyn mahdollisimman nopeasti.

Tässä kappaleessa käydään kysymyksittäin työntekijöiden vastaukset läpi sekä tehdään johtopäätökset niiden pohjalta.

Oletko työskennellyt yrityksessä ennen nykyistä järjestelmää?

8 vastausta

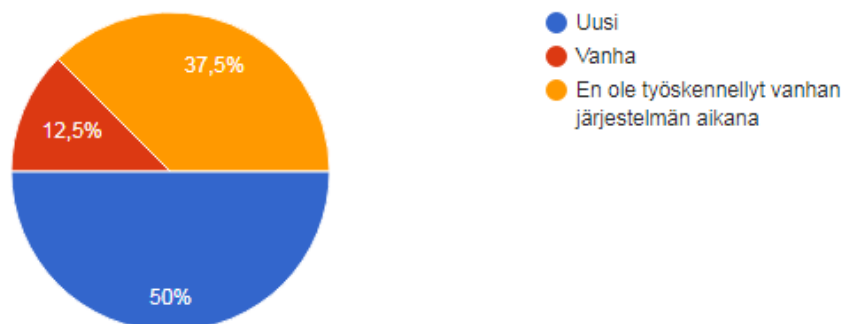


Kuvio 3. Työntekijän tausta.

Kyselyyn vastanneista 75 % on työskennellyt yrityksessä ennen järjestelmää, jolloin heillä on edellytykset peilata nykyistä järjestelmää vanhaan. Loput 25 % toimivat vertailuryhmänä vanhaan tilanteeseen ja heidän läsnäolo mukana tutkimuksessa poistaa osaltaan muutosvastarinnan tuomaa yleistä negatiivisuutta uusia asioita kohtaan.

Kumpi on parempi, vanha vai uusi järjestelmä?

8 vastausta



Kuvio 4. Kumpi on parempi järjestelmä?

Vastaajista 50 % kokee, että uusi järjestelmä on parempi kuin vanha. Luonnollisesti tässä kysymyksessä on huomioitava uudet työntekijät, joilla ei ole siis kokemusta vanhasta järjestelmästä. Todellisuudessa siis neljä viidestä eli 80 % vanhoista työntekijöistä on sitä mieltä, että uusi järjestelmä on parempi kuin vanha. Myyjät ovat siis melko yksimielisiä siitä, että järjestelmä on parempi kuin vanha Excel-pohjainen järjestelmä.

Mitä parannuksia järjestelmään tulisi tehdä, jotta se hyödyttäisi sinua?

8 vastausta

Vastaamattomista puhelusta ilmoitus. Soitot, jotka tulevat sen aikana kun itse olen puhelimesta, olisi niistä myös hyvä tulla ilmoitus. (2)

Järjestelmä voisi aktiivisemmin syöttää myyjille potentiaalisempia asiakkaita, kuten esimerkiksi tiettyjen toimialojen yrityksiä, tai asiakkaita jotka ovat esittäneet mielenkiintoa, mutta kauppa on jäänyt tekemättä.

kaupan teko nappi.

TXT-viestien vastaanotto olisi hyvä ominaisuus

Tekstiviestien lähetyksen ja vastaanotto mahdollisuus, sekä vastaamattomien puheluiden näyttö myös offline ajalta.

että saataisiin se puheen päättyminen loppumaan, ja ajoittainen hitaus pois!!!

Vanhat ja uudet asiakkaat erikseen, tekstiviestiominaisuus

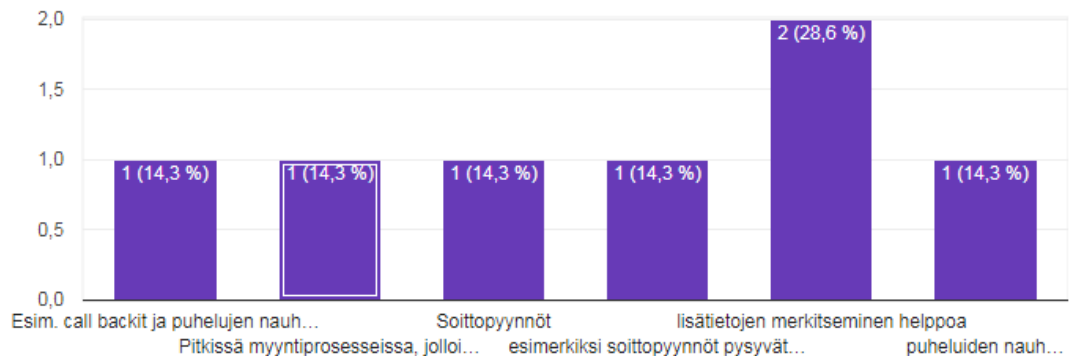
Kuvio 5. Mitä parannuksia tulisi tehdä, jotta se hyödyttäisi sinua?

Myyjien mielestä suurimmat kehityskohteet järjestelmän osalta liittyvät puheluiden vastaanottamiseen sekä tekstiviesteihin. LeadDeskin toteutus ei mahdollista tekstiviestien lähettämistä tai vastaanottamista eikä myöskään saapuneista puhelusta tule ilmoituksia mikäli järjestelmän käyttäjää ei tavoiteta. Myyjät kokevat tämän ongelmalliseksi, koska usein asiakas saattaa jättää puhelun vastaamatta ollessaan esimerkiksi kokouksessa ja soittaa perään heti vapauduttuaan. Mikäli myyjä on lähtenyt jo kotiin tai sattuu puhumaan puhelua toisen asiakkaan kanssa, ei hänelle tule ilmoitusta asiakkaan puhelusta. Lisäksi ongelmia on ollut yhteyden laadussa sekä asiakkaiden erottelussa vanhoihin ja uusiin. Asiakkaiden jaottelu on suunnitteilla, mutta datan siirtäminen paperilta LeadDeskiin kestää jonkin aikaa. Lisäksi yksi myyjä toivoo hieman parempaa asiakkaiden syöttöä järjestelmältä, eli että potentiaalisimpia asiakkaita tarjottaisiin myyjille aktiivisemmin.

Kerro lyhyesti tilanne, jossa järjestelmästä on ollut sinulle hyötyä.



7 vastausta

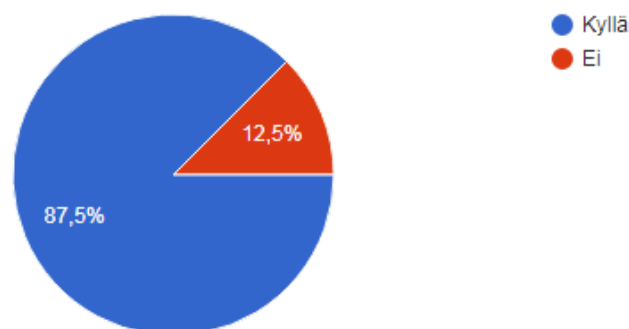


Kuvio 6. Tilanteet, joissa myyjä on hyötynyt järjestelmästä.

Suurin osa järjestelmän hyödyistä myyjille on kertynyt liittyen jatkosoittotilanteisiin. Kaksi myyjää on maininnut, että puheluiden nauhoitusten kuunteleminen on auttanut heitä muistamaan asiakkaan kanssa sovittuja asioita. Myös kaksi työntekijää on todennut, että LeadDeskin kalenteri on helpottanut heitä muistamaan sovittuja jatkosoittoja. Lisäksi kaksi työntekijää mainitsi, että tekstikentät ovat auttaneet lisätietojen lisäämistä asiakkaasta. Yksi myyjä kertoi saaneensa hyötyä järjestelmästä pitkien myyntiprosessien maaliin viemisessä.

Hyödyttääkö järjestelmän kalenteri sinua soittopyyntöjen muistamisessa?

8 vastausta

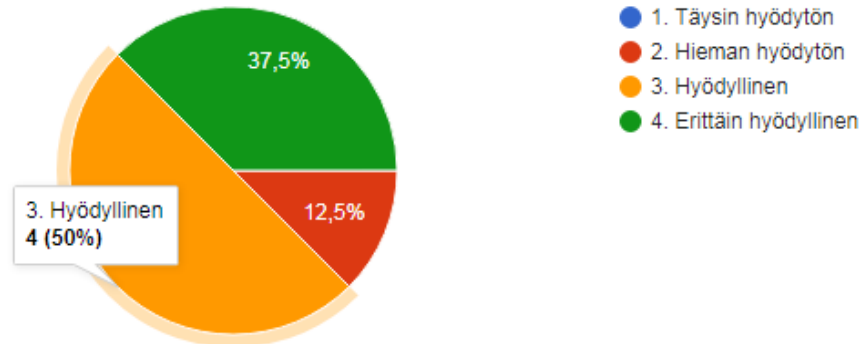


Kuvio 7. Hyödyttääkö järjestelmän kalenteri?

Järjestelmän kalenterista on myyjien mielestä ollut apua myyjän arkeen, jopa 87,5 % vastanneista kertoi siitä olevan heille hyötyä. Ainoastaan yksi työntekijä sanoi, että kalenterista ei ole ollut hyötyä hänen työssään.

Kuinka hyödylliseksi järjestelmän arvioisit?

8 vastausta

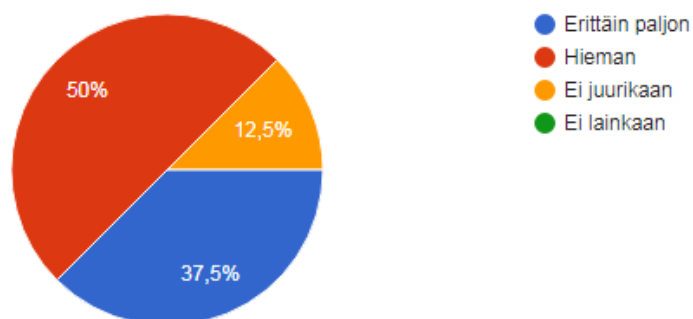


Kuvio 8. Arvio järjestelmän hyödyllisyydestä.

Suuri enemmistö 87,5 % työntekijöistä kokee järjestelmän hyödylliseksi. 37,5 % vastanneista pitää sen käyttöä jopa erittäin hyödyllisenä. Helppo johtopäätös on, että sekä vanhat että uudet työntekijät arvostavat LeadDeskin käyttöä. Täysin hyödyttömäksi ei vastanneista kukaan arvioinut järjestelmää.

Ovatko järjestelmään itse syöttämäsi tiedot auttaneet sinua seuraavalla kerralla, kun olet asiakkaaseen yhteydessä.

8 vastausta

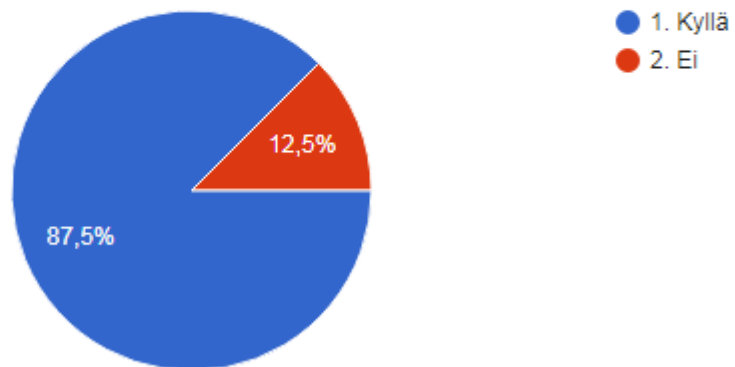


Kuvio 9. Järjestelmään syötetyt tiedot.

Järjestelmän hyödyt yleisesti ovat täysin riippuvaisia sinne syötetyn tiedon laadusta. 50 % vastanneista kertoo saaneensa hieman hyötyä CRM-järjestelmään syötetystä tiedosta. 37,5 % kokee saaneensa erittäin paljon hyötyä sinne kirjoitetusta tiedosta. Järjestelmän käyttö on siis hyödyllistä ja onkin mahdollista, että jos hieman hyötöneet 50 % syöttäisivät vähän tarkemmin tietoa CRM-järjestelmään, voisi heidän järjestelmästä saatu hyöty kasvaa.

Helpottaako järjestelmän käyttö työntekoa?

8 vastausta

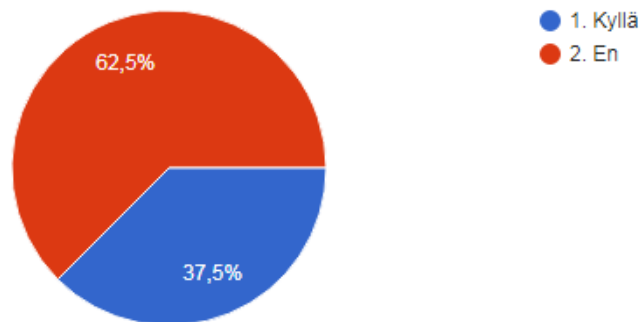


Kuvio 10. Helpottaako järjestelmän käyttö työntekoa?

Suuri enemmistö 87,5 % on sitä mieltä, että järjestelmä helpottaa työntekoa. Luku on äärimmäisen hyvä ja yksi järjestelmän käyttöönoton ajureista olikin nimenomaan myyjien työnteon helpottaminen. Johtopäätöksenä järjestelmällä on selkeä työnteon mielekkyyttä parantava vaikutus.

Oletko järjestelmän käytön aikana soittanut useasti samaan yritykseen kuin kollegasi ja asiakas on siitä huomauttanut?

8 vastausta

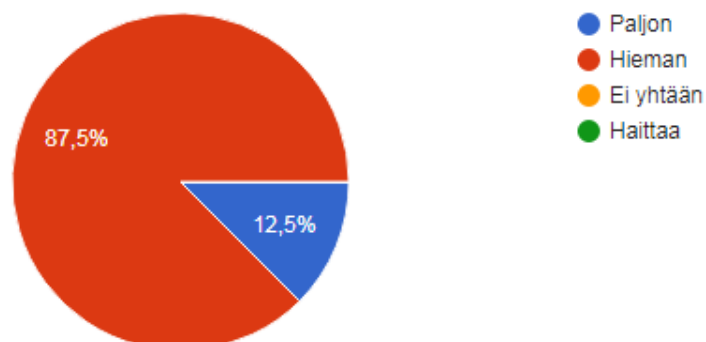


Kuvio 11. Päällekkäiset soitot samalle asiakkaalle.

62,5 % vastaajista kertoo, että ei usein soita samalle asiakkaalle kuin kollega. Aikaisemman järjestelmän aikana luku olisi todennäköisesti ollut lähellä 0 %, sillä lähes päivittäin myyjä sai pahoitella asiakkaille peräkkäisinä päivinä tapahtuvia puheluita. Vanhaan tilanteeseen on siis saatu melko suuri parannus, mutta kokonaan ongelma ei siltikään ole poistunut, sillä 37,5 % on vielä tähän kiusalliseen tilanteeseen joutunut useasti. Tämä saattaa johtua päällekkäisistä kampanjoista, jolloin asiakas saattaa saada kaksi puhelua, mutta eri tuotteista. Selkeä kehityskohde on silti tässä tapauksessa päällekkäisyyksien laskeminen lähes 0 %:iin.

Onko järjestelmään lisätystä tiedosta hyötyä myyntiprosessissa?

8 vastausta

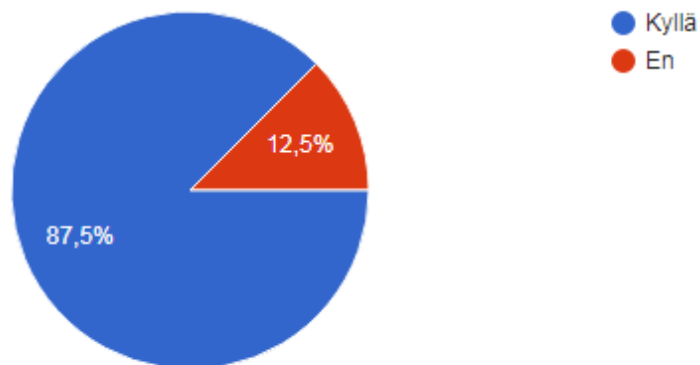


Kuvio 12. Onko järjestelmään lisätystä tiedosta hyötyä myyntiprosessissa?

Kaikki myyjät olivat yhtä mieltä järjestelmän hyödyllisyydestä myyntiprosessissa. 87,5 % vastasi saavansa hieman hyötyä järjestelmän käytöstä myyntiprosessiinsa ja yksi vastaaja kertoi saavansa siitä paljon hyötyä. Myyntiprosessi sinänsä on hyvinkin yksinkertainen, mutta kaupan päättämisvaiheessa asiakkaasta on hyvä olla mahdollisimman paljon informaatiota. Järjestelmään syötetyt tiedot ja mahdollisuus kuunnella puhelu uudelleen varmasti helpottavat myyjää varmistamaan, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Kirjaatko aktiivisesti asiakkaasta tietoa järjestelmään?

8 vastausta

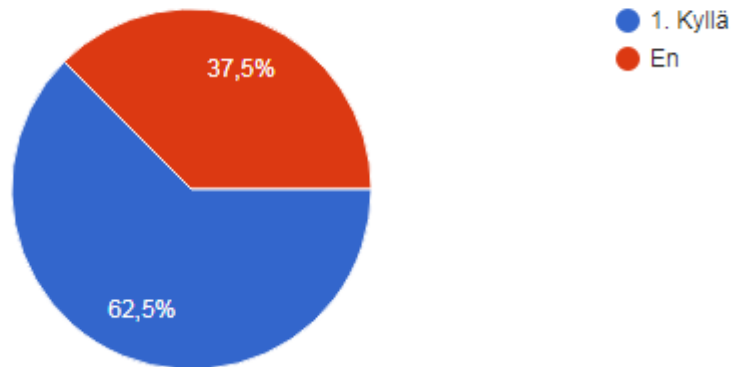


Kuvio 13. Oma aktiivisuus järjestelmän kanssa.

Suurin osa, 87,5 % myyjistä, kirjaa uutta asiakastietoa järjestelmään aktiivisesti, ja onkin helppo ymmärtää miksi 87,5 % järjestelmän käyttäjistä kokee sen käytön hyödylliseksi. Johtopäätöksenä jokainen, joka järjestelmää aktiivisesti käyttää, saa siitä myös oman panoksensa mukaisen hyödyn.

Kuunteletko omia nauhoitteitasi?

8 vastausta

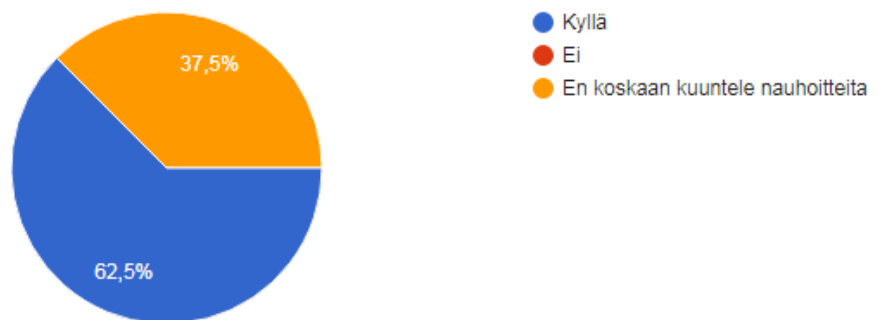


Kuvio 14. Kuunteletko omia nauhoitteitasi?

Vastaajista 62,5 % on hyödyntänyt mahdollisuutta kuunnella nauhoitteita omista puheluisaan. Prosentti saisi olla korkeampi, sillä oman kehityksen kannalta omien puheluiden kriittinen kuunteleminen vaikuttaa positiivisesti myyntiin.

Jos vastasit kyllä, niin onko nauhoitteista ollut hyötyä?

8 vastausta



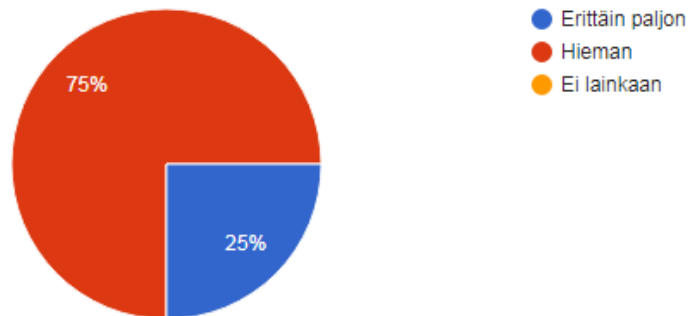
Kuvio 15. Onko nauhoitteista hyötyä?

Jokainen aikaisempaan kohtaan myöntävästi vastannut toteaa, että nauhoitteiden kuuntelusta on ollut heille hyötyä. Nauhoitteiden avulla myyjät voivat keskittyä myyntirungon ongelmakohtiin, tarkastaa asiakkaan sovittuja asioita sekä käyttää pohjana muistiinpanojen kirjoittamiselle asiakastapaamisesta. Johtopäätöksenä kehityskohde

lopuille 37,5 %:lle vastanneista on kuunnella nauhoitteita omista puheluista ja pyrkiä niiden pohjalta kehittämään omaa myyntirunkoaan.

Koetko järjestelmän auttavan sinua saamaan parempia myyntituloksia?

8 vastausta



Kuvio 16. Paranevatko edellytykset saada parempia myyntituloksia järjestelmän avulla?

Myyntialalla luonnollisesti oleellisin kysymys liittyy myyntituloksiin eli auttaako järjestelmä saavuttamaan parempia myyntituloksia. 100 % myyjistä on sitä mieltä, että järjestelmä auttaa saamaan parempia myyntituloksia. Tämän perusteella siis järjestelmällä on selkeä hyöty yritykselle. 25 % myyjistä on jopa sitä mieltä, että hyötyä on erittäin paljon. Tutkimuksen perusteella on siis hyvä syy olettaa, että järjestelmän käyttöönotosta on ollut selkeästi hyötyä.

4.3 Tutkimustulokset myyntijohtajan kyselystä

Auttaako järjestelmä sinua myynnin johtamisessa?

- Kyllä
- Ei

Kuvio 17. Auttaako järjestelmä myynninjohtamisessa?

Myyntijohtajan mielestä järjestelmä on auttanut häntä myynnin johtamisessa. Yksi järjestelmän oleellisimmista tavoitteista oli tuoda myynnin johdolle työkalu myynnin johtamisen tueksi. Tämä tavoite on siis saavutettu.

Jos auttaa, niin kuvaile miten?

1 vastaus

Työntekijöitä on mahdollista ohjata etäältä tarkasti. Fyysinen läsnäolo samassa tilassa ei välttämätöntä mikä mahdollistaa esimerkiksi etätyönteon. Tehtäviä ja asiakkuuksia on myös mahdollista jakaa tehokkaasti työntekijöiden kesken. Uusien työntekijöiden koulutuksessa järjestelmä on ehdottoman hyödyllinen.

Kuvio 18. Miten järjestelmä hyödyttää?

Myyntijohtaja arvioi järjestelmän auttavan häntä myynnin johtamisessa ja suurimman hyödyn hän kokee saavansa työntekijöiden ohjaamisessa. Hänen ei tarvitse olla fyysisesti läsnä auttaakseen myyjää myyntityössä. Lisäksi se mahdollistaa myös etätyökentelyn hänelle sekä työntekijöille.

Toinen suuri hyöty hänen työhönsä on tehtävien ja asiakkaiden jakaminen tehokkaasti työntekijöiden kesken. Uuden järjestelmän myötä myyjien on helppo siirtää asiakas työntekijälle, joka pystyy häntä parhaiten palvelemaan. Hyödyllinen tilanne on esimerkiksi, kun uusi myyjä saa vaikeasti palveltavan asiakkaan, hänen on mahdollista siirtää asiakas kokeneemmalle myyjälle.

Kolmas hyöty järjestelmästä on ollut uusien myyjien kouluttamisen helpottuminen. Myyjien puheluita on helppo kuunnella ja antaa palautetta niiden perusteella. Nauhoitteiden avulla voidaan koulutuksen painopistettä siirtää ongelmakohtiin ja näin saavuttaa parempia tuloksia.

Oletko huomannut toimialakohtaisia eroja myynnin tehokkuudessa?
(jonkin toimialan yritykset ylliedustettuina ostajina)

Kyllä

Ei

Kuvio 19. Toimialakohtaiset erot.

Toimialakohtaisia eroja on havaittu myynnin tehokkuuden osalta. Tietyt alat ovat asiakkaista ylliedustettuina, mutta niitä ei haluta tuoda ilmi vedoten liikesalaisuuksiin. Joka tapauksessa ne on havaittu ja niihin on tarkoitus kiinnittää huomiota enemmän.

Paranisiko myynti, jos asiakasryhmille olisi erilaisia myyntistrategioita? (useita spiikkejä)

Kyllä

Ei

Kuvio 20. Myyntistrategiat.

Myyntistrategioita yrityksellä on jo muutamia, mutta ne keskittyvät pääosin vanhoihin asiakkaisiin. Uusasiakashankinnan puolella myyntistrategia on pääosin sama kaikille asiakkaille. Sen tehokkuus voisi nousta, mikäli myyntistrategiat olisivat kohdistettu tarkemmin eri asiakasryhmille.

Tulisiko toimialakohtaisen analyysin perusteella keskittyä tarjoamaan tuotteita potentiaalisimmille asiakkaille?

Kyllä

Ei

Kuvio 21. Toimialakohtainen analyysi.

Asiakkaiden analysointi on vielä hieman vaiheessa, sillä ennen LeadDeskin käyttöönottoa myyntistrategioiden toimivuutta eri toimialoille ei pystynyt seuraamaan. Nyt tilanne on hieman toinen. LeadDeskin käyttöönoton jälkeen puheluiden päättymissyitä pystytään seuraamaan ja niiden pohjalta analysoimaan tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostoprosessiin. Tulevaisuudessa varmasti kannattaa eri toimialojen asiakkaita lähestyä eri myyntistrategioilla.

Keräättekö myyntiliidejä?

Kyllä

Ei

Kuvio 22. Myyntiliidit.

Jos, vastasit kyllä niin miten?

1 vastaus

Jokaisesta asiakaskontaktista pyritään keräämään hyödyllisiä tietoja, jotka dokumentoidaan tarkasti. Nämä tukevat seuraavia yhteenottoja ja nostavat mahdollisuutta saattaa kontaktit diileiksi.

Kuvio 23. Miten myyntiliidejä kerätään?

LeadDeskin käyttöönoton myötä liidejä kerätään aktiivisesti. Liidien keräyksessä oleellisinta on myyjien asiakkaista kirjoittama informaatio CRM-järjestelmään. Suurin osa asiakaskontakteista ei päädy kaupan tekoon, mutta se ei silti tarkoita ettei kyseinen asiakas voisi olla potentiaalinen asiakas tulevaisuudessa. Joskus asiakas saattaa olla erittäin kiinnostunut tuotteesta, mutta ajankohta on väärä. Myyjän vastuulla on pitää huoli, että tämänkaltaiset asiakkaat kirjataan huolellisesti järjestelmään ja poimitaan, kun ajankohta on oikea.

Omia huomioita tutkittavasta aiheesta.

1 vastaus

Järjestelmä tehostaa myyjän työskentelyä ja antaa tarkkaa reaaliaikaista infoa myynninjohton tueksi. Noin puolen vuoden käytön jälkeen tuloksia voi jo todeta tulleen.

Kuvio 24. Vapaa sana.

Myyntijohtajan oma vapaamuotoinen arvio järjestelmästä on melko lyhyt ja ytimekäs. Hänen mielestään järjestelmä on tehostanut myyjän työskentelyä ja antanut myynnin johton tueksi tarkkaa reaaliaikaista informaatiota. Puolen vuoden käytön jälkeen myös

selkeitä tuloksia on saatu järjestelmän hyödyistä. Kaiken kaikkiaan voidaan siis tehdä johtopäätös, että järjestelmän käyttöönotolla on ollut selkeitä hyötyjä.

5 POHDINTA

Opinnäytetyössä tehty tutkimus on erittäin validi, sillä kysymysten laadinnassa keskityttiin saamaan vastauksia tutkimusongelmiin. Perusjoukko on hyvin määritelty ja siihen kuului kaikki järjestelmän aktiiviset käyttäjät ja vastausprosentti oli 100 %. Myyntijohtajan kysely ja järjestelmän teknisten ominaisuuksien arviointi antoivat tutkittavasta ilmiöstä mielenkiintoisen, kolmesta eri näkökulmasta saadun arvion.

Luonnollisesti paras tulos tutkittavasta ilmiöstä saadaan tutkimalla aihetta säännöllisin väliajoin. Tällöin mahdollisten muutosten, joita ajan myötä muodostuu, vaikutus tulokseen saadaan huomioitua.

Opinnäytetyön kyselylomake lähetettiin yrityksen sähköpostin välityksellä kaikille myyjille, mukaan lukien uusasiakashankkijat, jälleenmyyjät sekä uudet työntekijät. Näin myös samalla varmistettiin vastaajajoukon monimuotoisuus. Vastaaajien ikähaitari on 20–40 vuotta. Osa vastaajista on käyttänyt vanhaa järjestelmää, kun taas osa käyttäjistä on tullut yrityksen palvelukseen vasta uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Näin ollen kyselyn tuloksiin ei vaikuta suuresti muutoksen vastainen ilmapiiri, joka yleisesti kumpuaa organisaatioissa pitkään työskennelleistä henkilöistä. Kyselyn vastausprosentti, 100 %, on äärimmäisen kunnioitettava ja vakuuttaa tutkimuksen toistettavuuden sellaisenaan. Hyvään vastausprosenttiin vaikutti myyntijohtajan aktiivisuus ja kyselyyn vastaamisen helppous ja nimettömyys.

Asiakkaiden päätävävallan jatkuva kasvu, tiedon rajoittamaton saatavuus ja toimittajien runsas määrä ovat jo käytännössä tehneet asiakaslähtöisestä ajattelutavasta ja CRM-järjestelmien käytöstä elinehdon nykyisillä markkinoilla. Yritys, joka ei kykene palvelemaan asiakkaita heidän ehdoillaan ei yksinkertaisesti ole elinkelpoinen nykyisillä markkinoilla. CRM-järjestelmien avulla yritykset kykenevät säilömään relevanttia informaatiota asiakkaista ja hyödyntämään sitä oikealla hetkellä, jolloin asiakkaan kokema palvelukokemus paranee. Hyvä asiakaskokemus on jotain, mitä ei korvata rahalla. Kynnys vaihtaa pitkäaikainen kumppani on huomattavasti korkeampi, kuin yksittäisen toimittajan vaihtaminen.

Yrityksen otettua käyttöön CRM-järjestelmän, he ovat pystyneet palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Hyvällä soittopyyntöjen hallinnalla on mahdollistettu yhteydenotto asiakkaihin juuri oikealla hetkellä: kun tarve on kaikkien suurin. LeadDeskin sovelluksen

avulla aktiiviset myyjät ovat kyenneet seuraamaan oman myyntirungon toimivuutta ja tekemään vaadittuja korjauksia, jotta kauppojen päättäminen olisi helpompaa.

Myynnin johdon kannalta tärkeitä mittareita on saatu ja niiden avulla on jo tehty korjaustoimenpiteitä. Jatkossa järjestelmän kehityksessä keskitytään myyjän kannalta oleellisten ominaisuuksien eli inbound-ominaisuuksien parantamiseen. Nykyinen järjestelmä ei mahdollista tekstiviestien vastaanottamista eikä sisään tulevista puhelusta jää merkintää järjestelmään. Nämä korjaukset toivon mukaan toteutetaan mahdollisimman pian.

Myynnin johtamisen kannalta järjestelmä on vielä lapsen kengissä. Myyntijohtajan tueksi tarvitaan informaatiota toimialakohtaisista eroista myynnissä, myyntirunkojen toimivuuden arvioimisessa asiakassegmenteittäin sekä myyntiliidien keräämisessä yrityksen käyttöön. Vielä toistaiseksi myyjät tulevat soittamaan asiakkaille kylmäsoittoja, mutta tulevaisuudessa hyödyllistä olisi liidien kerääminen esimerkiksi verkkovierailujen ja Google-hakujen perusteella.

Johtopäätökset

CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistui sovitussa aikataulussa ja järjestelmä vastasi sille asetettuja tavoitteita. Käyttöönoton toteutus seurasi laadittuja raameja ja järjestelmä käyttöönotettiin siinä laajuudessa kuin oli tarkoituskin. Käyttöönoton alkuvaiheessa valvonta oli heikkoa, jolloin täyttä hyötyä järjestelmästä ei vielä saatu irti. Kuitenkin organisaation oppiessa lisää, käyttökin on parantunut. Jatkossakin järjestelmän käyttöä tulee valvoa ja uusia ohjeistuksia antaa, jotta järjestelmästä saadaan maksimaalinen hyöty. Liidien kerääminen järjestelmän avulla on äärimmäisen tärkeää, jotta järjestelmän hyödyt näkyvät myös taloudellisesti.

CRM-järjestelmän hyödyiksi tässä vaiheessa voidaan laskea asiakkaiden parempi tuntemus lisääntyneiden muistiinpanojen ja laadukkaiden asiakaskorttien avulla. Soittopyyntöjen seuranta kehitettiin integroidun kalenterin avulla. Pällekkäiset yhteydenotot ovat vähentyneet radikaalisti soittohistorian avulla. Myyntiprosessi on helpottunut CRM-järjestelmään syötettyjen etukäteistietojen avulla. Liidien keräys potentiaalisista asiakkaista on aloitettu. Omien puheluiden kuuntelumahdollisuus on lisätty, joka mahdollistaa myyjän kehittymisen. Lisäksi myynnin johdolle apuja tarjoaa myyntijohtajan oma näkymä LeadDesk-sivustolla, joka yhdellä vilkaisulla kertoo päivän myynnit, soitetut puhelut, soittoaajat, paikalla olevat myyjät sekä tuntikohtaisen katteen per myyjä. Näiden tilastojen avulla myyntijohtaja kykenee tekemään vaadittavia toimenpiteitä työ-

päivän aikana ilman jatkuvaa läsnäoloa myyjän vierellä. Uusien työntekijöiden kouluttaminen on myös helpottunut järjestelmän käyttöönoton avulla.

Kehityskohteista päällimmäiseksi jäi inbound-toiminnot eli sisäänpäin tulevien puheluiden ja viestien vastaanottaminen. Kyseisten toimintojen lisääminen ei todennäköisesti vaadi suuria teknisiä ponnisteluja järjestelmän toimittajalta. Luonnollisesti myyntijohtajan näkökulmasta suurimmat kehityskohteet liittyvät myynnin kasvattamiseen ja myyntikampanjoiden tehostamiseen. Asiakasanalyysien saaminen irti järjestelmästä on selkeä kehityskohde, jonka taloudellinen vaikutus on suuri.

Mainittakoon vielä, että mikään järjestelmä itsessään ei muuta organisaatiota asiakaslähtöiseksi vaan muutos tapahtuu yksilön sisällä. Järjestelmän huolellinen ja tarkoituksenmukainen käyttö mahdollistaa sisäisen asiakkaan, tässä tapauksessa seuraavan myyjän, palvelemisen hyvin.

LÄHTEET

Balac, M 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä? Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.

Baran, R & Galka, R 2013. CRM. The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. New York: Routledge.

Becker, J & Greve, G. & Albers, S 2009. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. International Journal of Research in Marketing. Vol.26. nro 3.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems. Vol. 102, nro 2.

Buttle, F 2003. Customer Relationship Management. Concept and Technologies. UK: Butterworth-Heinemann.

Cohn, C 2015. A Beginner's Guide to Upselling and cross-selling. Forbes 15.5.2015 Viitattu 26.10.2017 <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/05/15/a-beginners-guide-to-upselling-and-cross-selling/#3b58f8d22912>.

CRM Switch Staff 2013. CRM and ERP: What's the difference? Sisältömarkkinointi julkaisu. Haettu 10.10.2017 <https://www.crmswitch.com/crm-value/understanding-crm-erp/>.

Dyché, J 2001. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. New York: Addison-Wesley.

Erämetsä, T 2013. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy.

Finnegan, D & Willcocks, L 2007. Implementing CRM. From Technology to Knowledge. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Goldmanis, M & Hortacsu, A & Enre, Ö 2010. The Economist. E-Commerce and the Market Structure of Retail Industries.

Grant, T 2012. What is Partner Relationship Management? Internetartikkeli 25.8.2012 Haettu: 11.10.2017 <http://www.business2community.com/sales-management/what-is-partner-relationship-management-0230954#2mTr0PEKTq4Yfvav.97>.

Greengard, S 2004. Strategic Customer Relationship Management. Business Finance 1.8.2004. Viitattu: 11.10.2017 <http://businessfinancemag.com/leadership/strategic-customer-relationship-management>.

Kahn, J 2016. Accelerate your Salesforce with Inside Sales Box Integration. Blogijulkaisu 17.6.2016. Viitattu 10.10.2017.

Khosrow-Pour, M 2008. Consumer Behavior, Organizational Development, and Electronic Commerce. Emerging Issues for Advancing Modern Socioeconomics. Hershey, PA: IGI Publishing.

- Newton, R 2007. Managing Change step by step. All you need to build a plan and make it happen. London: Pearson Business.
- Oksanen, T 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Parvinen, P 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Peppers, D & Rogers, M 1993. The One to One Future, Building Relationship One Customer At a Time. New York: Doubleday.
- Rubanovitsch, M & Aalto, E 2005. Myynnin Lyhytterapia. Sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Sahlsten, P 2012. Asiakkuuden hallinta eli CRM – Mistä oikein on kysymys? Blogijulkaisu 03.09.2012. Viitattu 5.10.2017 <http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crmista-on-kysymys/>.
- Stauss, B & Seidel, W 2004. Complaint Management. The Heart of CRM, Phoenix: Texere.
- Techopedia. Viitattu 11.10.2017 <https://techopedia.com/definition/2401/extranet>.
- TEKES. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Teknologia katsaus 111/2001. Paino-Center Oy. ISBN 952-457-041-6. 60 s. www.tekes.fi/julkaisu.
- Tenkanen, I 2009. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. Verkkojulkaisu 1.11.2009. Viitattu: 10.10.2017. <http://www.konversio.fi/konversio/digitaalisen-markkinoinnin-sanasto/>.
- Valpola, A 2010. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset, Helsinki: Olorin Oy.
- Vuorio, P 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila puhelinmyynnissä, Helsinki: Yrityskirjat Oy.