

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

Frida Wickholm-Jansson

CRM-JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN MYYNNIN JOHTAMISESSA

– Case Omnia Koulutus

Frida Wickholm-Jansson

CRM-JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN MYNNIN JOHTAMISESSA

- Case Omnia Koulutus

Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin johtamista, myynnin vaiheita ja asiakashallintaan käytettävää CRM-järjestelmää. Opinnäytetyö muotoutui Omnia Koulutuksen tarpeesta kehittää CRM-järjestelmää. Toimeksiantajan yhtenä tavoitteena on myynnin lisääminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa. Opinnäytetyön tuloksia käytetään hyödyksi CRM-järjestelmän myynnin seurannan kehittämisessä ja raporttipohjien määrittelyissä. Opinnäytetyön tulokset tulevat linkittymään siten myös CRM-ohjeiden laatimiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä oli haastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina marras-joulukuussa 2017. Tutkimus koostui kahdenlaisista haastatteluista, Omnia Koulutuksen sisäisistä haastatteluista ja yritys haastatteluista. Sisäisissä haastatteluissa selvitettiin Omnian johdon tahtotilaa ja tarpeita. Haastateltavina oli viisi esimiestä, kuntayhtymän johtaja, kaksi rehtoria, palvelujohtaja ja asiakkuuspäällikkö. Yritys haastatteluista oli kolme, ja niiden tavoitteena oli saada selville, minkälaiset asiat CRM:ssä tukevat myynnin johtamista.

Tutkimuksesta selviää, että CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa. Tämä edellyttää, että myynnin tavoitteiden tulee olla tarpeeksi tarkat ja että niiden on oltava sekä johtoportaan että työntekijöiden tiedossa. Asiakastiedon on oltava ajan tasalla, laadukasta ja yhtenäisesti dokumentoitua CRM-järjestelmässä, jotta mittarit ja seuranta toimivat. Asiakkuus- ja myyntityötä tulee seurata aktiivisesti ja tehdä seuranta näkyväksi, erityisesti esimiestasolla.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että Omnian myynnin johtamisessa on kehitettävää. Tärkeimmät kehityskohteet ovat myyntitavoitteiden tarkentaminen, tulostietojen määrittäminen ja johdon seurannan kehittäminen. Näiden tulisi olla kunnossa, jotta CRM-järjestelmä toimisi myynnin johtamisen tukena.

ASIASANAT:

Myynnin johtaminen, myynnin vaiheet, CRM, asiakkuudenhallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Studies | Marketing

2018 | 38, 1 appendice

Frida Wickholm-Jansson

THE USE OF CRM IN SALES MANAGEMENT

- Case Omnia Education

This thesis focuses on sales management, the sales phases and the CRM system. It was initiated to improve Omnia Education's CRM system. Its purpose was to find out how the CRM system can be used as a supportive tool in sales management. The results of the thesis will be used to define how Omnia Education will report and follow-up its sales. The results will therefore also be used in creating CRM guidelines for Omnia Education.

The study was conducted as a qualitative research. The data collection method was individual interviews during November-December 2017. The study consisted of two types of interviews, Omnia's internal interviews and external business interviews. The aim in the internal interviews was to clarify the management group's goals and needs. In the external business interviews, the goal was to find out what type of information in CRM supports sales management.

The study shows that CRM can be used in sales management. The sales targets need to be precise enough and well known by both the management and the employees. The data needs to be up to date, of high quality and properly documented in the CRM system for the measurement and follow-up to work. Sales and customer related work should be actively followed, especially by the management team.

Based on the results, Omnia Education should develop the sales management process. The most important issues to develop are to define the sales targets and indicators and to develop a sales follow-up plan by the management. These need to be in place for the CRM system to work as a tool for sales management.

KEYWORDS:

Sales management, sales phases, CRM, Customer relationship management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	6
1.2 Omnia Koulutus	7
2 MYYNIN JOHTAMINEN	8
2.1 Keskeiset käsitteet	8
2.2 Johtamisen työkalut	10
2.3 Tavoitteet ja mittarit	11
2.4 Myynnin vaiheet	12
3 CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA	16
3.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä	16
3.2 CRM-järjestelmä	16
3.3 CRM-järjestelmä myyntityössä	17
3.4 CRM-järjestelmä myynnin johtamisen apuvälineenä	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1 Tavoitteet	23
4.2 Menetelmä	23
4.3 Toteutus	24
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1 Sisäiset haastattelut	26
5.2 Yrityshaastattelut	29
5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	32
6 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

KUVAT

Kuva 1. Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 74).	13
Kuva 2. Myyntisuppilo (ValueFrame).	14
Kuva 3. Myyntiprosessin dokumentointi (Microsoft 2017).	18
Kuva 4. Sales Dashboard (Collett 2016).	19
Kuva 5. Myyntiprosessin johtaminen ja CRM.	20
Kuva 6. CRM Overview (Sysco 2018).	22

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Omnia Koulutuksen Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö. Työn tavoitteena on selvittää, miten CRM-järjestelmää voi hyödyntää myynnin johtamisessa. Omnian tahtotilana on kehittää ja lisätä koulutusten myyntiä. CRM-järjestelmän hyödyntäminen ja käyttö on ollut vaillinaista, eivätkä kaikki yritysyhteistyötä tekevät työntekijät ole käyttäneet järjestelmää. Myynnin seuranta on ollut puutteellista.

Asiakkuudenhallinta on keskeistä yritysten liiketoiminnassa. On tärkeää osata johtaa asiakkuuksia ja myyntiä, jotta saadaan pidettyä olemassa olevat asiakkaat ja hankittua uusia asiakkaita. CRM-järjestelmä on yksi, paitsi myynnin, myös johtamisen apuväline.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään teemoja myynnin johtaminen, myynnin vaiheet sekä CRM (Customer Relationship Management, suom. asiakkuudenhallinta). Tietoperustana on käytetty alan kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä.

Työ on ajankohtainen erityisesti ammatillisen koulutuksen reformin takia. Omnia on pääosin julkisrahoitteinen, mikä osaltaan on voinut hidastaa myynnin kehittämistä. Opinnäytetyö tukee Omnian noin vuosi sitten tapahtunutta organisaatiouudistusta, jolloin perustettiin Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö. Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön tehtävänä on muun muassa hoitaa ja kehittää asiakkuuksia sekä myydä koulutuksia yrityksille. Tämä opinnäytetyö auttaa kehittämään myynnin johtamista käyttäen apuvälineenä CRM-järjestelmää. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus kehittää CRM-järjestelmän käyttöä vastaamaan johdon toiveita myynnin seuraamisessa, tarjoten siten apuvälineen johtamiseen. Aihe on tiiviisti sidoksissa tulevaisuuden trendeihin, joita ovat työn muutos (erityisesti elinikäinen oppiminen) ja digitalisuus.

1.2 Omnia Koulutus

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia (Omnia Koulutus) tarjoaa monipuolisesti koulutusta sekä nuorille että aikuisille. Omniassa voi opiskella lukuisia ammatillisia tutkintoja eri muodoissa sekä osallistua nuorten työpajatoimintaan, lukio-opintoihin ja vapaaseen sivistystyöhön. Omniassa toimii ainutlaatuinen Omnia Shop -myymälä, jossa myydään työpajojen ja pienyrittäjien vastuullisesti ja eettisesti tuotettuja tuotteita. Kuluttajille Omnia tarjoaa esimerkiksi kauneudenhoitopalveluita, ajoneuvojen korjauspalveluita, kuljetuspalveluita ja tuoreita leivonnaisia. Omnian toimipisteitä on Espoon keskustassa, Leppävaarassa, Kauklahdessa, Suomenojalla, Matinkylässä, Tapiolassa, Viherlaaksossa ja Kirkkonummella. (Omnia 2017.)

Omnian järjestämiin ammatillisiin koulutuksiin osallistuu vuosittain yli 10 000 opiskelijaa, joista noin puolet suorittaa perustutkintoa. Vapaan sivistystyön opiskelijamäärä on vuosittain noin 40 000, ja kursseja on tarjonnassa noin 3000. Aikuislukiossa on suunnilleen 2000 opiskelijaa ja työpajoilla 200 nuorta. Työntekijöitä Omniassa on noin 900. (Omnia 2017.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Omnian Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö. Omnian Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö auttaa alueen yrityksiä kehittämään henkilöstön ammattiosaamista sekä esimiesosaamista. Yritykselle tarjottavat koulutukset ovat laajoja ja monipuolisia. Ne voivat olla muun muassa tutkintoon johtavia koulutuksia tai yrityksen tarpeisiin suunniteltuja lisäkoulutuksia. Yksikkö palvelee myös yrittäjiä esimerkiksi kehittämällä yrittäjän yrittäjyystaitoja ja tarjoamalla yrittäjille yksittäisiä palveluja, kuten työtiloja tai myymälätiloja tuotteiden koemarkkinointiin. Työelämä- ja yrityspalvelu -yksikkö tekee tiivistä yhteistyötä lähes 2000 yrityksen ja organisaation kanssa. Asiakkaita on monipuolisesti eri toimialoilta ja eri kokoisista yrityksistä.

2 MYYNIN JOHTAMINEN

2.1 Keskeiset käsitteet

Työn keskeisiä käsitteitä ovat myynti, johtaminen ja myynnin johtaminen. Kortelainen & Kyrö (2015, 23) kertovat, että myynti jaetaan yleensä kuluttaja- ja yritysmyyntiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritysmyyntiin, koska se on Omnian Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön keskeinen tehtävä. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 10) määrittelevät myyntityön olevan toimintaa, jonka kautta syntyy arvoa ja taloudellista vaihdantaa. Myynti voidaan jaotella tuotemyyntiin ja palvelumyyntiin. Tuotemyynti on myyntiä, jossa tuote on useimmiten pääosassa, fyysinen ja samankaltainen, vaikkakin esimerkiksi eri versioina. Palvelumyynti on taas yleensä aineetonta, sen sisältö voi vaihdella ja se voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeisiin. Palvelumyynnissä on hyvin tavallista, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Tuote- ja palvelumyynti voivat myös yhdistyä. Näin esimerkiksi ostaessa hälytinjaestelmää, hälytinjaestelmä tuotteenä ja vartiointi palveluna. (Hänti ym. 2016, 18–22.)

Yritysmyynnille on ominaista, että siihen osallistuu monia ihmisiä ja että päätöksentekovaihe voi kestää kauemmin kuin yksityishenkilöille myytäessä. Myynti on myös tyypillisesti suurempaa yritysmyynnissä kuin kuluttajamyynnissä. (Hutt & Speh 2010, 17.) Yritys ostaa, jos se kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta lisäarvoa, esimerkiksi selviytyäkseen tai kehittyäkseen liiketoiminnassa. Voidaan sanoa, että yritysmyynnissä onkin kyse arvovaihdannasta. (Hänti ym. 2016, 47.) Yritysmyynti voidaan jakaa PK- ja suurasiakasmyyntiin, mutta se voi sisältää myös myyntiä mikroyrityksille. Myyntimallit voivat vaihdella riippuen yrityksen koosta. Yritysten välisessä myyntityössä on muistettava, että se on hyvin usein tiimityötä, jossa tarvitaan erilaisia asiantuntijoita ja toimivia verkostoja. (Bergström & Leppänen 2015, 373; Hänti ym. 2016, 23.) Myynnin rooli on muuttunut viime vuosina paljonkin. Digitaalisuuden lisääntyessä moni etsii ratkaisua ongelmiinsa tai tarpeisiinsa verkosta. Tällä tavoin toimiessa myyjä ei pääse vaikuttamaan ostavan asiakkaan päätöksentekoon aivan alkuvaiheilta asti, joten siksi myös verkossa näkyminen ja asiakkaan palveleminen on otettava huomioon. (Miettinen 2015.)

Jacobsen ja Thorsvik (2014, 388) määrittelevät johtamisen olevan tietynlaista käyttäytymistä, jossa vaikutetaan toisten ihmisten ajatteluun, asenteisiin ja käyttäytymiseen, päämääränä saavuttaa yksi tai useampi tavoite. Johtaminen koostuu useista toiminnoista, joihin yksi tai useampi ihminen osallistuu. (Jacobsen & Thorsvik 2014, 388.) Myynnin johtaminen on kokonaisvaltaista, ei siis ainoastaan taloudellista johtamista. Myynnin johtamisessa kyse on myös työntekijöiden suoriutumisen, kehittymisen ja hyvinvoinnin johtamisesta. Myyntijohtajan tulee tukea ja kehittää työntekijöitään sekä ohjata heidän kykynsä oikein, jotta tavoitteet saavutetaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20–24.) Määttä (2017) toteaa myynnin johtamisen keskeisimmäksi tehtäväksi tehokkaan myyntikoneiston rakentamisen ja sen kehittämisen. Hän painottaa myynnin johtamisen olevan myynnin tehokkuuden johtamista. Johtajuus on aktiivisuutta, sitoutumista, läsnäoloa ja kannustusta. Johtajan on osattava ymmärtää tarpeita ja osattava kysyä oikeita asioita, mutta ennen kaikkea johtajuutta on osata päättää asioista. (Maury ym. 2016, 235–236.)

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 393) mukaan myynnin johtaminen koostuu myynnin suunnittelusta, myynnin organisoinnista, myynnin ohjaamisesta sekä myynnin seurannasta. Nieminen ja Tomperi (2009, 73) kutsuvat tätä myyntiprosessiksi. Myynnin suunnitteluun osallistuu sekä johto että myyjä itse. Johdon tehtävänä on laatia strategia, vastata organisoinnista ja seurannasta. Tähän voi kuulua esimerkiksi määrällinen tekeminen, osaaminen, oikeisiin asioihin keskittyminen ja oikeanlainen asiakkaan kohtaaminen. Myyjän tulee osallistua käytännön työn suunnitteluun ja seurata omia tuloksiaan. Myynnin ohjaaminen on myynnin johtamisen tärkeimpiä tehtäviä, ja se sisältää myyjien koulutukset, motivaatiotekijät, arvioinnit ja kehittämistyön. Myynnin seuranta voi olla määrällistä tai laadullista, tai yhdistelmä näistä. Määrällistä seuranta on helpompi raportoida (esim. myyntisaavutukset ja kustannukset), mutta se kertoo usein vain tulokset, ei sitä, miten tuloksiin on päästy. Laadullisen seurannan avulla saadaan tietoon myyjän mahdollisia kehittymistarpeita (esim. koulutus, tuotetietous tai ajankäyttö). (Bergström & Leppänen 2015, 393–397; Nieminen & Tomperi 2009, 73.) Kukkola (2017) toteaa, että myynnin johdon tulee seurata ja mitata myynnin edistymistä, jotta se voi esimerkiksi ohjata myyjien myyntikäyttäytymistä. Hän toteaa, että asiakkuudenhallintajärjestelmä on oiva väline myynnin seuraamiseen ja mittaamiseen.

Myynnin johtamisessa johdon rooli on tärkeä. Kun johto toimii esimerkkinä, toimivat alaisetkin samansuuntaisesti. Johdon tulisi kaikella toiminnallaan viitoittaa tietä, jota kuljetaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johdon on tunnettava niin sanottu ruohonjuuritaso.

Lisäksi on oltava läsnä myyjän arjessa ja tuettava myyjää, jos tarve vaatii. (Maury ym. 2015, 236.)

Luoman (2016) mukaan myynnin johtamisen tulisi olla taktista. Myynnin johtamisen lisäksi tulisi harjoittaa myyntitoiminnan johtamista. Myyntitoiminnan johtaminen sisältää selvät suunnitelmat, asiakkaiden hoitomallit, uusien asiakkaiden hankkimisen tavat, myyntisuppilon täyttämisen sekä digitaalisuuden mahdollisuudet myynnin kasvattamiseen. (Luoma 2016.)

2.2 Johtamisen työkalut

Hellman ja Värilä (2009, 42) luokittelevat johdon työkalut kolmeen eri ryhmään; johtamistyökaluihin, analyysityökaluihin ja tukityökaluihin. Johtamistyökalut sisältävät numeerista tietoa, kuten tuloslaskelman ja myyntiraportit. Johtamistyökalut ovat liiketoiminnan johtamisen kannalta hyvin tärkeitä, koska ne kuvastavat taloudellisen tilanteen. Analyysityökaluihin kuuluvat asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaskannattavuus ja muut sisäiset raportit. Analyysityökalujen tehtävänä on antaa laajempaa tietoa ja näkemystä johtamiseen ja ne täydentävät johtamistyökalujen tietoa. Analyysityökaluja voi käyttää hyödyksi esimerkiksi syy-seuraussuhteiden hahmottamisessa. Analyysityökalujen heikkoutena on, että sisältö on usein vanhentunutta. Tukityökaluina voidaan käyttää esimerkiksi asiakasanalyysijä, markkinatutkimuksia, asiakasennusteraportteja, prosessimittareita ja markkinaosuustietoja. Tukityökalujen tavoitteena on laajentaa näkökulmaa ja auttaa uusien näkökulmien ja avausten hahmottamisessa. (Hellman & Värilä 2009, 42–45.)

Yrityksen johdolla ei ole aina tietoa asiakkuuksista. Jos sillä ei ole yhtenäistä ja systemaattista tapaa kerätä tietoa asiakkuuksista, se näkyy johdolle vääristyneinä tietoina. (Hellman & Värilä 2009, 47.) Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 28) puhuvat myynnin ohjaamisen tärkeydestä. Kun myynnin johtaminen ei ole suunnitelmallista, se ei ole myöskään suunnitelmallista asiakasrajapinnassa. Siksi on erittäin tärkeää lähteä ylimmästä johdosta alaspäin määrittelemään strategiaa ja luoda edellytykset myyntityölle. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28.)

2.3 Tavoitteet ja mittarit

Nieminen ja Tomperi (2008, 46) toteavat, että oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit hyödyttävät johtoa. Tavoitteiden tulisi innostaa työntekijöitä ja kirkastaa päämäärää. Jos ei ole päämäärää, ei voi mitata eikä vertailla. Kun tavoitteet ja strategia ovat oikeanlaiset, on helpompi muuttaa strategia toiminnaksi, ohjata toimintaa, tukea päätöksentekoa ja innostaa ihmisiä. Strategia on opas yrityksen menestystä varten. Ongelmana on usein se, että strategiaa ei konkretisoida. Siksi oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit varmistavat, että strategia muuttuu toiminnaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet on avattava konkreettiselle ja mitattavalle tasolle asti. Mittarit ovat relevantteja silloin kun niistä on apua strategian kehittämisessä. Mittarit ovat myös ohjaavana työkaluna arjessa; usein juuri mitattaviin asioihin panostetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 46–51.)

Jacobsen ja Thorsvik (2014, 35) tuovat esille strategian merkityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia on kuvaus tavasta, jolla päästään tavoitteisiin. Strategialla voi olla kaksi eri näkökulmaa. Yleinen strategia sisältää esimerkiksi sen, miten yritys erottautuu kilpailijoista. Resurssipohjainen strategia keskittyy sisäisiin toimintoihin, kuten prosesseihin ja resursseihin sekä tietoon ja toimintoihin joita yritys hallinnoi. (Jacobsen & Thorsvik 2014, 35.) On tärkeää määritellä, millaisia yrityksiä halutaan asiakkaiksi. Vasta kun ylä-tason asiat ovat tiedossa, voidaan edetä käytännönläheisempiin teemoihin, kuten resursointiin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 105.) Kukkola (2017) mainitsee, että strategian tulee antaa vastaukset kysymyksiin: mitä, kenelle, miten ja kuka. Hyvän strategian tunnistaa sen mitattavuudesta. Strategiset tavoitteet tulee osata muuntaa käytännön tekemiseksi, ikään kuin menestysmittareiksi. Kun strategia on selkeä ja kaikkien tiedossa, se tukee myös työntekijöiden roolia ja vastuuta strategian toteutumisessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 283.)

Kun johto määrittelee tavoitteet ja mittarit, se viestii henkilöstölleen, mitä asioita se pitää tärkeinä ja mistä mahdollisesti myös palkitaan. On ymmärrettävä, että jos ei ole tavoitteita, ei ole selkeää suuntaa tai määränpäättä. Tavoitteiden määrittelyssä kannattaa olla huolellinen, jotta ne ovat realistisia ja sopivasti haastavia. Parhaimmat tavoitteet syntyvät yhteistyössä henkilöstön kanssa. Hyvänlaiselle tavoitteelle on olemassa SMART-muistisääntö. (Nieminen & Tomperi 2009, 53.)

SMART; hyvän tavoitteen ominaisuudet:

Specific – täsmällinen

Measurable – mitattavissa oleva

Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava

Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan

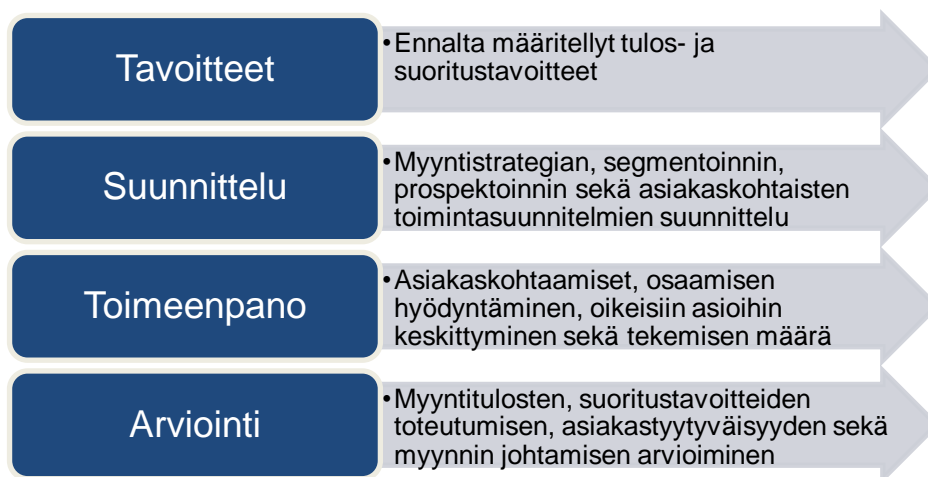
Time-bound – aikaan sidottu

Tavoitteet voivat olla esim. tuloksellisia, suorituksellisia tai kehityksellisiä. Tuloksellisissa tavoitteissa määritellään rahallisesti määritelty lopputavoite. Suoritustavoitteella tarkoitetaan esimerkiksi työn tai tuotteen määrällistä tavoitetta. Kehitystavoitteet voivat liittyä muun muassa osaamiseen ja toimintatapaan. (Nieminen & Tomperi 2009, 63–72.) Yrityksellä on usein tiedossa paljon tietoa sekä yksittäisen myyjän että koko myyntiryhmän toiminnasta. Ongelmana on usein se, että näitä tietoja ei hyödynnetä tarpeeksi kehittämisenäkökulmasta. Taustatietoja analysoimalla voi esimerkiksi löytyä kehittämiskohteita ja onnistuneita osa-alueita, joita sekä yksittäinen myyjä että koko organisaatio voisi hyödyntää. (Kortelainen & Kyrö 2015, 103.) Jos yritys seuraa ainoastaan määrällisiä tavoitteita, eikä lainkaan laadullista näkökulmaa, on vaarana saada pettyneitä asiakkaita. Siksi yrityksen tulisi miettiä, miten se voi valmentaa myyjiänsä parempaan lopputulokseen. Kun asiakas on tyytyväinen, voi yritys päästä tavoitteisiin vähemmällä kontaktimäärällä. (Miettinen 2015.)

2.4 Myynnin vaiheet

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei keskitytä myynnin vaiheisiin, tuodaan ne esiin myynnin kokonaiskuvan takia. Myynnin vaiheista voidaan käyttää myös nimitystä myyntiprosessi. Myyntiprosessi on toimintamalli, johon kuuluu tavoitteiden lisäksi myyntityön suunnittelu, toteutus ja arviointi. Myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta; suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta ja myynnin arvioinnin johtamisesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

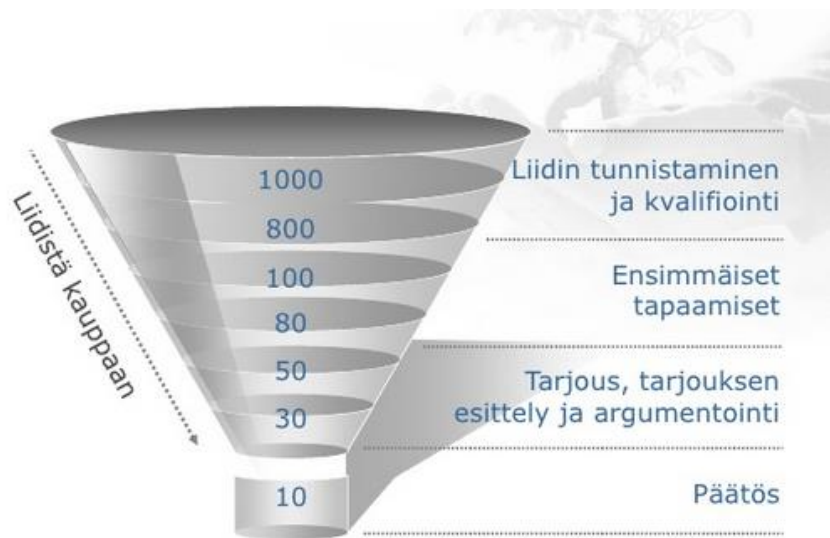
Kuten kuvasta 1. näkyy, on erityisen tärkeää määritellä tavoitteet, koska vain niiden pohjalta myynnin johtamista voidaan suunnitella, tehdä ja arvioida. Tavoitteet ja suunnittelu- vaiheen strategialinjaukset antavat perustan myös myyntityötä tekeväälle. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)



Kuva 1. Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 74).

Myyntiprosesseja voidaan kuvata eri määräisillä myyntiaskelilla riippuen esim. toimialasta. Myyntiprosessi on vaiheittain tapahtuva ja edistynyt ketju asiakkaan ja myyjän välillä. Se voi esimerkiksi sisältää seuraavat vaiheet: etukäteisvalmistelun, oven avauksen, tarvekartoituksen, ratkaisun esittämisen ja argumentoinnin, ostopäätöksen ja seurannan. Myyntiprosessi on myyjälle työn apuväline, joka tuo struktuuria myyntityöhön ja myös helpottaa työtä. Myynnin johdon näkökulmasta näiden vaiheiden seuraaminen on osa myynnin johtamista. (Hänti ym. 2016, 133; Määttä, E. 2017.) Vaikka yrityksellä olisi oma myyntiprosessinsa, on sen voitava mukautua ostavan yrityksen ostoprosesseihin. Tässä tieto on hyvin tärkeässä asemassa menestyksen kannalta. Jokainen myyntiprosessin vaihe on omalla tavallaan ainutlaatuinen. (Hutt & Speh 2010, 86.)

Myyntiprosessia voidaan seurata ja havainnollistaa myyntisuppilon avulla. Myyntisuppilosta käytetään myös nimityksiä myyntiputki ja myyntifunneli. Myyntisuppilo on visuaalinen mallinnus myynnin eri vaiheista, samoin kuin kuva kaikista samanaikaisista myyntiprosesseista. Myyntisuppilon avulla voidaan seurata ja ennustaa myyntiä. (Superoffice 2017.)



Kuva 2. Myyntisuppilo (ValueFrame).

Yksinkertaisin myyntisuppilo voidaan jakaa neljään asiakasmahdollisuuteen; tunnistettu, kartoitettu, tarjous ja päätös (Kukkola 2017). Suppilon alkupäässä olevat asiakkaat tietävät ehkä tarvitsevansa jotain, tapaamisvaiheessa he saavat lisää tietoa, tarjousvaiheessa he ehkä vertailevat tarjousta muihin tarjouksiin ja pyytävät lisätietoja, kunnes myyntisuppilon loppuvaiheilla tekevät päätöksen. (The Bitter Business 2016.)

Myyntisuppilon avulla voidaan havainnollistaa, miten paljon eri vaiheissa olevia myyntimahdollisuuksia (liidejä) yrityksellä on työn alla. Myyntisuppilon alkupäässä olevia myyntimahdollisuuksia on oltava merkittävästi enemmän kuin päätösvaiheessa olevia. Myyntisuppilo pienenee päätösvaihetta lähestyttäessä, koska osa mahdollisuuksista raukeaa matkan varrella. Myyntisuppiloa seuraamalla voidaan nähdä, onko suppilossa tarpeeksi liidejä, jotta myyntitavoite voidaan saavuttaa. Vaihtoehtoisesti voidaan myös tarkastella, kannattaako johonkin tarjoukseen tehdä muutoksia, jotta siitä syntyy kauppa ja myyntitavoitteet saavutetaan. On myös huolehdittava, että suppiloon tulee koko ajan uusia liidejä. (Kukkola 2017; Pipedrive 2017.)

Määttä (2017) korostaa, että myyntisuppilon mitattavuus on tärkeä asia. Hän kertoo, että kun mittarit ovat asetettu myyntisuppilon oikeisiin kohtiin ja kun myyntiprosessi on systemaattinen, voidaan varmistua siitä, että myyntimahdollisuudet liikkuvat putkessa tehokkaasti eteenpäin. Myyntisuppilon mittarit antavat myynnin johdolle tärkeää tietoa, joka auttaa myös ennakoimaan myynnin kehitystä. (Määttä 2017.) Myyntisuppilon luo-

minen ja seuranta ovat myyntijohdon päätehtäviä. Kun johto kertoo myyjille myyntisuppilon olemassaolosta, perusteista ja seurannasta, on myyjänkin helpompi ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja miten esimerkiksi kontaktien määrä voi liittyä sopimuksiin ja sitä kautta myyntituloihin. Johdolle ja myyntihenkilöstölle myyntisuppilo toimii myös kehittämisen näkökulmasta, koska sen avulla voidaan paikantaa mahdolliset häiriöt tai osat alueet, johon tulisi panostaa tai tehdä korjausliikkeitä. (Korteinen & Kyrö 2015, 105.)

3 CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on käsite, joka sisältää organisaation asiakaslähtöisen ajattelutavan ja lisäksi siihen liittyvät tietojärjestelmät. Käsitteelle CRM ei ole olemassa täydellistä suomennosta, mutta sillä tarkoitetaan muun muassa asiakashallintaa, asiakassuhteen johtamista ja asiakkuuksien johtamista. Käytännössä CRM viittaa usein järjestelmään tai ohjelmistoon, jota yrityksessä käytetään asiakkuuksien hallintaan. (Oksanen 2010, 21.) Kortelaisen ja Kyrön (2015, 108) mukaan asiakkuudenhallinta on osa asiakasjohtamista ja myyntitoiminnan apuväline. CRM on laaja käsite, joka sisältää asiakaskohtaamisten hallinnan ja prosessit ja joka työvälineenä auttaa asiakkaiden tunnustamisessa, hankkimisessa ja säilyttämisessä. Se on myös suunnittelu- ja raportointityökalu, jota sekä myyjä tai myynnin johto voi käyttää hyödykseen. (Buttle 2009, 26.)

3.2 CRM-järjestelmä

Buttle (2009, 365) kertoo CRM-järjestelmien kehittyneen jo vuosikymmenten ajan. CRM-järjestelmän pohjana pidetään 1970-luvun perusasiakasrekistereitä, jotka kehittyivät 1980-luvulla sisältämään myös markkinointitietoja. Nykyään CRM-järjestelmät on kehittänyt monikanavaisiksi järjestelmiksi, jotka keräävät tietoja eri asiakaskanavista yhteen paikkaan. Taustana monikanavaisuudelle on asiakasnäkökulma; yhteydenpidon tulee olla johdonmukaista ja kokonaisuuden kattavaa, eikä esimerkiksi vain osastokohtaista. Kun yritys tietää mitä eri osastoilla tehdään ja minkälaisia yhteydenottoja on, se näkyy myös asiakkaalle parempana ja johdonmukaisempana palveluna. (Buttle 2009, 365–366.) CRM-järjestelmään on mahdollista integroida muita kohteita tai järjestelmiä. Näistä yleisimmät ovat sähköposti ja puhelinliikenne. Integrointi mahdollistaa automaattisen yhteydenpidon kirjaamisen CRM-järjestelmään, mikä tuo tehokkuutta, eli säästää aikaa ja resursseja. (Buttle 2009, 385.)

CRM-järjestelmiä on useita ja niitä käytetään eri tavoin. On myös olemassa yrityksiä, jotka eivät käytä varsinaista asiakkuudenhallintajärjestelmää, vaan toimivat esimerkiksi

excel-järjestelmässä, johon voi liittää tietoja muista järjestelmistä tarpeen vaatiessa (esim. laskutus). Yhteinen piirre CRM-järjestelmissä on se, että järjestelmillä pyritään helpottamaan uusien asiakkaiden hankkimista sekä ylläpitämään ja syventämään olemassa olevia asiakassuhteita. CRM-järjestelmän käyttäjinä ovat paitsi myyjät ja myynnin johto, myös esimerkiksi talous- ja assistenttihenkilöt. (Kortelainen & Kyrö 2015, 108–109; Bergström & Leppänen, 2009, 466.)

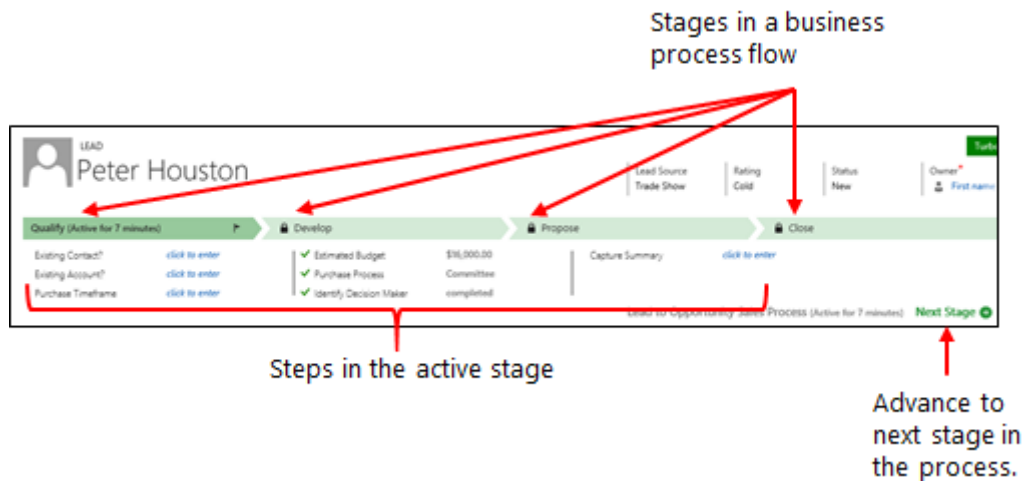
Hutt ja Speh (2010, 104) määrittelevät CRM:n olevan toiminnanohjausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja ohjata yritysasiakassuhteidenottoja. He pitävät asiakkaan säilyttämistä tärkeimpänä asiana. Olemassa olevan asiakassuhteen säilyttäminen on merkittävästi halvempaa kuin uuden hankkiminen (Virmavirta 2016). CRM-järjestelmää voidaan käyttää myös asiakaspalvelun tukena (Kurvinen & Seppä 2016, 271).

3.3 CRM-järjestelmä myyntityössä

CRM-järjestelmää käytetään asiakastietojen tallennuspaikkana sekä oman työn ohjaamisen, analysoinnin ja kehittämisen apuvälineenä (Kortelainen & Kyrö 2015, 108). CRM-järjestelmä on myös looginen paikka muistiinpanoille. CRM-järjestelmään kirjatut tiedot ovat aina tallessa, helposti saatavilla ja näkyvissä koko organisaatiolle. Kun tiedot ovat ajan tasalla ja avoimia, voidaan estää monen eri myyjän yhteydenotot samalle asiakasyrityksen henkilölle samasta asiasta, mikä ei anna hyvää kuvaa yrityksestä. Järjestelmään on mahdollista tehdä esimerkiksi aikataulutuksia ja muistutuksia. (Plaksij 2017.)

Storbacka ja Lehtinen (2000, 13) toteavat, että CRM:n yksi lähtökohdista on ajatella tuotetta tai palvelua prosessina. Myyntiprosessit on voitava mukauttaa ostavan yrityksen prosesseihin. Tieto asiakasyrityksen prosesseista on voitava dokumentoida CRM-järjestelmään, jotta voidaan sitä kautta muovata esimerkiksi omia yhteydenottoja. (Hutt & Speh 2010, 86.)

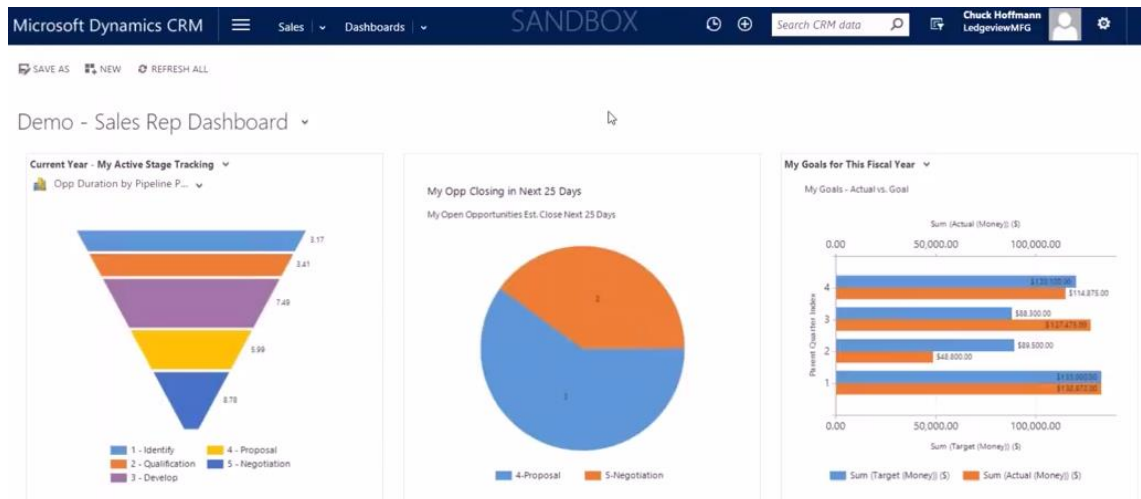
Myyntiprosessin eteneminen on mahdollista dokumentoida CRM-järjestelmässä vaiheittain (Kuva 3.). Kun aktiviteetit ja muut tiedot kirjataan vaiheisiin, tulostuvat ne myös myyntiputken raporttiin. (Microsoft 2017.)



Kuva 3. Myyntiprosessin dokumentointi (Microsoft 2017).

CRM-järjestelmän lähtökohtana tulisi olla laadukas ja ajan tasalla oleva asiakastieto. Yrityksen on sovittava yhteiset säännöt tietojen kirjaamiseen ja laadulliseen tasoon, jotta tietoja voidaan käsitellä, seurata ja analysoida kokonaisvaltaisesti. Erityisesti yhteyshenkilöt, yhteydenotot, toimenpiteet, sovitut asiat, tarjoukset ja asiakkaan erityistoiveet tulisi kirjata järjestelmään. Vaikka CRM-järjestelmä pystyy päivittämään joitakin tietoja automaattisesti (esimerkiksi yrityksen toimialan ja kokoluokan), on erittäin tärkeää, että asiakasvastaava pitää tietoja ajan tasalla. Vanhentuneilla tiedoilla ei tee mitään ja esimerkiksi sähköpostiviestintä menee hukkaan. (Bergström & Leppänen, 2009, 463–466.) Näkyvää tietoa on helppo tallentaa järjestelmään, ja sen etuna on mitattavuus. Tiedon määrää ja laatua voidaan mitata suhteellisen helposti ja sitä voi käyttää johtamisen apuvälineenä. Asiakastieto on kuitenkin paljon muutakin kuin kontaktitiedot. Merkityksellisiä asiakastietoja ovat myös esimerkiksi historia-, segmentointi- ja sopimustiedot. Kaikki asiakasta koskevat oleelliset tiedot tulisi kirjata CRM-järjestelmään, eikä erillisiin dokumentteihin tai muihin ohjelmiin. Myös hiljainen tieto tulisi muistaa dokumentoida, jotta pystytään ennakoimaan tärkeiden tietojen häviäminen, esimerkiksi jos henkilö vaihtaa työpaikkaa tai jää eläkkeelle. (Oksanen 2010, 148–153.)

CRM-järjestelmästä voi saada raportteja, joita voidaan käyttää hyödyksi myyntityötä analysoidessa ja toimii siten apuvälineenä (Bergström & Leppänen 2009, 467). Kuvassa 4. näkyy myyjän tavoitteet ja missä vaiheessa hänen kauppansa ovat. Kun myyjä kirjaa aktiviteetit myyntiprosessin eri vaiheisiin, hän pystyy seuraamaan myyntityötä ja tavoitteiden saavuttamista. (Microsoft 2017.)



Kuva 4. Sales Dashboard (Collett 2016).

3.4 CRM-järjestelmä myynnin johtamisen apuvälineenä

CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää myyntiprosessin johtamisessa. Kuvassa 5. muokattu Niemisen ja Tomperin (2008,73) myyntiprosessin johtamisen kolmea kokonaisuutta ja miten CRM-järjestelmää voi niissä hyödyntää. CRM-järjestelmässä olevia tietoja voi käyttää hyödyksi esimerkiksi erilaisten raporttien muodossa.



Kuva 5. Myyntiprosessin johtaminen ja CRM.

Myynnin johdon tulisi olla kiinnostunut ja seurata myyjien suorituksia. CRM-järjestelmä toimii hyvänä työvälineenä seuraamiselle ja mittaamiselle. Myynnin johtamisen kannalta on tärkeää, että asioita voidaan mitata, jolloin tietoja voidaan analysoida. Analytiikan ja tiedon perusteella on helpompi johtaa ja kehittää myyntiä. (Kukkola 2017.) Asiakashalinnassa sitoutuminen on tärkeää. Tarvitaan johdon tuki ja esimerkki, jotta ihmiset saadaan sitoutettua toimimaan halutusti. (Oksanen 2010, 67.) Onnistumiseen vaikuttaa kaksi tärkeää asiaa; johdon esimerkin ja tuen lisäksi käyttäjien osallistaminen kehitystyöhön. Myös CRM-tietojen ottaminen arkipäivätasolle johdon aloitteesta on merkittävä asia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asioita käsitellään tapaamisissa, jolloin CRM:n rooli tulee näkyväksi. (Oksanen 2010, 291.) CRM-järjestelmä toimii johtamisen apuvälineenä vain silloin, kun sen tieto on laadullista ja paikkansapitävää. Monesti kipupiste CRM:stä mitattavilla asioilla on se, että tietoa kirjataan sinne muulla tavalla kuin sovitusti – tai ei kirjata ollenkaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15.)

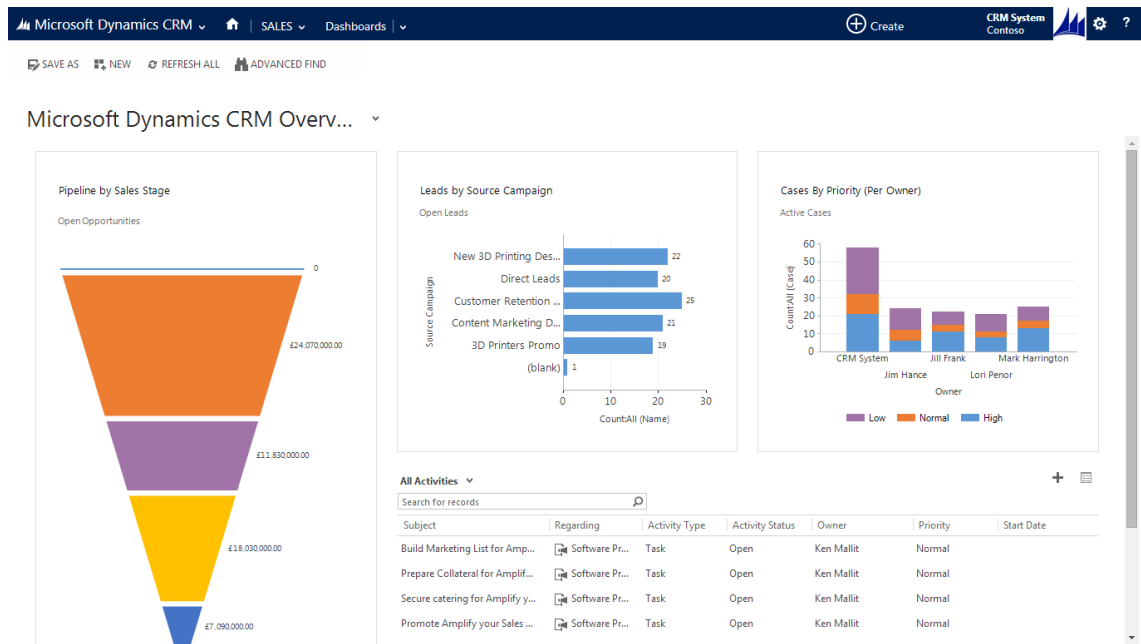
Myynnin seuraamiseen tarvitaan sekä laadullista että määrällistä seuranta. Määrällinen seuranta kertoo tuloksista, mutta ei keinoista, joilla tulokseen on päästy. Laadullinen seuranta taas kertoo, miten myyjä on päässyt tulokseen. Laadullisen seurannan avulla saadaan arvokasta tietoa, mikä auttaa kehittämään myyjää työssään ja tuloksien saavutta-

misessa. (Kukkola 2017.) Johdon on määriteltävä tavoitteet ja osallistettava myyjät käyttämään CRM-järjestelmää aktiivisesti ja yhdessä sovituin pelisäännöin. Tässä johdon esimerkki on hyvin tärkeä (Oksanen, 2010, 76). Usein myyntiprosessia seurataan, kunnes kauppa saadaan päätettyä. Ei huomioida kaupan jälkeistä aikaa, eli jälkimarkkinointia. Jälkimarkkinoinnilla voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja se on siksi yksi tärkeä mitattava osa-alue. (Storbacka & Lehtinen 2000, 166.)

Asiakasanalytiikka on yksi johtamisen väline. Analytiikka jakautuu kahteen eri tyyppiseen pääluokkaan; kuvaavaan ja ennustavaan analytiikkaan. Kuvaava analytiikka tarkoittaa menneen ajan (historian) seurantaa, kuten esimerkiksi myynnin aktiviteettien seurantaa. Ennustavan analytiikan tavoitteena on ennakoida tulevia tapahtumia tai mahdollisuuksia. Analytiikka ei kuitenkaan toimi, jos tieto ei ole laadukasta. (Oksanen 2010, 175–177.)

Mittarit ovat välttämättömiä myynnin kehittämisessä ja johtamisessa. Johdolle ne ovat työvälineenä tärkeitä, vaikka käyttäjä usein kokisi käytön pakkona tai epämiellyttävänä. Parhaimpaan mitattavuuteen päästään, kun tietoja kerätään pitkältä aikaväliltä, koska ne antavat usein mielenkiintoisempaa tietoa kuin jokin yksittäinen tulos. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää reklamaatioiden hoitoa. Jos reklamaatioiden hoitoon kuluu eri kuu-kausina huomattavasti eri aika, voidaan löytää poikkeava tulos ja siten päästä kiinni ongelmaan ja sen syihin. (Oksanen 2010, 292–293.) Oleellista on innostaa ihmiset käyttämään CRM-järjestelmää. Kun työntekijä ymmärtää, miten tietoja voidaan käyttää hyödyksi sekä omassa työssä että johdon näkökulmasta, voi motivaatio ja innostus ohjelman käyttöön lisääntyä. (Oksanen 2010, 68.)

Kuvassa 6. nähdään esimerkki CRM-järjestelmän myynnin näkymästä. Tässä näkymässä pääosassa on myyntiputki, eli myynnin eri vaiheet. Näkymiä pystyy muokkaamaan tarpeen mukaan. Näkymät auttavat hahmottamaan myyntityön vaiheita ja tuloksia sekä organisaatio- että myyjätasolla. (Sysco 2018.) CRM:stä saadaan tietoa markkinoinnin ja myynnin tehokkuudesta. CRM:n avulla voidaan ennustaa myyntituloksia ja huomata mahdollisia korjattavia asioita. Vaikka CRM on jo nykyisin tärkeä työkalu, sen merkitys tulee korostumaan vielä tulevaisuudessa. Asiakastiedon hallinta yhdessä digitalisaation, markkinoinnin ja myynnin kanssa ovat pääroolissa tulevaisuuden myyntityössä sekä myynnin johtamisessa. (Marttinen 2016.)



Kuva 6. CRM Overview (Sysco 2018).

Asiakkuudenhallinta on kokonaisuus, johon vaikuttavat isoina asioina strategiat ja prosessit. Esimerkiksi asiakkuudenhoidomallit liittyvät segmentointiin ja siten myös asiakkuustyöhön konkretian tasolla; miten asiakasta lähestytään, kuinka usein ja missä kanavissa. Asiakassuhde on dynaaminen prosessi, joka elää ja kehittyy jatkuvasti. (Storbacka & Lehtinen 2000, 61–62.) Tarpeen mukaan on myös osattava mukautua asiakkaan prosesseihin (Storbacka & Lehtinen 2000,162).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa. Tiedon pohjalta on tarkoitus räätälöidä CRM-järjestelmä vastaamaan toimeksiantajan tarpeita. Tutkimuksen tulokset tulevat linkittymään myös CRM-ohjeiden laatimiseen.

Tutkimus koostui Omnian sisäisistä haastatteluista ja yrityshaastatteluista. Omnian haastatteluissa pyrittiin selvittämään Omnian johdon tahtotila ja tarpeet liittyen CRM:ään ja myynnin johtamiseen. Yrityshaastatteluissa tavoitteena oli saada tietoa, millaiset asiat CRM:ssä tukevat myynnin johtamista.

4.2 Menetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kummassakin kohderyhmässä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedon saamiseen ja aihepiirin ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tarkoituksena on käyttää ihmisiä tiedonlähteinä, jolloin voidaan huomioida eri näkökulmia ja kokemuksia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161–164.)

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, koska tarkoituksena oli löytää aiheeseen liittyviä näkökulmia ja selityksiä. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys selviävät haastattelun edetessä. Haastattelun etuna onkin, että sitä voidaan joustavasti säädellä tilanteen ja vastaajan mukaan. Kun tutkimusmenetelmänä on haastattelu, on pyrittävä tekemään huolellinen suunnittelutyö, kuten myös mietittävä haastattelulle mahdollisimman häiriötön aika ja tila. Haastattelijan on osattava ohjata keskustelua, mutta hänen on myös osattava antaa vastaajalle sopivasti tilaa ja aikaa vastauksille. Haastattelut päätettiin pitää yksilöllisesti, jotta jokaisen ääni tulisi kuuluviin eivätkä ryhmän mielipiteet vaikuttaisi vastaamiseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 205–207.)

4.3 Toteutus

Tutkimukseen haastateltiin viittä Omnian johtotehtävissä olevaa henkilöä. Haastateltavina olivat kuntayhtymän johtaja, kaksi rehtoria, Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön palvelujohtaja ja asiakkuuspäällikkö. Haastattelut toteutettiin marraskuun aikana ja kestivät 30–60 minuuttia. Haastatteluille varattiin neuvotteluhuone, mikä mahdollisti rauhallisen keskustelun. Yksi haastatteluista järjestettiin kuntayhtymän hallintorakennuksessa, kuntayhtymän johtajan toiveesta. Palvelujohtaja tiedotti sähköpostitse opinnäytetyöstä ja haastatteluista, minkä jälkeen opinnäytetyön tekijän oli helppo jatkaa keskustelua ja varata aikoja kalentereista.

Yrityshaastateltavina oli kolme eri toimijaa, jotka ovat kosketuksissa myynnin johtamiseen ja CRM:ään. Haastateltavat valikoituivat aiheen asiantuntijuuden perusteella. Toimijat olivat koulutusalaalta kuten Omniakin, jotta ymmärrys alasta ja toimintakenttä olisi helpommin vertailtavissa. Toimeksiantaja (asiakkuuspäällikkö) oli aktiivisessa roolissa selvittäessään tapaamishalukkuutta ja ajankohtia, hänen kontaktinsa ja aiemman työhistoriansa vuoksi. Jokainen, jolta kysyttiin halukkuutta haastatteluun, vastasi myönteisesti. Yrityshaastattelut tapahtuivat toimijoiden omissa tiloissa marras- ja joulukuun 2017 aikana. Haastatteluissa meni ajallisesti 30–45 minuuttia.

Opinnäytetyön tekijä määritteli ensin itse kysymykset, minkä jälkeen ne käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näin varmistuttiin, että toimeksiantajan näkökulma ja tarpeet huomioidaan. Kysymykset lähetettiin haastateltaville kaksi työpäivää ennen tapaamista, jotta ne olisivat tuoreessa muistissa tapaamista varten. Samalla kysymysten lähettäminen oli muistutus tulevasta tapaamisesta. Sähköpostiviestissä kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, jotta ne voidaan myöhemmin litteroida opinnäytetyötä varten. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että haastattelut kirjoitetaan mahdollisimman tarkasti kirjalliseen muotoon (Hirsjärvi ym. 1997, 222). Yksi yrityshaastateltava oli toimija, jolla ei ollut vielä CRM-järjestelmää käytössä, mutta sitä oltiin ottamassa käyttöön. Heillä oli aikaisemmin ollut järjestelmä käytössä, mutta se ei ollut toiminut toivotulla tavalla. Päätimme silti haastatella toimijaa, koska heillä oli syvä asiantuntemus CRM:stä ja myynnin johtamisesta. Tässä tapauksessa muokkasimme kysymyksiä heille sopiviksi.

Haastatteluihin osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi myös toimeksiantaja, paitsi toimeksiantajan (asiakkuuspäällikön) haastattelussa, jonka opinnäytetyön tekijä hoiti itsenäisesti. Opinnäytetyön tekijä oli haastatteluvastuussa, mutta toimeksiantaja esitti sovitusti tilanteen vaatiessa täydentäviä kysymyksiä.

Haastattelut litteroitiin samana päivänä tai muutaman päivän sisällä haastatteluista. Haastatteluiden litterointi oli välttämätöntä aineiston työstöä ja analyysia varten, ja antoi opinnäytetyön tekijälle mahdollisuuden entistä syvällisempään uppoutumiseen. Analyysi alkoi täten jo litteroinneista. Tutkimustulokset analysoitiin haastattelukysymysten teemojen kautta. Relevantit asiat poimittiin tiivistelmän muotoon, jolloin tulosten läpikäyminen helpottui ja johtopäätökset olivat helpommin muodostettavissa. Sisäisten tutkimustulosten haastatteluotteissa viitataan kirjaimen S ja numeron yhdistelmään. S tarkoittaa Omnian sisäisiä haastatteluista ja numero ns. järjestysnumeroa haastatteluiden joukossa. Yrityshaastatteluiden otteissa viitataan kirjaimen Y ja numeron yhdistelmään. Y tarkoittaa yrityshaastatteluista ja numero ns. järjestysnumeroa toteutuneissa haastatteluissa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Sisäiset haastattelut

Omnian tahtotila ja tavoitteet

Haastatteluissa selviää, että Omnian tahtotila on selvä. Omnia haluaa kehittää yritys yhteistyötä ja lisätä myyntiä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että uuden profiilin luominen on ajankohtainen. Selvisi, että Omnian ison linjan tavoitteet ovat olemassa, mutta ne eivät ole tarkkoja, eivätkä välttämättä kaikkien tiedossa. Näyttäisi siltä, että tavoitteita ei ole liu'utettu konkreettiseen tasolle. Haastatteluissa selvisi, että myyntityölle ei ole selkeitä tavoitteita, mutta ne ovat johdettavissa talousarviosta. Mainitaan, että tämä johtuu siitä, että halutaan ensin nähdä miten organisaatiouudistuksen muutokset lähtevät konkretisoitumaan. Haastatteluiden pohjalta näyttää siltä, että toimintatapa on sellainen, että ylemmältä johdolta tulee määritelty tahtotila, jonka odotetaan tarkentuvan ja konkretisoituvan yksiköissä. Jos esimerkiksi yhtenä tahtotilana on alueen uusien yritysten haltuunotto, tulee Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön määritellä tarkemmin, mitä tämä konkreettisesti tarkoittaa ja miten tämä suunnitellaan tehtäväksi. Näyttäisi myös siltä, että johtoportaassa myynnin tavoitteita ajatellaan hieman eri näkökulmista eikä tavoitteiden ketju ole siksi täysin eheä. Kaikki haastateltavat mainitsevat talouden tärkeyden ja erityisesti myynnin lisäämisen Omnian tavoitteiksi.

Mitä tietoja asiakkuus- ja myyntityöstä halutaan

Vastausten perusteella on nähtävissä, että johto haluaa asiakkuus- ja myyntityöstä tietoa. Vaikka tietojen saamisessa on eri näkökulmia, voidaan todeta, että perustiedot asiakasyrityksen yhteydenotoista, tarjouksista ja sopimuksista ovat eniten esille nousevat asiat. Haastatteluissa selviää, että nimenomaan myyntiputken seuraaminen olisi tärkeä asia. Johto haluaa nähdä, kuinka paljon asiakkaita on missäkin vaiheessa myyntiputkea. Haastateltavat kertovat, että aktiviteetteja, kuten soittoja, sähköposteja ja tapaamisia ha-

lutaan seurata. Erityisesti halutaan seurata euromääriä tarjousista. Haastatteluissa todetaan, että aineistoa talouden seurantaan ei tällä toimialalla käytännössä ole mahdollista saada kokonaisuudessaan CRM-järjestelmästä, joten siihen käytetään muita järjestelmiä. Nähdään, että asiakkuus- ja myyntityön seuranta-aineisto tulisi saada CRM-järjestelmästä.

Tiedot asiakkuus- ja myyntityöstä halutaan sekä raportti- että keskustelum muodossa. Raportti lukuineen toimii pohjana seurannalle, mutta sitä halutaan täydentää myös keskustelemalla, jotta saadaan tietoon myös luvuissa näkymättömät asiat. Useampi haastateltavista mainitsee laadullisen tiedon olevan erittäin tärkeää, ja että sitä voisi käydä läpi esimerkiksi yhteisissä palaverissa. Laadullisella seurannalla voitaisiin havaita mahdollinen osaamisen kehittämistarve ja esimerkiksi analysoida, minkä takia jokin kauppa syntyi tai oli syntymättä. On havaittavissa, että laadullinen seuranta auttaisi luomaan pohjan asiakassuhteen kehittymiselle.

Haastatteluissa selviää, että asiakkuustyöstä halutaan tietää kokonaiskuva pohjautuen yritys- ja yhteistyötietoihin. Erityisesti avainasiakkuuksien seuraaminen kiinnostaa. Selviää, että Omnian johto haluaa tietää, millaisten yritysten kanssa yhteistyötä tehdään ja kuinka paljon yhteistyötä on. Käytännössä tämä tarkoittaa, että halutaan nähdä, onko asiakasyrityksessä esimerkiksi työssä oppijoita, oppisopimusta ja/tai henkilöstökoulutusta. Yhteistyön eri muodot pohjautuvat yritysten luokitteluun, ja tietoja voi käyttää hyödyksi yhteistyön syventymisen kehittämisessä. Haastatteluissa nousi esille, että halutaan tietoa millaiset tuotteet ja palvelut Omniassa myyvät. Nähdään, että tämä tieto auttaisi kehittämään asiakkuustyötä ja myyntiä.

Esille nousee myös se, että CRM-järjestelmässä olevien tietojen tulisi olla niin kattavia, että niistä näkee koko yritys yhteistyön henkilöineen. Nousi esille asiakasyrityksen näkökulma tietojen dokumentoinnissa. Saadaanko kaikki yritys yhteistyön tiedot samasta paikasta (CRM), jos yritys niitä kysyisi? Nähdään, että näin tulisi olla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että dokumentoituna tulee olla tieto siitä, kuka on ollut kehenkin yhteydessä, missä asioissa ja koska. Tämän lisäksi CRM:stä tulisi selvittää mistä on keskusteltu, mitä on sovittu ja millainen jatkumo asialle on. Todetaan myös, että CRM-järjestelmästä tulee näkyä tarjoukset, sekä voitettut että hävityt. Myös tieto siitä, miksi joku tarjous on hävitty toisi hyvää tietoa kehitystä ja jatkumoa ajatellen.

Haastateltavien mielestä myyntityön sopiva seurantaväli voisi olla kaksi viikkoa. Kuu-kausi todettiin liian pitkäksi ajaksi ja viikko liian lyhyeksi organisaation luonteelle. Tietoa

toivotaan saatavan helposti CRM-järjestelmästä, käytännössä muutamalla napinpainalluksella. Tämä tarkoittaisi sitä, että raporttipohjat tulee määritellä juuri Omnian tarpeisiin sopiviksi.

Myyntin seuraamisen hyödyt johtamiselle

Haastatteluissa selviää, että myynnin seurannan nähdään olevan avainasemassa myynnin johtamiselle ja Omnian myynnin kehittymiselle. Johdossa ymmärretään, että jos Omnia todella haluaa lisätä myytävien koulutusten määrää, ei seuranta voi jättää tekevä.

”Tekeminen pitää saada näkyväksi. Jos sitä ei saa, sitä ei ole. Jotta se saadaan näkyväksi, niin sitä pitää raportoida”. (S5)

Nähdään, että myynnin seuraamisen tulisi olla osa johtoryhmän työskentelyä. Nähdään myös, että kun seuranta nostetaan näkyväksi, se myös vaikuttaa henkilökunnan toimintaan. Johtoryhmässä tulisi käsitellä tietoa myynnistä ja myynnin eri vaiheista. Korostettiin, että ainoastaan lopputulosta ei voi seurata, vaan kaikki vaiheet ennen mahdollista kauppaa tulee saada näkyviksi. Se muistuttaisi siitä, mitkä kaikki vaiheet tarvitaan, että kauppa voi syntyä. Mainitaan, että varsinkin alussa voi olla tarpeellista käydä esittelemässä myynnin eri vaiheita johtoryhmälle, jotta he ymmärtävät myynnin raportointia oikealla tavalla. Uskotaan, että kun johtoryhmä alkaisi seuraamaan myyntityötä, se voisi myös puuttua myyntiin aktiivisemmin.

Seurannan nähdään tuovan hyötyjä myynnin johtamiselle henkilötasolla. Ymmärretään, että seurannan avulla voidaan esimerkiksi huomata, jos asiakasvastaava tarvitsee tukea tai uutta osaamista myyntityöhön. Tämä tulee ottaa erityisesti huomioon osaamisen kehittämisenä. Haastatteluissa mainittiin myös, että kun rekrytoidaan ihmisiä, tulee myynti nostaa näkyvästi esille esimerkiksi haastattelukysymyksissä.

Nähdään, että myynnin seuranta kehittäisi myynnin johtamista myös asiakasnäkökulmasta. Seurannan avulla saisi tietoon minkä tyyppiset asiat tai koulutukset myyvät Omniassa. Seurannalla saisi tietoon myös alan trendin. Nähdään, että alojen koulutustren-

ditietoja voisi käyttää hyväksi sekä markkinoinnissa että myynnissä. Mainitaan, että esimiehen tulisi aktiivisesti seurata tekemisiä ja puuttua hoitamattomiin asioihin. Todetaan, että käytännössä tämä onnistuisi esimerkiksi, jos raportin pohjalta selviää poikkeava tulos. Esimiehen tehtävänä on selvittää mistä poikkeama johtuu.

”Se on johtamisväline mitä suuremmassa määrin. Se antaa positiivisen tavon seurata asioita, myös sen yrityksen näkökulmasta”. (S2)

5.2 Yrityshaastattelut

Myynnin tavoitteet

Yrityshaastatteluissa selviää, että myynti, myynnin seuraaminen ja johtaminen näyttäisivät toimivan, kun tavoitteet ovat selvillä. Yleisesti voi sanoa, että strategiset tavoitteet liukuvat yksityiskohtaisempiin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi tuoteryhmille, myyntiohjelmiin ja koulutusmuodoille. Vaikka kaikki mainitsevat rahallisen tavoitteen olevan tärkein, se on pilkottu pienimmiksi osa-alueiksi, joilla kaikilla on omat tavoitteet. Lopullinen mittari on usein euromäärä, eli tulokset. Tulosten lisäksi näyttää olevan tavallista, että seurataan myös myyntiputken mukaisia asioita; liidejä, myyntimahdollisuuksia ja tarjouksia. Erityisesti tarjousten tila (hyväksytty tai hylätty) näyttää olevan tärkeä seurattava.

Myynnin seuranta ja seurannan hyöty

”CRM on pääasiallinen myynnin seuraamisen väline.” (Y2)

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainitsin, myyntiputken eri vaiheita ja niiden tiloja seurataan. Yhdessä haastattelussa tosin selviää, että heillä seurataan ainoastaan euromääriä. Tätä perustellaan sillä, että sitä mitä seurataan, sitä myös saadaan. Jos esimerkiksi seurataan asiakaskäyntejä, on riskinä, että asiakaskäyntien määrä kasvaa, mutta

niistä ei seuraa välttämättä mitään. Mutta jos seurataan euroja, saadaan myös kauppoja. Taustana on, että kyseisellä yrityksellä ei ole ketään varsinaista myyntihenkilöä, vaan myynti on yksi työtehtävä monien työtehtävien seassa.

”Mä näen et myynnin seuraaminen on välttämätöntä. Muuten me kuljetaan säkki päässä. Voidaan kohdentaa panoksia johonkin aikaiseen tekemiseen ja kuvitella et se on hirveen tärkeää ja kannattavaa ja tuottaa tuloja. Mutta ilman että tää kaikki, koko prosessi ja tekeminen, yksikkötasolla ja yksilötasolla, on läpinäkyvää. Niin etteihän ilman sitä tietoa voi tehdä mitään johtopäätöksiä. Tai päätöksiä.” (Y1)

Haastatteluissa selviää, että varsinkin yritysrahoitteisissa koulutuksissa myynnin seuraaminen on todella tärkeä asia. Suurin osa koulutusorganisaatioiden resursseista tulee yhteiskunnalta ja joihinkin koulutusmuotoihin on jopa imua. Jos tämän lisäksi halutaan muuta myyntiä, jonka asiakas rahoittaa, seurannan tarve korostuu.

”Sitten kun tullaan siihen, että asiakas maksaa omilla rahoillaan, sit se muuttuu, se toiminta. Se koko toiminnan luonne. Sit niinku edetään puhtaasti kilpailumarkkinoiden ehdoilla.” (Y1)

Seuranta antaa myös tärkeää tietoa siitä, mitä yritysten kanssa tapahtuu. Seurannan avulla voidaan saada tietoon hyvin toimivia asioita, mutta myös kehitettäviä osa-alueita. Seurannan avulla selviää, kuinka paljon työpanosta eri asiakkaisiin on laitettu. Koulutus-alalla opiskelijamäärien seuraaminen on ollut oleellista. Käy ilmi, että CRM voisi tuoda näkyväksi juuri sitä työtä, jota on tehty ennen kuin opiskelija tulee oppilaitoksen kirjoihin.

”Meillä oli pitkään sellainen tilanne, että me vaan niinku luultiin ja aavisteltiin, että tuolla tehdään sitä ja tuolla tehdään tätä. Ja sit me oikeesti ollaan saatu selviteltyä se, että ketkä täs kentässä on aktiivinen, kuka ei hyödynnä potentiaalia.” (Y2)

”Halutaan seurata, kuinka paljon on laitettu työtä, eli viety aktiviteettejä sen asiakkaan eteen, ja mikä on ollut se tuotos. Eli tavallaan panos ja tuotos.”
(Y3)

Myynnin seuranta lähtee johdosta. Jos johto on aktiivinen ja kiinnostunut, myös myyntihenkilö ymmärtää esimerkiksi CRM-kirjausten tärkeyden. Tehty asiakkuus- ja myyntityö saadaan näkyväksi CRM-kirjausten kautta. Kirjauksissa korostettiin ajantasaisia kirjauksikäytäntöjä (asiat kirjataan heti) sekä yhdenmukaisia tapoja.

”Raportointi on osa päivittäistä johtamista, kokouksikäytäntöjä. Se tavallaan pakottaa siihen.” (Y1)

”Ei ole muuta kuin se, mitä sieltä on nähtävissä. Ja se edesauttaa sen käyttämistä” (Y1)

Myynnin seuraamisen muut keinot tai järjestelmät

Selviää, että CRM-järjestelmä on pääasiallinen myynnin seuraamisen väline. Myynnin seuranta ei ole kuitenkaan vain CRM-raportteja. Raportteja täydentävät palaverit, joita järjestetään eri toimijoilla hyvin vaihtelevalla aikavälillä. Palavereiden vaihteluväli oli kerran viikossa – neljä kertaa vuodessa.

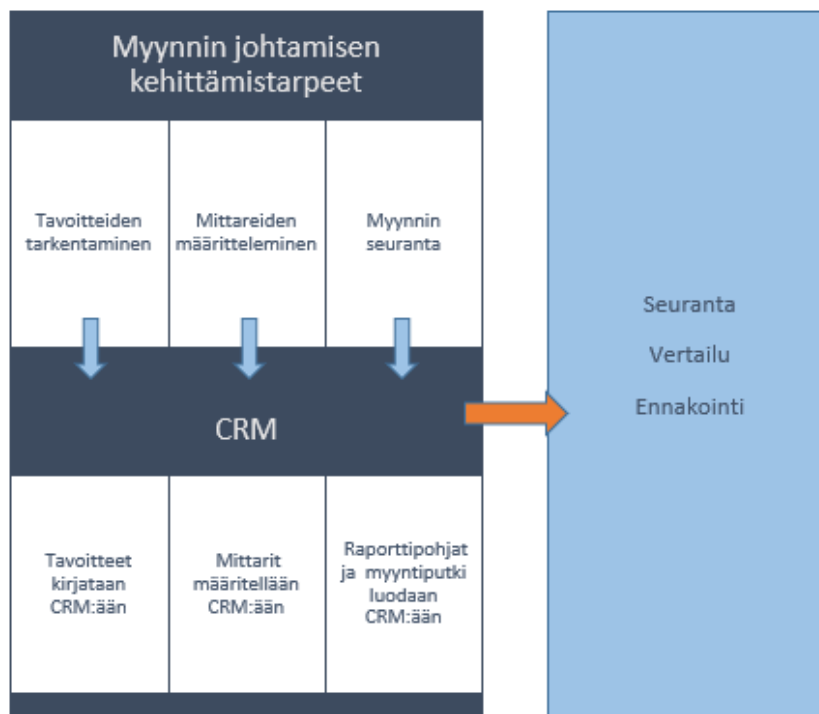
”Palaverikäytännöt ovat keskeisiä. Siel katotaan ne raportit ja sitten mietitään et mitä sit tehdään. Jos ollaan edellä tai jäljessä.” (Y1)

Vain CRM:stä tuotetut raportit eivät riitä myynnin seuraamiseen. Haastatteluissa ilmenee, että talousraportointi joudutaan ottamaan erikseen. Yhdellä toimijalla oli olemassa tietovarasto, jonka avulla raportteja saadaan yhdestä paikasta. Tieto ei kuitenkaan ole aina reaaliaikaista, koska talousraportointiin liittyvää opiskelijatyöpäiväseurantaa ei ole tehty päivätasolla, vaan kuukausitasolla. Nousee esiin, että talousraportit eivät aina kerro todellisuutta. Tämä nousee esiin erityisesti oppisopimuskoulutuksessa. Kun koulutuksen järjestäjä myy koulutusta toiselle koulutuksen järjestäjälle, kirjanpidossa näkyy, että toinen koulutuksen järjestäjä olisi kenties suurasiakas. Todellisuudessa koulutuksen järjestäjä on ostanut toiselta järjestäjältä koulutusta asiakkaalleen, joka periaatteessa on se

asiakas. Nähdään, että tämä taloushallinnon vääristymä voitaisiin saada näkyväksi tai oikaistua CRM:ssä.

5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Omnian myynnin johtamisessa on kehitettävää. Haastatteluissa selviää, että Omniassa ei ole tarkkoja tavoitteita myynnille. Yrityshaastatteluista ja tietoperustasta selviää, että myynnin tavoitteiden asettaminen on erittäin olennainen osa myyntiä ja siten myös myynnin seuranta ja johtamista. Tavoitteet tulee olla konkreettiset ja mitattavat, jotta strategia muuttuu toiminnaksi. Suosittelem siksi, että Omnia määrittelee mahdollisimman yksityiskohtaiset tavoitteet myyntityölle.



Tavoitteet tulee kirjata CRM-järjestelmään, jotta toteutumaa voidaan verrata tavoitteisiin raporttien avulla. Myös oikeanlaiset mittarit edesauttavat toimintaa. Omniassa ei ole ollut mittareita myynnille ja ehdotan, että Omnia määrittelee tavoitteiden lisäksi mittarit. Nämä tulee kirjata CRM-järjestelmään, jotta mittaaminen ja seuranta toimivat. Koska usein juuri

mitattaviin asioihin panostetaan, tulee Omnian miettiä, mitä asioita halutaan mitata. Mittarit kertovat mitä asioita Omniassa pidetään tärkeinä. CRM-järjestelmä toimii hyvänä ja loogisena työvälineenä asiakkuus- ja myyntityön seuraamiselle ja mittaamiselle.

Myyntin seuranta on johtamisen näkökulmasta vaikeaa, jos tarkkoja tavoitteita ei ole määritelty myynnin eri vaiheille. Tarkkojen tavoitteiden puuttuminen tekee myynnin vaiheiden seuraamisesta vaikeampaa, ja estää siten johdollisen otteen. Myynnin seuranta CRM:ssä pohjautuu myynnin vaiheisiin, eli myyntiputkeen. Ehdotan, että Omnia määrittelee omanlaisensa myyntiputken CRM:ään koska näyttää siltä, että juuri myyntiputken avulla voidaan seurata ja ennustaa myyntiä. Myyntiputkeen tulisi asettaa mittarit, koska mittarit näyttävät olevan hyvä myynnin kehityksen ennakoinnin työkalu.

Myyntin seuranta ei voi olla vain lukuihin perustuvaa, vaan lisäksi tarvitaan laadullista tietoa. Määrällinen ja laadullinen seuranta näyttävät täydentävän toisiaan, ja olevan myynnin johtamisen kannalta tärkeä asia. Systemaattista määrällistä tai laadullista myynnin seuranta ei ole ollut Omniassa. Koska määrällinen ja laadullinen tieto on tärkeää, tulisi pitää kokoontumisia, joissa asiakasvastaavat voivat täydentää lukuja kertomalla esimerkiksi kuulumisia, onnistumisia ja haasteita. Ehdotan, että Omniassa pidetään sopivin välein olevia myyntipalavereita, joissa käydään läpi CRM-järjestelmästä ja muista järjestelmistä saatavat raportit ja laadullinen tieto. Näihin palavereihin voisi osallistua Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön johto ja asiakasvastaavat. Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö raportoisi edelleen johtoryhmälle.

Näyttää siltä, että johdon myynnin seuraaminen tuo jämäkkyyttä toiminnalle. Johdon tulee näyttää kiinnostuksensa ja seurata myyntiä säännöllisesti. Omniassa johto on seurannut koulutusorganisaatiolle tyypillisesti myyntiä vain opiskelijalukujen kautta. Omnian CRM-järjestelmässä ei ole ollut räätälöityä myyntiputkea, määriteltyjä raportteja eikä tavoitteita ole kirjattu järjestelmään, koska niitä ei ole ollut. Näin ollen seurannalle ei ole ollut hyviä lähtökohtia ja on yksi keskeinen kehittämiskohde. Tämän vuoksi ehdotan, että Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön johto alkaa seuraamaan myyntiä systemaattisesti. Myös Omnian johtoryhmän tulisi ottaa myynnin seuranta yhdeksi aiheeksi palavereihinsa. Erilaiset raportit antavat hyvän pohjan Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön johdon ja Omnian johtoryhmän työskentelylle. Lukuja tulee tarvittaessa täydentää laadullisella tiedolla. Kuten yhdessä haastattelussa mainitaan, olisi varmasti hyvä käydä alussa kertomassa johtoryhmälle myynnin eri vaiheista ja kuinka raportteja luetaan.

Kaikissa kehitysehdotuksissani on tärkeää muistaa, että asiakasvastaavien ja johdon tulee sitoutua uudenlaiseen toimintatapaan. CRM-järjestelmän seuranta ja mittarit eivät toimi, ellei asiakastieto ole ajan tasalla ja yhtenäisesti dokumentoitu. Omniassa ei ole ollut määritelty CRM-järjestelmän kirjauskäytänteitä ja koko myyntiputken ajattelumalli on Omnialle uusi. Näyttää siltä, että sitoutumisen onnistumiseen vaikuttaa sekä johdon esimerkki, että käyttäjien osallistaminen kehitystyöhön. Ehdotan siksi, että asiakasvastaavat otetaan mukaan kehitystyöhön ja heidät koulutetaan ohjelman käyttöön. Koulutusta tukemaan kannattaisi mielestäni tehdä kattavat ohjeet kirjaustavoista ja myyntiputkesta. Koulutus ja ohjeet edesauttavat yhdenmukaista dokumentointitapaa. Yhdenmukaisilla CRM-kirjauskäytännöillä raporteista, mittareista ja seurannasta tulee myynnin johdolle hyvä työkalu.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyö oli ajankohtainen ja toimeksiantajalle hyödyllinen. Omnia tavoittelee aiempaa tiiviimpää yhteistyötä yritysmaailman kanssa. Vuodenvaihteessa 2018 voimaan tulleen, uuden ammatillisen koulutuslain pääpainona on yritys yhteistyö ja työpaikalla tapahtuva oppiminen. Lain myötä myös ammatillisen koulutuksen julkinen rahoitusperusta muuttuu. Jos Omnia haluaa menestyä markkinoilla, sen tulee myydä koulutuksia, joita myös asiakasyritys rahoittaa. Jotta tämä onnistuu, tarvitaan aiempaa kirkkaammat tavoitteet. Niiden toteutumista palvelevat uudenlaiset toimintatavat, seuranta ja mittarit.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli aiheen tarkentuminen, jonka jälkeen seurasi teorian selvittäminen ja siihen paneutuminen. Tämän jälkeen päätettiin haastateltavat ja haastattelurunko. Opinnäytetyössä haastateltiin Omnian johtoporrasta ja muutamaa yritystä. Sisäisillä haastatteluilla kartoitettiin johdon näkemys ja tahtotila koskien CRM-järjestelmää ja myyntiä. Yrityshaastattelut toimivat vertailupohjana kehittämistyölle. Yrityshaastatteluissa tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmää käytetään myynnin johtamisen tukena.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää Omnian johdon CRM tarpeita, jotka tukisivat myynnin johtamista. Haastatteluissa selvisi kuitenkin kehitettäviä asioita myynnin johtamisesta, jotka eivät suoranaisesti liity CRM-järjestelmään. Tämän takia opinnäytetyö muotoutui toisenlaiseksi kuin alun perin oli ajateltu. Opinnäytetyön tuloksena löytyi Omnian myynnin johtamisen kehittämistarpeita. Kehittämistarpeita linkitettiin CRM-järjestelmään siten, että CRM-järjestelmä tukisi myynnin johtamista.

Tietoperustan ja haastatteluiden perusteella näkisin, että Omnian myynnin johtamisessa on kehitettävää. Omnian tärkeimmät kehityskohteet ovat myyntitavoitteiden tarkentaminen, mittareiden määrittäminen ja johdon seurannan kehittäminen. Omnian on myös huolehdittava, että CRM-järjestelmässä olevat tiedot ovat ajan tasalla ja yhtenäisesti dokumentoituna, jotta seuranta ja mittarit toimivat. Kun nämä ovat kunnossa, voi CRM-järjestelmä toimia erinomaisena myynnin johtamisen työkaluna. Sisäisissä haastatteluissa selvisi, että Omnialla on olemassa strategiset tavoitteet, mutta toiminnan tason konkreettiset tavoitteet puuttuvat. Omniassa ei ole ollut myynnille mittareita. Koska usein juuri mitattaviin asioihin panostetaan ja mittarit ohjaavat tavoitteiden toteutumista, tulisi Omnian määrittellä mittarit myyntityölle. Asiakkuus- ja myyntityötä ei ole aiemmin juuri seurattu ja se on siten yksi tärkeä kehittämiskohde. Mielestäni johdon tulisi enenevässä

määrin osoittaa kiinnostuksensa myyntiin. Näyttäisi siltä, että myynnin seuranta ei voi perustua ainoastaan lukuihin, vaan niitä tulee täydentää laadullisella tiedolla. Seurantaan sopii esimerkiksi Työelämä- ja yrityspalvelut -yksikön myyntipalaverit, joita tulisi pitää sopivin väliajoin. Myös Omnian johtoryhmän tulisi ottaa myynnin seuranta osaksi johtoryhmätyöskentelyä.

Yrityshaastatteluissa selvisi, että myynti, myynnin seuraaminen ja johtaminen ovat helpompaa, kun tavoitteet ovat tarkat. Tärkeimpänä tavoitteena nähdään rahallinen tavoite, mutta se on myös pilkottu pienempiin osiin. Myynnin seuraaminen on välttämätöntä johtamisen näkökulmasta. Tiedon on oltava ajantasaista ja laadullisesti dokumentoitua, muuten seuranta ei toimi. Johdon aktiivinen rooli seurannassa näyttäisi olevan yksi tärkeimmistä keinoista, jolla saadaan käyttäjät dokumentoimaan tietoja järjestelmään. Jos johto viestittää, että tietoja ei ole, ellei niitä ole kirjattu, se pakottaa käyttäjän kirjaamaan tiedot. Näen, että ulkoisten haastatteluiden tulokset ovat linjassa teoriaan ja Omnialle kehittämisen näkökulmasta hyödyksi.

Sisäisissä haastatteluissa tutkimuksen luotettavuutta alensi, ettei kaikilla haastateltavilla ollut myynnillistä taustaa. Myös se, että haastateltavat eivät ehkä haastatteluissa muistaneet ottaa esille kaikkia ajatuksia tai näkökulmia alensi reliabiliteettia. Tätä oltiin kuitenkin ennakoitu lähettämällä haastattelukysymykset ennakkoon. Ulkoisissa haastatteluissa luotettavuus oli hyvä, koska kaikki haastateltavat olivat alansa asiantuntijoita. Luotettavuutta paransi lisäksi se, että haastattelukysymykset lähetettiin myös ulkoisille haastateltaville ennakkoon. Validiteetin näen hyvänä erityisesti yrityshaastatteluissa, koska haastateltavat olivat alansa asiantuntijoita ja heillä oli aiheesta kokemusta ja näyttöäkin. Näkisin, että ulkoisten tulosten monistettavuus on mahdollista, erityisesti samalla toimialalla toimiville yrityksille. Sisäisten haastatteluiden tulokset ovat ainutlaatuisia, koska ne käsittelevät ainoastaan toimeksiantajan tilaa ja tarpeita tässä hetkessä.

Myynti perustuu ennakkointiin ja yritysyhteistyöhön. Haluan siksi tässä yhteenvedossa nostaa lopuksi esille tärkeän kehittämiskohteen, joka nousi esille eräässä sisäisessä haastattelussa. Aihe on tiiviissä sidoksissa markkinointiin, myyntiin ja yritysyhteistyöhön ja olisi hyvä opinnäytetyön aihe. Haastattelussa tuli esiin yritysyhteistyön ennakkoinnin kehittäminen. Omnialla olisi hyvät lähtökohdat tiivistää yhteistyötä Espoon kaupungin elinkeinoelämän ja kaavoituksen kanssa. Yhteistyöllä Omnia pystyisi ennakoimaan ja reagoimaan yritysten tulemiseen kaupunkiin. Olisi tärkeää kehittää yhteistyötä niin, että tieto kulkeutuu kaupungilta Omniaan ja myös Omniasta kaupungille entistä paremmin.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. 16., uudistettu painos. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management; concepts and technologies. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Helsinki: Tammi.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. 10. painos. Canada: South-Western.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2014. Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur AB.

Kortelainen, J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena; ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki: Tammi.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. Kauppakamari: B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Viro: Princeton.

Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2016. Suomalainen myynti on syvältä, vai onko? Helsinki: Kiss Publishing.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusia aikoja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Talentum Media: Helsinki.

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

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2000. CRM – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig? Malmö: Liber Ab.

Sähköiset lähteet

Collett, C. 2016. Dynamics Community. Viitattu 10.1.2018. <https://community.dynamics.com/crm/b/crmtricksnewstomaster/archive/2016/02/24/creating-sales-rep-dashboards-in-dynamics-crm>.

Kanerva, H. 2010. ValueFrame Oy. Luvuilla johtaminen. Viitattu 11.10.2017. <https://www.sli-deshare.net/harkane/asiantuntijaorganisaation-luvuilla-johtaminen-turku-1132010>.

- Kukkola, E. Myynnin johtaminen 8: Mittaaminen ja seuranta. Viitattu 1.10.2017. <https://peruspe-lijajohtaja.com/2017/01/29/myynnin-johtaminen-8-mittaaminen-ja-seuranta/>.
- Kulbyté, T. 2017. 10 Signs You are Not in Control of your Sales Pipeline. Viitattu 3.10.2017. <https://www.superoffice.com/blog/sales-pipeline-management-tips/>.
- Luoma, H. 2016. Myynnin johtaminen ja myyntitoiminnan johtaminen – mitä eroa niillä on? Viitattu 14.10.2017. <http://www.actional.fi/myynnin-johtaminen-ja-myyntitoiminnan-johtaminen/>.
- Marttinen, J. 2016. Sales Excellence 2016: Ammattimainen myynnin johtaminen mahdollistaa kasvun. Viitattu 6.11.2017. <http://mercuri.fi/ammattimainen-myyynnin-johtaminen-mahdollistaa-kasvun>.
- Microsoft 2017. Liiketoimintaprosessien yleiskatsaus. Viitattu 10.1.2018. <https://docs.microsoft.com/fi-fi/dynamics365/customer-engagement/customize/business-process-flows-overview>.
- Miettinen, P. 2015. SN4. Myynti on muuttunut – muuttuuko myynnin johtaminen? Viitattu 14.10.2017. <http://www.actional.fi/myynnin-johtaminen-ja-myyntitoiminnan-johtaminen/>.
- Määttä, T. Kasvujohtaminen 2017. Myynnin johtaminen. Viitattu 27.9.2017. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>
- Omnia 2017. Tietoa Omniasta. Viitattu 19.12.2017. <https://www.omnia.fi/tietoa-omniasta/organi-saatio>.
- Plaksij, Z. 2017. Superoffice. 10 Reasons Why Sales People Need CRM. Viitattu 11.10.2017. <https://www.superoffice.com/blog/why-sales-people-need-crm/>.
- Sysco 2018. Dashboards and Charts in Microsoft Dynamics CRM. Viitattu 10.1.2018. <https://www.sysco-software.com/dynamics-crm-charts/>.
- The Bitter Business 2016. Sales Funnel Improvement Tips. Viitattu 11.10.2017. <https://thebitter-business.com/tag/sales-pipeline/>.
- Virmavirta, J. 2016. Funnelin päässä on valoa – Inbound-markkinointi on hyvää palvelua. Viitattu 14.10.2017. <https://www.salescommunications.fi/blog/funnelin-p%C3%A4%C3%A4ss%C3%A4ss%C3%A4-on-valoa-inbound-markkinointi-on-hyv%C3%A4%C3%A4-palvelua>.

Haastattelurunko

Omnian sisäiset haastattelut

- Minkälaisia tavoitteita Omnialla on myyntityölle?
- Minkälaista tietoa toivot saavasi asiakkuus/myyntityöstä?
- Minkälaisia asiakkuustyön /myynnin aktiviteetteja tulisi mielestäsi raportoida ja/tai mitata? Miksi?
- Minkälaista hyötyä myynnin seuraamisesta voisi olla myynnin johtamiseen/muuhun johtamiseen?

Yrityshaastattelut

- Minkälaisia tavoitteita teillä on myyntityölle?
- Mitä asioita seuraatte myynnissä?
- Miten hyödynnätte CRM:ää myynnin johtamisessa?
- Minkälaista hyötyä seuraamisesta on ollut?
- Onko teillä käytössä muita keinoja myynnin seuraamiseen kuin CRM?