

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Minttu Lehmus

CRM-järjestelmän hankinta kohdeyritykselle

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2019
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Minttu Lehmus

Nimeke
CRM-järjestelmän hankinta kohdeyrityksille

Toimeksiantaja
Mediconsult Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä kartoitetaan kohdeyritykselle sopivaa CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmää. Opinnäytetyön päätavoite oli löytää yritykselle sopiva CRM-järjestelmä. Hankittavan järjestelmän avulla haluttiin myös ratkaista yrityksessä oleva puutteellisen asiakkuuksien hallinnan ongelma. Opinnäytetyö toteutettiin tapaus- ja toimintatutkimuksen menetelmiä käyttäen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään teorioita asiakkuuden hallinnasta, CRM-järjestelmistä sekä järjestelmän hankintaprojektista. Teoriassa tutustutaan asiakkuuden hallinnan eri ominaisuuksiin, sen tärkeyteen ja kuinka toimivalla asiakkuuden hallinnalla voidaan tehostaa yrityksen asiakas- ja myyntiprosesseja. Teoriassa kerrotaan myös, mikä on asiakkuuden hallintajärjestelmä ja mitä mahdollisuuksia sekä lisäarvoa järjestelmät antavat yritykselle. Viimeisenä teoriaosuudessa käsitellään myös järjestelmäprojektiin liittyviä asioita ja mitä onnistunut hankintaprojekti vaatii. Toiminnallisessa osuudessa kerrotaan hankinnan taustat ja sen jälkeen vaiheittain, kuinka hankintaprosessi toteutettiin ja kuinka lopulta valinta hankittavasta järjestelmästä tehtiin.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritykselle löytyi sopiva CRM-järjestelmä. Viimeisessä luvussa on pohdintaa hankintaprojektin onnistumisesta sekä tulosten vertaamista teorian tietoon. Työn avulla ymmärrettiin paremmin asiakkuuden hallinnan tärkeys ja löydettiin uusia keinoja asiakkuuden hallinnan parantamiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 46
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

CRM-järjestelmä, asiakkuudenhallinta, hankintaprosessi



THESIS
June 2019
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Minttu Lehmus

Title
Purchase of a CRM-System for a Target Company

Commissioned by
Mediconsult Ltd

Abstract

This thesis maps out a suitable CRM (customer relationship management) system for a target company. The main purpose of this thesis is to find a suitable CRM-system for the company. The aim of the new CRM-system was to solve the lack of proper customer relationship management system. The thesis was practise- and case-based by nature.

In the theoretical part theories of customer relationship management, CRM-systems and system projects are discussed. Customer relationship management and its importance as well as the role and benefits of an efficient customer relationship management in enhancing customer and sales processes are explained. In addition, CRM systems and their added values and opportunities are discussed. At the end of the theoretical part, theories about system projects and requirements for a successful purchasing project are described. The practise-based part explains the backgrounds and needs for the needed purchase. Finally, the purchasing process stages, the project proceedings and decision-making regarding the selected system are explained.

As a result of this thesis, a suitable CRM-system was discovered. The study and process are reflected in the conclusion. Moreover, the results are discussed in light of the chosen theories. There has been told how the results match with theories. On the basis of the results it can be stated that the company has now a better understanding of managing their customer relationships and have new ways for customer relationships management.

Language

Finnish

Pages 45

Appendices 2

Pages of Appendices 4

Keywords

CRM system, customer relationship management, purchasing process

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.3	Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Asiakkuuden hallinta	10
2.1	Asiakkuuden hallinta käsitteenä	10
2.2	Asiakkuuden hallinnan keinoja	12
2.3	Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen	14
3	CRM-järjestelmän hankintaprojekti.....	16
3.1	CRM-järjestelmä.....	16
3.2	Projektin vaiheet.....	18
3.3	CRM-järjestelmän hankintaprojektin ominaisuudet	20
4	Opinnäytetyön menetelmät.....	23
5	Hankintaprojektin toteutus kohdeyrityksessä.....	26
5.1	Hankinnan tausta ja tavoite	26
5.2	CRM-järjestelmän hankintaprosessi	29
5.3	Järjestelmään kirjattava myyntiprosessi.....	31
5.4	Järjestelmään kirjattavat asiakastiedot	33
5.5	Muut järjestelmältä vaadittavat ominaisuudet	34
5.6	Järjestelmien etsintä ja vertailu.....	35
5.7	Päätös.....	38
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	39
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1	CRM-järjestelmän vaatimuksia
Liite 2	Järjestelmien vertailutaulukko

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aiheeni on kertoa CRM-järjestelmän hankintaprosessista työpaikallani. Opinnäytetyössäni kartoitan yrityksellemme sopivaa järjestelmää. Tutustun eri järjestelmiin ja niiden ominaisuuksiin sekä laajemmin asiakkuuden hallintaan, samalla pohtien, kuinka voimme tehostaa asiakkuusprosessejamme CRM-järjestelmän ja toimivamman asiakkuuden hallinnan avulla. Olen saanut olla hankinnasta vastuussa, koska tiedän työnkuvani kautta, mitä järjestelmältä vaaditaan ja tulen käyttämään järjestelmää jokapäiväisessä työskentelyssäni. Työskentelen myynti- ja asiakkuuskoordinaattorina, joten asiakkuuksien hallinta ja CRM-järjestelmän käyttö kuuluvat päivittäisiin työtehtäviini.

Syy siihen, miksi yrityksellemme alettiin kartoittamaan uutta toimivaa CRM-järjestelmää, on yrityksen huima kasvu viime vuosina. Yrityksen kasvun myötä asiakkuustiedon hallinta on korostunut entisestään, koska asiakkaat ja henkilöstö lisääntyvät, ja useampi henkilö ja tiimi on tekemisissä yhä useampien asiakkuuksien kanssa. Olen saanut olla aitiopaikalla seuraamassa yrityksen kasvua sekä mukana kehittämässä uusia toimintatapoja toimivampaan asiakastiedon hallintaan. Koen, että minulla on hyvä näkemys siihen, mitä yrityksemme asiakkuudenhallintaan vaaditaan, koska se on suuri osa omaa työnkuvaani. Työskentelen paljon yhteistyössä eri tiimien kanssa, joten kuulen myös heidän tarpeitaan ja tiedän mikä tieto on heille tarpeellista.

Työssäni olen huomannut, kuinka paljon eri asiantuntijoille kertyy hiljaista tietoa, ja jos sitä ei kirjata ylös, on muiden lähes mahdotonta jatkaa aloitettua työtä. Tietoa kertyy monesta eri tiimistä ja useilta henkilöiltä, ja mikäli asiakastyössä työskentelevät henkilöt eivät ole perillä asiakkaan kokonaistilanteesta, vaikuttaa se suoraan asiakastyytyvyyteen sekä henkilön omaan työhyvinvointiin. Tiedon dokumentoinnin ja kirjaamisen tärkeys on korostunut valtavasti viime aikoina, myös sen takia, että henkilöstöä vaihtuu, eikä tietoa haluta päästää valumaan

pois yrityksestä henkilöiden mukana. Nykyään puhutaan myös paljon tiedolla johtamisesta ja tämä edellyttää tiedon jakamista ja kirjaamista. Jos tietoa ei kirjata ja saada sitä kautta raportoitua, niin johdolla ei ole työkaluja yrityksen johtamiseen, kun ei nähdä millä osa-alueilla tulee hyvää tulosta ja mitä osa-alueita tulisi kehittää. Asiakastiedon hallinnalla on näin ollen suora yhteys työn tehokkuuteen ja yrityksen menestymiseen; ilman tietoa ei osata keskittyä oikeisiin asioihin ja työaika valuu hukkaan tiedon puutteen vuoksi.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoite on löytää kohdeyritykselle CRM-järjestelmä, joka palvelee yrityksen tarpeita. CRM-järjestelmällä on tarkoitus parantaa asiakkuuksien hallintaa yrityksessä tuomalla tarvittava asiakastieto yhteen järjestelmään kaikkien saataville. Järjestelmän ja siihen kirjatun tiedon avulla halutaan myös saada parempi näkemys asiakkuuksista sekä tuotettua monipuolisempia raportteja myynnistä ja tapahtumista. Järjestelmän kautta tuotettu tieto antaa yrityksen johdolle paremmat työkalut yrityksen ja erityisesti myynnin ja asiakkuuksien johtamiseen.

Tavoitteeseen pääseminen edellyttää tutustumista asiakkuudenhallintaan, CRM-järjestelmiin sekä yrityksen toimintaan. Teorialla asiakkuuden hallinnasta ja CRM-järjestelmistä on tarkoitus oppia ymmärtämään näiden merkitys yritystoiminnassa ja miettiä hyödyntäminen kohdeyrityksessä. Teorian toimintamallit eivät välttämättä sellaisenaan sovellu kohdeyrityksen toimintaan, vaan niistä on valittava ja sovellettava sopivat mallit.

Yritykselle sopivan CRM-järjestelmän valitsemiseksi on myös tunnettava yrityksen toiminta ja tavoitteet. Yrityksessä tulee olla selkeä visio siitä, mitä hankittavalla järjestelmällä tavoitellaan. Kun tavoite on selvillä, tulee tämä kirjata määräyksiksi järjestelmän kartoitusta varten. Järjestelmiä on markkinoilla paljon erilaisia eri tarpeisiin, joten määritysten tulee olla kunnossa, jotta osataan etsiä ja valita yritykselle sopiva järjestelmä.

1.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Asiakkuuden hallintaa sekä CRM-järjestelmiä on tutkittu useissa aiemmissa opinnäytetöissä. Myös CRM-järjestelmien hankintaprosesseista kohdeyrityksille on tehty aiempia opinnäytetöitä. Valitsin opinnäytetöistä muutamia, joista kerron pääkohtia tässä kappaleessa. Valitsin opinnäytetöistä kohdat, jotka vastaavat oman opinnäytetyöni aihetta ja osa-alueita, jotta tulokset ovat verrattavissa ja hyödynnettävissä.

Haaslahti, Hänninen ja Tarvainen (2015) ovat opinnäytetyössään tutkineet CRM-järjestelmiä ja niiden käyttöä suomalaisissa yrityksissä. Työssä oli haastateltu kuutta eri yritystä ja kysytty heidän CRM-järjestelmistään ja niiden käytöstä. Vastauksissa korostui hyvin paljon samoja asioita kuin oman hankintamme määrittelyissä, kuten esimerkiksi helppokäyttöisyys. Lisäksi korostui vaatimus, että järjestelmä on yrityksen tarpeisiin sopiva. Markkinoilla on paljon erilaisia järjestelmiä, samoin kuin on erilaisia yrityksiäkin, joten tarpeet ovat erilaiset ja kunkin yrityksen tulee löytää juuri omaan käyttöön sopiva järjestelmä. Lisäksi työn teoriaosuudessa korostettiin kasvanutta asiakkuuden hallinnan tarvetta nykyisessä yritysmaailmassa ja sitä, miten paljon mahdollisuuksia yrityksellä on toimivan asiakkuuden hallinnan myötä, esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja sen myötä myös markkinoinnin kohdentamiseen.

Sillman (2011) on opinnäytetyössään tutkinut CRM-järjestelmien hyödyntämistä liiketoiminnassa ja antaa hankintaprosessiin CRM-järjestelmätoimittajan näkökulman. Sillman on havainnoinut, että järjestelmätoimittajan on entistä enemmän tehtävä työtä asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi, koska kilpailu alalla on kasvanut kovasti. Järjestelmätoimittajan myyntivalttina voidaan pitää kykyä asettua asiakkaan asemaan tiedostaen tarpeet ja osaten tarjota oikeita ja tarpeeseen sopivia järjestelmäratkaisuja. Yksi tärkeimmistä ja mielenkiintoisimmista havainnoista oli johdon sitoutumisen tärkeys projektiin. Myös työntekijöiden motivoiminen uuden järjestelmän käyttöön koettiin haasteellisena, mutta olisi kuitenkin erityisen tärkeää saada järjestelmä myytyä käyttöön yrityksessä.

Hellström (2013) on tutkinut opinnäytetyössään asiakkuudenhallinnan tarpeellisuutta kohdeyritykselle. Tässä tapauksessa korostuu eniten ongelma, että asiakastietoa on tallennettu useaan paikkaan ja järjestelmään, jolloin tiedon etsiminen on vaikeaa. Tehdyn kyselyn perusteella suurin osa työntekijöistä koki yhtenäisen järjestelmän tarpeelliseksi.

Kirjavainen (2011) on tehnyt opinnäytetyön kohdeyritykselle, jossa lähtötilanne ja ongelma on sama kuin omassa työssäni, puutteellinen asiakastietojen hallinta. Asiakastietoja tallennetaan useisiin eri järjestelmiin ja järjestelmät eivät keskustele keskenään, minkä takia tietojen hyödyntäminen on hankalaa. Tavoitteena tässä tapauksessa oli yksi yhteinen järjestelmä, johon tietoa kirjataan ja pidettäisiin tiedot ajan tasalla. Irrallisten tietojen vuoksi on hankalaa hahmottaa kokonaiskuvaa asiakkuudesta.

Uusitalo (2012) on opinnäytetyössään selvittänyt asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttöönottoprojekteihin liittyviä ominaispiirteitä ja haasteita. Työn tavoitteeksi kohdeyrityksessä oli asetettu asiakkuudenhallinnan tehostamisen suunnittelu. Työssä todetaan, että avaimet onnistuneeseen käyttöönottoprojektiin ovat selvät toimintamallit ja tavoitteet. Lisäksi on tärkeää, että projektiin sitoutuu yrityksen johto ja että projektissa on alusta asti mukana työntekijöitä, jotka järjestelmää todellisuudessa käyttävät. Projekti tulee suunnitella huolella ja siihen on varattava riittävät resurssit. Lisäksi voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että haasteet asiakkuuden hallinnassa ja CRM-käyttöönottoprojekteissa ovat hyvin samanlaisia riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta.

Andersson (2017) on opinnäytetyössään ottanut tavoitteeksi kehittää asiakkuuden hallintaa CRM-järjestelmän hankinnan avulla kohdeyritykselle. Tässäkin yrityksessä on haasteena asiakastietojen kirjaaminen ja säilyttäminen. Yrityksessä kertyy paljon hiljaista tietoa, joka halutaan saada näkyväksi kirjaamalla se. Lisäksi tietoa kirjataan useaan eri paikkaan, mikä hankaloittaa työtä ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöissä. Lopulliseen CRM-järjestelmän hankintapäätökseen vaikutti suuresti käyttäjäystävällisyys.

Juntunen (2016) etsi opinnäytetyössään CRM-järjestelmää kohdeyritykselle. Käytössä ei ennestään ole CRM-järjestelmää, vaan tietoa kirjataan erinäisiin muistioihin ja Exceliin, mikä aiheuttaa paljon manuaalista työtä ja tapahtumien kulkua on hankala seurata. Työssä korostetaan, ettei pelkästään järjestelmän hankinta riitä, vaan myös yrityksen toimintamallit asiakkuuksien hallinnan suhteen on laitettava kuntoon. Myös tässä työssä korostui johdon sitoutuminen projektiin. Työn tuloksena löydettiin yrityksen käyttöön sopiva järjestelmä ja yksi tärkeimmistä ominaisuuksista oli jälleen visuaalinen ilme ja miellyttävä käyttökokemus.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni alkaa johdannolla, jossa kerron lyhyesti mistä sain aiheen opinnäytetyölleni ja mikä oli opinnäytetyön tausta. Taustatietojen jälkeen kerron opinnäytetyön tavoitteista, eli mitä opinnäytetyön tuloksena on tarkoitus selvittää. Tämän jälkeen tutustuin aiempiin tutkimuksiin aiheesta eli opinnäytetöihin, joissa oli tutkittu samoja asioita kuin omassani, jotta voisin lopuksi tehdä vertailua töiden välillä. Teoriaosuuden aloitin tutustumalla teoriaan asiakkuuden hallinnasta. Keskityn teoriassa erityisesti sellaiseen asiakkuuden hallintaan, joka voidaan hoitaa tietojärjestelmien avulla, koska opinnäytetyöni päätavoite on löytää kohdeyritykselle toimiva ja sopiva tietojärjestelmä asiakkuuksien hallintaan. Asiakkuuden hallinnan lisäksi tutustun teoriaan CRM-järjestelmistä sekä CRM-järjestelmien hankintaprojekteista. Teoriaosuuden jälkeen kerron opinnäytetyöhön käyttämäni menetelmistä ja kuinka ne näkyvät työssäni. Menetelmien jälkeen alkaa toteutusosio, jossa kerron miten CRM-hankintaprojekti käytännössä toteutettiin kohdeyrityksessä. Tämä osio kertoo hankintaprojektin alusta loppuun: mikä oli hankinnan tausta eli syy hankinnalle, miten vaatimusmäärittelyt tehtiin, miten järjestelmiä etsittiin ja vertailtiin ja mihin järjestelmään lopulta päädyttiin ja miksi. Lopuksi kerron vielä johtopäätöksistä sekä pohdin, kuinka toteuttamani projekti vastasi teoriaa ja aikaisempia vastaavia tutkimuksia.

2 Asiakkuuden hallinta

2.1 Asiakkuuden hallinta käsitteenä

Asiakkuuden hallinnalla käsitän työssäni kaiken toiminnan, mitä asiakastiedon hallintaan ja asiakkuuksien hoitoon kuuluu. Tässä työssäni keskityn erityisesti asiakkuuden hallintaan ja asiakastietoon, jota voidaan dokumentoida tietojärjestelmiin ja voidaan hallita ja raportoida tietojärjestelmien avulla. Asiakkuuden hallinnan perustana toimii asiakastiedon kerääminen ja dokumentointi. Asiakkuuden hallinnasta voidaan puhua myös asiakkuuksien johtamisena. Ilman tietoa asiakkuuksista on myöskään mahdotonta johtaa asiakkuuksia. Siksi asiakkuuden hallinnalle on tärkeää olla tietokanta, eli paikka, johon asiakkaista ja asiakkaisiin kohdistetuista toimenpiteistä tallennetaan tietoa. Tiedon keräämisen lisäksi yrityksellä tulee olla toimintamallit ja strategiat asiakkuuksien hoitoon. Kerättyä tietoa voidaan analysoida ja arvioida esimerkiksi asiakkuuksien kannattavuutta ja sen perusteella hioa toimintamalleja sekä suunnitelmia.

Asiakkuuden hallinnalla viitataan kaikkiin niihin käytäntöihin, strategioihin ja tekniikoihin, joita yritykset käyttävät hallitakseen ja analysoidakseen asiakasvuorovaikutusta ja -tietoja. Asiakkuuden hallinta on myös asiakaslähtöinen ajattelutapa. Asiakkuuden hallinnan tavoitteena on parantaa asiakassuhteita, asiakasuskollisuutta ja kasvattaa myyntiä. (itewiki 2019.)

Asiakaslähtöinen ajattelutapa korvaa tuotelähtöisen ajattelutavan. Se tarkoittaa sitä, että asiakas on liiketoiminnan ytimessä. Asiakas toimii yrityksen arvon lähteenä ja tuottajana ja tuotteet resursseina. Toimenpiteitä arvon kasvattamiseksi ei kohdisteta tuotteisiin vaan asiakkaisiin, ja kannattavuutta sekä tulosta arvioidaan asiakassuhteiden kehittymisen perusteella. Tämä vaatii suunnitelmallisuutta asiakasstrategioihin, tavoitteiden määrittämistä sekä asiakassuuntautunutta toimintaa. Asiakkuuksien kehittymistä arvioidaan erilaisten mittareiden avulla, jotka toimivat johdon työkaluina. Tähän kaikkeen tarvitaan asiakastietoa. (Hellman & Värilä 2009, 26-27.)

Asiakkuuden hallintaa voidaan ajatella järjestelmäkeskeisesti, sillä ajatuksella, mitä asiakastietoa voidaan tallentaa ja jatkojalostaa tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmän tulee tukea yrityksen strategiaa ja prosesseja ja tallennettava tieto ja sen hyödyntäminen tulee määritellä yrityksen strategiassa. Web-oppaan (2019) mukaan järjestelmäkeskeisessä lähestymistavassa asiakkuuden hallinta voidaan jakaa kolmeen osaan:

- Operatiivinen - markkinointi-, myynti- ja palveluprosessien automatisointi
- Analyttinen - asiakastiedon ja -käyttäytymisen analysointi
- Kollaboratiivinen - viestintä asiakkaiden kanssa

Markkinointi-, myynti- ja palveluprosesseja voidaan automatisoida, kun asiakkuuden hallinnan avulla saadaan kerättyä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja asiakkuuden luonteesta. Asiakastietoa ja -käyttäytymistä voidaan analysoida, kun tietoa kirjataan kaikista asiakkaiden tiedoista ja tapahtumista. Ilman tiedon kirjaamista ei tietoa pystytä raportoimaan ja sitä kautta analysoimaan. Viestintä asiakkaiden kanssa helpottuu, kun tietoa asiakkuudesta on saatavilla ja hyödynnettävissä.

Asiakkuus alkaa siitä, kun asiakas tekee ensimmäisen oston yritykseltä ja tulee näin yrityksen asiakkaaksi. Ensimmäisen oston jälkeen alkaa asiakkuuden hallinta, joka sisältää monia eri osa-alueita. Mäntyneva (2001, 15–19) puhuu asiakkuuden elinkaaresta, joka koostuu asiakkaan matkasta yrityksen asiakkaana. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Asiakas tulee yritykseen uutena asiakkaana myyntityön tuloksena ja on tällöin uusi asiakkuus. Uudet asiakkuudet ovat yleensä herkempiä, koska niihin ei ole vielä ehditty muodostaa ja lujittaa sidettä. Uusia asiakkuuksia ei vielä myöskään tunneta niin hyvin kuin pidempään säilyneitä, joten uusi asiakkuus vaatii työtä ja tutustumista asiakassuhteen lujittamiseksi. Pidemmällä elinkaarella olevien asiakkuuksien kanssa voidaan puhua asiakkuuden kehittämisestä, joka tarkoittaa erinäisiä toimenpiteitä asiakassuhteen lujittamiseksi entisestään ja esimerkiksi

lisämyyntiä. Sen lisäksi, että asiakkuuksia kehitetään, tulee keskittyä myös asiakkuuksien säilyttämiseen, eli asiakashuolenpitoon.

2.2 Asiakkuuden hallinnan keinoja

Yrityksen asiakkuudet ryhmitellään asiakkuuden hallinnan tehostamiseksi. Tunnistamalla asiakkuuksista saman kaltaiset voidaan hyödyntää toimintamalleja useamman asiakkaan kohdalla ja näin saadaan toimintaa tehostettua. Ryhmittelyä varten tulee tuntea asiakkaat ja heidän toimintansa. Ryhmittely voidaan tehdä eri kriteereillä erilaisissa yrityksissä. Jos yrityksen asiakkaisiin kuuluu esimerkiksi eri segmenttien asiakkaita, kannattaa ryhmittely tehdä segmenttien mukaisesti. Ryhmittelyä voidaan tehdä myös arvon mukaan, eli sen mukaisesti kuinka suuret asiakkaan ostot ovat. Asiakkaiden ryhmittelyä varten tarvitaan tietoa asiakkuuksista, esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Ryhmittelyn tuloksena pystytään kohdentamaan markkinointia paremmin. (Mäntyneva 2001, 25–27.)

Asiakkuudet ovat erilaisia, eikä kaikkia asiakkuuksia kannata johtaa samalla tavalla. Asiakkuuksia tulee ryhmitellä ja eri ryhmille tulee määritellä erilaisia strategioita. Joillekin asiakkuuksille riittää kevyempi hoitomalli, kun taas toisiin asiakkuuksiin tulee panostaa enemmän. Ryhmittelyn tavoitteena on tunnistaa asiakkuuksien potentiaali ja selvittää syyt asiakkuuden kannattavuudelle. (Lehtinen & Storbacka 1999, 56–59.)

Kirjatun tiedon avulla voidaan myös analysoida asiakkuuden kannattavuutta, kun nähdään, paljonko asiakas tuottaa yritykselle myyntiä, kuinka usein asiakas ostaa ja kuinka paljon yritys panostaa asiakkaaseen. Tiedon avulla pystytään kategorisoimaan asiakkaita ja sen perusteella tekemään päätöksiä, kuinka paljon tiettyyn asiakkuuteen yrityksen kannattaa panostaa. (Mäntyneva 2001, 27–32.)

Yrityksen isommilla asiakkailla on käytössään useita tuotteita ja asiakas voi toimia usealla eri toimialalla, jolloin myös yritykseltä tarvitaan useita eri tiimejä ja asiantuntijoita toimimaan asiakkaan kanssa. Isompien asiakkuuksien hoitoon,

johtamiseen ja myyntityöhön osallistuu useita henkilöitä ja tiimejä, jolloin on erityisen tärkeää, että yrityksen käytössä on toimivat työkalut, jotka tukevat asiakkuuksien hallintaa. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 19.)

Asiakkuustiedot voidaan jakaa neljään käyttöalueeseen: asiakasdialogiin, henkilöstödialogiin, toiminnan kehittämiseen sekä toiminnan ohjaukseen. Asiakasdialogilla tarkoitetaan tietoja asiakkaasta sekä asiakkuudesta, ja sen avulla lisätään asiakkaan saamaa hyötyä ja lujitetaan asiakkuutta. Sana dialogi kuvastaa molemminpuolista vuorovaikutusta, eli kun asiakkaista saadaan tietoa, osataan paremmin myös vastata heidän tarpeeseensa esimerkiksi markkinoimalla kiinnostavia tuotteita. Henkilöstödialogilla tarkoitetaan asiakastietojen jakamista organisaation sisällä, jotta asiakastyötä tekevillä on tarvittavat tiedot asiakkuuksista ja taas vastavuoroisesti asiakastyötä tekevät jakavat asiakasrajapinnasta tulevaa tietoa. Asiakastietoja voidaan käyttää myös toiminnan kehittämiseen, koska niistä saadaan palautetta tuotetarjoomista ja prosesseista ja näitä voidaan kehittää palautteen avulla. Toiminnan ohjauksessa asiakastietoja on tärkeää käyttää siksi, että yrityksen toiminta olisi asiakaslähtöisempää. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 83–85.)

Kokonaisvaltaiseen asiakkuuksien hallintaan kuuluu ihmiset, prosessit ja tietojärjestelmät. Hyvin hoidetun asiakkuuksien hallinnan avulla opitaan ymmärtämään ja mittaamaan asiakkaiden käyttäytymistä sekä asiakkaiden tuomaa arvoa yritykselle. Tämä myötä pystytään kohdentamaan markkinointia paremmin, tarkentamaan asiakkaiden profilointia ja segmentointia, löytämään lisämyyntimahdollisuuksia, nostamaan kauppojen syntymisen todennäköisyyttä, lisäämään osuutta asiakkaiden hankinnoista, parantamaan markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, kehittämään asiakaspalvelua ja parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja vähentämään asiakaspoistumaa. (Sahlsten 2012.)

Asiakkuuden kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Jotta pystytään tunnistamaan potentiaali asiakkuuksien mahdollisuuksista, tulee olla perillä asiakkaiden nykytilasta. Nykytilaa analysoimalla ja kehitettäviä asioita tunnistamalla saadaan luotua suunnitelma asiakkuuden kehittämisestä. Kun suunnitelma on luotu, täytyy valita vielä yrityksestä oikeat resurssit toteuttamaan

suunnitelmaa. Suunnitelmassa täytyy huomioida myös mahdolliset asiakkaalta esiin tulleet ongelmat sekä kehittämiskohteet. Suunnitelman tuloksena syntyy aina asiakkuudelle tavoite ja lista toimenpiteitä, joita tulee tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. Suunnitelmat on syytä dokumentoida, jotta ne ovat myöhemmin luettavissa ja tarkasteltavissa. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 108–109.)

2.3 Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen

Asiakkuuksia johdetaan kerätyn tiedon avulla, ja sen avulla voidaan tehdä esimerkiksi lisämyyntiä. Tiedon avulla saadaan tietoa asiakkaan toiminnasta ja ostokäyttäytymisestä, minkä jälkeen osataan esimerkiksi kohdentaa markkinointia paremmin. Ilman tuntemusta asiakkaasta ja asiakkaan toiminnasta on mahdotonta kehittää asiakkuutta ja miettiä uusia myytäviä tuotteita asiakkaalle. Asiakkaan tunteminen myös parantaa asiakastytyvääisyyttä, kun saadaan luotua asiakkaalle olo, että heidän toimintaansa on perehdytty ja halutaan tarjota juuri heille sopivia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. (Mäntyneva 2001, 10–12.)

Asiakkuuden hallinnasta ja tallennetusta tiedosta saadaan apua myyntitilanteisiin sekä asiakkaiden kohtaamiseen. Kun asiakaskontaktin jälkeen dokumentoidaan tiedot tapaamisesta, on tietoja helppo tarkastaa myöhemmin, eikä asioita jää muistin varaan. Näin saadaan myös asiakkaalle luotua luottavaisempi olo, kun myyjä muistaa, mitä aikaisemmin on keskusteltu ja sovittu. Asiakkaaseen saadaan näin tehtyä parempi vaikutus ja luomaan tunne, että hänestä oikeasti välitetään. Samalla autetaan myyjiä työssään, kun tieto on helposti saatavilla. Myyntivaiheessa tallennettu tieto voi olla hyödyllistä myös myöhemmin tulevaisuudessa, kun pystytään raportoimaan asiakkaan kiinnostuksen kohteita ja keskusteltuja asioita. (Husky Intelligence 2019.)

Yrityksissä kertyy valtavasti hiljaista tietoa asiantuntijoille ja on tärkeää, että yrityksellä on käytössään toimintamalli, jossa kaikki tärkeä tieto jaetaan ja dokumentoidaan. Asiakastyötä tekevät saavat jatkuvasti arvokasta tietoa asiakkaista ja asiakkuuksista ja jos tätä tietoa ei kirjata ylös, on muiden

työntekijöiden mahdotonta selvittää asiakkuuden tilaa. Hankalimpia tapauksia ovat sellaiset, joissa työntekijä poistuu yrityksestä mukanaan tärkeitä tietoja. Mikäli tietoja asiakkaan tapahtumista ei ole kirjattu, on toisen työtä mahdotonta jatkaa kunnialla. Sen lisäksi, että yrityksen sisällä aiheuttaa tyytymättömyyttä tietojen puuttuminen, niin myöskään asiakastyytyväisyys ei parane, jos asiakkaan tilanteesta ei olla selvillä.

Tietojen kirjaaminen tulee sisällyttää osaksi henkilöstön työprosessia eli kirjattava tieto tulee olla sellaista, mikä liittyy henkilön työtehtäviin. Kokemuksen myötä kerääntynyt tieto voi olla vaikeaa siirtää sellaisenaan osaksi tietojärjestelmää, joten on tärkeää määrittellä yrityksen kirjausmallit sen mukaiseksi, että tarvittaville tiedoille löytyy tallennuspaikka ja henkilöstöä opastetaan tiedon kirjaamiseen. Tavoitteena on, ettei hiljaista tietoa pääse kertymään, vaan tieto kirjataan järjestelmään. Hiljainen tieto voi olla lopulta erittäin haitallista yritykselle, kun tärkeää tietoa ei kirjata ja hyödynnetä. (Stenberg 2006, 90.)

Tiedon keräämisessä ja tallentamisessa kannattaa kuitenkin myös miettiä, mikä tieto on tarpeellista ja mitä voidaan hyödyntää. Numerot ja yksittäiset tiedot ovat helposti raportoitavissa, mutta lisäksi tietoa kertyy esimerkiksi asiakastapaamisista, joka kirjataan vapaana tekstinä. Tekstejä ei voida sellaisenaan raportoida massana, mutta nämä asiat ovat yleensä hyvin merkityksellisiä ja niistä saadaan paljon hyödyllistä tietoa yritykselle. Riski on kuitenkin olemassa, että tietoa kertyy liikaa, jolloin tärkeä tieto hukkuu helposti ja aikaa kuluu tietojen käsittelyyn. Tästä syystä on tärkeää määrittää toimintamalli, mitä tietoa kirjataan, mitä halutaan tietää ja miten tieto jatkojalostetaan. (Mattinen 2006, 172–173.)

Riskinä näen myös erilaiset toimintatavat. Jos toimintatapoja ei saada yhtenäistettyä ja kaikki työntekijät kirjaavat tietoa eri tavalla ja toiset eivät mahdollisesti ollenkaan, niin ei saada raportoitua luotettavaa tietoa. Jos toimintamalleja ei osata esittää oikein työntekijöille hyötynäkökulmasta, voidaan saada aikaan muutosvastarintaa, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Yrityksen johdon on tärkeää olla muutoksessa tiiviisti mukana alusta alkaen. Jos johto ei ole sitoutunut prosessiin, on työntekijöidenkään hankala siihen

asennoitua oikein. Toimintatavat täytyy kirjata ohjeiksi henkilöstölle ja ne tulee opastaa kaikkien käyttöön. Toimintaa tulee myös seurata ja tarvittaessa puuttua asiaan, jos ohjeita ei noudateta.

Ilman asiakastiedon keräämistä ja tallentamista ei ole työkaluja asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksista tulee olla saatavilla luotettava kokonaiskuva, mikä edellyttää yrityksessä yhteisiä toimintamalleja asiakastiedon kirjaamiseksi. Kattavan kirjatun asiakastiedon avulla yrityksen johto saa tärkeää tietoa yrityksen ja asiakkuuksien tilasta sekä apua toiminnan suunnitteluun. (Hellman & Värilä 2009, 46–47.)

3 CRM-järjestelmän hankintaprojekti

3.1 CRM-järjestelmä

CRM on lyhenne englannin kielisistä sanoista Customer Relationship Management ja se tarkoittaa asiakkuudenhallintaa. CRM-järjestelmä on asiakkuuden hallintaan tarkoitettu järjestelmä, jossa ylläpidetään asiakkaiden tietoja. Järjestelmään kirjataan tietoa asiakkaista ja asiakkuuteen liittyvistä toimista, jonka tarkoituksena saada tietoon asiakkuuden tila ja mitä asiakkaan kanssa on esimerkiksi keskusteltu. Tiedon kirjaamisen tarkoituksena on, että asiakastieto ei ole ainoastaan yhden työntekijän hallussa, vaan kirjattuna yhteiseen järjestelmään, josta tieto on myös muiden työntekijöiden löydettävissä ja nähtävissä. Kirjattua tietoa voidaan myös edelleen raportoida ja analysoida, jotta saadaan tärkeää tietoa asiakkuuksien johtamiseen ja myynnin tueksi. (Accountor 2018.)

CRM-järjestelmä toimii tukena myynti- ja asiakkuustyössä, kun tarvittava tieto on helposti saatavilla. CRM-järjestelmän avulla on helpompi hallita yrityksen tietoja sekä tapahtumia, kun ne ovat tallennettuna yhteiseen järjestelmään, eivätkä ole esimerkiksi henkilöiden omissa muistikirjoissa. Järjestelmä auttaa kohdentamaan myyntiä, tuntemaan asiakkaat paremmin sekä tehostamaan

asiakkuudenhallintaa. Järjestelmään tallennetun tiedon avulla voidaan analysoida asiakastietoja, minkä avulla voidaan muun muassa kohdentaa viestintää paremmin tietyille asiakkaille tai asiakasryhmille. Kun asiakkuustiedot ovat hallussa, ovat myös asiakkaat tyytyväisempiä, kun heille saadaan luotua olo, että yritys on perillä heidän toiminnastaan ja tarpeistaan. CRM-järjestelmillä myös tehostetaan työntekoa, kun tiedot voidaan tarkistaa helposti, eikä aika kulu tietojen etsimiseen. (Lime 2019.)

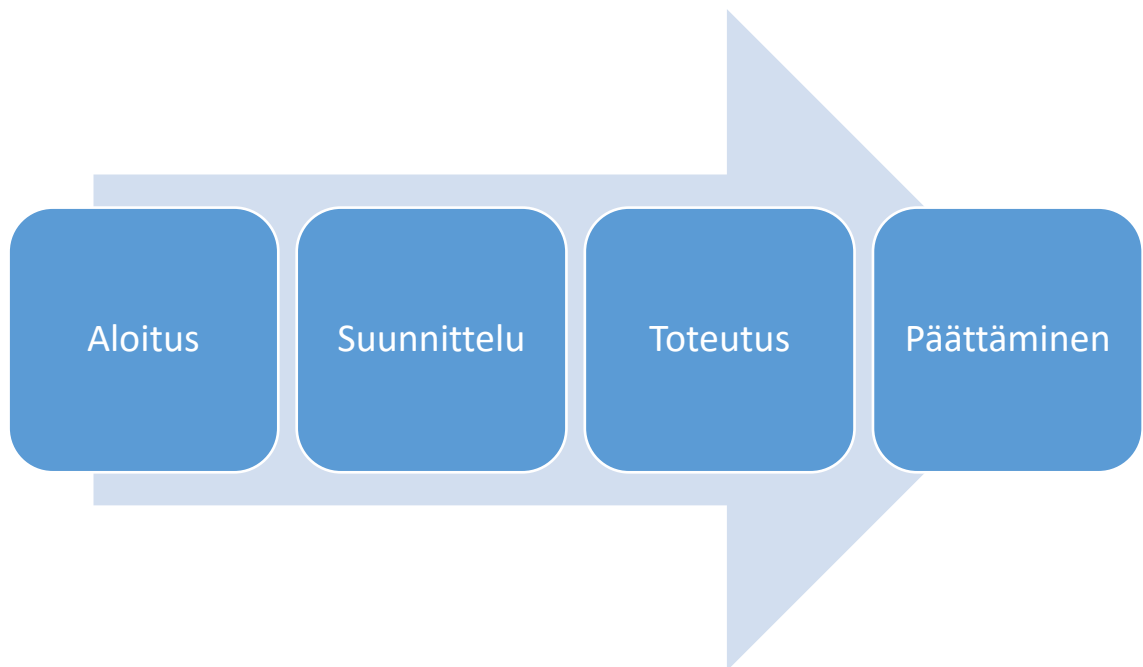
CRM-järjestelmiä on saatavilla lukuisia erilaisia moniin eri tarpeisiin. Pienemmille yrityksille on markkinoilla olemassa jopa ilmaiseksi käytettäviä suppeampia järjestelmiä, kun taas suuremmille yrityksille on tarjolla järjestelmiä, joissa on hyvin laajoja käyttömahdollisuuksia. Järjestelmää hankittaessa tulee miettiä ja määritellä, mitkä ovat yrityksessä järjestelmän käyttötarkoitukset ja kuinka laajasti sitä halutaan käyttää. (Alessa 2019.)

Jotta asiakastyö olisi onnistunut, tulee asiakkaasta olla tallennettuna tietoa ja tieto tulee olla asiakastyötä tekevien saatavilla. Esimerkiksi asiakaskäynnille mentäessä tulee voida ennen tapaamista tarkistaa tiedot asiakkaasta ja olla perillä asiakkaan tilanteesta. On tärkeää, että kaikki tarvittava tieto on tallennettuna yhteen järjestelmään, eikä tieto huku eri paikkoihin. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 137.)

Yrityksellä on olemassaan liiketoimintamalli ja strategiset tavoitteet ja hankittavan järjestelmän on tarkoitus tukea näitä, joten hankinnan yhteydessä tulee luoda toimintamalli, jossa määritellään mitä kaikkea tietoa järjestelmään tuodaan ja tallennetaan, jotta ne tukevat yrityksen johtamista ja päätöksentekoa. Tietojen osalta tulee miettiä, mikä kaikki tieto on hyödyllistä ja mitä tietoa tarvitaan, että voidaan esimerkiksi ennustaa ja analysoida tulosta. Merkityksellistä on myös se, ketkä kaikki yrityksessä järjestelmää käyttävät. Kun tiedetään, mitä tietoa järjestelmään halutaan kirjata ja mitä sen kautta halutaan raportoida, tulee myös lisäksi miettiä, kenellä tämä tieto on ja ketkä sitä kirjaavat. Toimintamalli tulee näin saattaa myös työntekijöille ja heidän päivittäisiin työrotiineihinsa. (Mäntyneva 2001, 60–63.)

3.2 Projektin vaiheet

Projektilla on neljä päävaihetta: aloitus, suunnittelu, toteutus ja päättäminen (Stenberg 2006, 96). Projekti alkaa aina tarpeesta tai ideasta, joka tulee olla selvillä projektin käynnistämiseksi. Projektilla on myös aina tavoite, eli projektin alussa määritetään, mitä projektin tuloksena saavutetaan. (Kettunen 2009, 15, 49.) Tavoitteet kannattaa kirjoittaa ylös, jotta niihin voidaan palata aina tarvittaessa ja lopulta tarkistaa, ovatko tavoitteet toteutuneet. Tavoitteet tulee myös käydä läpi projektiin osallistuvien henkilöiden kanssa, jotta tavoitteet ovat kaikilla tiedossa. (Kunow & Litke 2004, 31–32.)



Kuvio 1. Projektin päävaiheet

Stenberg (2006, 100) on listannut projektin onnistumisen tekijöitä:

- Selkeät tavoitteet
- Johdon tuki
- Riittävät resurssit
- Käyttäjien osallistuminen ja osallistaminen
- Jämäkkä projektin johtamiskäytäntö

- Joustava muutoshallinta
- Selkeä muutosviestintä
- Ennakoiva riskien hallinta
- Kokemusten ja historiatietojen hyödyntäminen
- Kattava valvonta ja palaute

Järjestelmäprojekteissa vaaditaan määrittelyvaihe, jonka tavoitteena on selventää, mikä projektin lopputuloksena halutaan saada. Määrittely voidaan sisällyttää myös suunnitteluvaiheeseen. Määrittelyt dokumentoidaan ja määrittelyistä käyvät ilmi tavoitteet ja ohjelman toiminnalliset vaatimukset. (Kettunen 2009, 51–53.)

Huolellinen valmistautuminen CRM-järjestelmän käyttöönottoon takaa onnistuneen projektin. Alkumäärittelyt on mietittävä kuntoon, ennen kuin järjestelmää voidaan hankkia. Eri toimittajien järjestelmiä kannattaa vertailla huolellisesti, jotta löytää sopivan järjestelmän omaan käyttöön. Järjestelmän ominaisuuksien lisäksi myös sisäinen projektisuunnitelma hankintaprosessille on syytä olla mietittynä. Tavoite täytyy olla kirkkaana mielessä koko hankintaprosessin ajan, eli miksi järjestelmää ollaan hankkimassa ja mikä sen tarkoitus on. (Oksanen 2010, 191–194.)

Projektit tulee suunnitella huolellisesti ennen aloitusta. Suunnittelun avulla luodaan projektille rakenne ja suunnitelman avulla voidaan helpommin seurata projektin etenemistä. Suunnitelma tulee käydä läpi kaikkien projektiin osallistuvien kanssa ja suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa myöhemmin projektin aikana. Projektisuunnitelma voidaan myös jakaa eri vaiheisiin, jos projekti on luonteeltaan sellainen, että se etenee vaiheittain. (Kunow & Litke 2004, 34–39.)

Vaihejaon tuloksena saadaan projektin etenemisjärjestys. Järjestelmäprojekti voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: esitutkimukseen, määrittelyyn, suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon. Ensimmäinen vaihe on esitutkimus, jossa selvitetään yrityksen nykytila, kehittämistarpeet, ongelmat sekä kehitysideoit. Vaiheen lopputuloksena saadaan määrittelyt, jotka kuvaavat järjestelmän

toiminnallisuudet ja tietosisällöt. Toinen vaihe on suunnitteluvaihe, jossa tarkennetaan määrittelyitä, ja kuinka ne käytännössä toteutetaan. Suunnittelu sisältää myös konkreettisia toimenpiteitä, joita projektiin osallistuvien henkilöiden tulee tehdä projektissa. Toteutusvaiheessa toteutetaan järjestelmä, eli laitetaan järjestelmän asetukset kuntoon siten, että ne vastaavat määrittelyitä. Toteutuksessa myös testataan järjestelmää ja koulutetaan käyttäjiä. Viimeinen vaihe on järjestelmän käyttöönotto. (Stenberg 2006, 104–106.)

Projekteille asetetaan aina aikataulut. Projektille asetettu aikataulu auttaa sitoutumaan projektiin ja se on myös eräänlainen sopimus projektin toteuttamisesta. Aikataulujen avulla sovitaan ja tiedetään, kuka tekee mitään projektin missäkin vaiheessa. Aikataulut myös kannustavat projektin osallistujia hoitamaan tehtävänsä. Aikataulujen avulla voidaan tarkastella, onko sovitut tehtävät hoidettu määräajassa. (Berkun 2006, 28–30.)

3.3 CRM-järjestelmän hankintaprojektin ominaisuudet

Järjestelmää hankittaessa tulee ottaa huomioon yrityksen käytettävissä olevat resurssit käyttöönottoon ja käyttöön. Kun projektin laajuus ja vaadittavat toimet ovat tiedossa, tulee miettiä, löytyykö yrityksen sisältä riittävästi osaamista käyttöönoton suorittamiseen ja asetusten määrittämiseen, vai tulisiko projektiin hankkia ulkopuolista konsultointiapua. Yrityksen käytössä olevat resurssit vaikuttavat myös projektin kestoon, ja jos projektiin ei pystytä osoittamaan henkilöitä, ei tule yrittää tehdä käyttöönottoa liian tiukassa aikataulussa. (eCraft 2019, 5.)

Yrityksen sisäisen kehitysprojektin tarkoituksena on kehittää yrityksen sisäistä toimintaa. Esimerkiksi juuri uuden tietojärjestelmän käyttöönotto on yrityksen sisäistä kehittämistä ja sisäinen kehitysprojekti. Usein tällaisissa projekteissa työtä suoritetaan muiden työtehtävien ohessa ja voivat käyttää projektiin vain osan työajastaan, mikä voi aiheuttaa haasteita ajan käytössä ja resurssoinnissa. On tärkeää, että projektiin osallistuville varataan riittävästi aikaa projektitehtävien hoitamiseen ja tarvittaessa organisoidaan muita työtehtäviä. Onnistumisen ehto

sisäisissä kehitysprojekteissa on henkilöiden sitoutuminen ja motivaatio projektin toteuttamiseen. (Kettunen 2009, 16–19.)

Jotta projekti olisi onnistunut, tulee vastuu projektista antaa yhdelle henkilölle. Usein tämä henkilö nimitetään projektipäälliköksi. Projektiin voi osallistua myös muita henkilöitä, joita kutsutaan projektiryhmäksi, mutta vetovastuu on projektipäälliköllä. Projektipäällikön tehtäviä ovat projektin suunnittelu, organisointi, dokumentointi, etenemisen valvominen ja etenemisestä viestiminen. (Kettunen 2009, 16, 41–42.)

Tietojärjestelmää käyttävät aina työntekijät, joten on tärkeää, että määrittelyt tehdään alusta asti käyttäjän näkökulmasta ja käyttäjäystävällisyyttä ajatellen. Apuna määrittelyissä kannattaa hyödyntää esimerkiksi sellaisten henkilöiden haastattelua, jotka järjestelmää tulevat käyttämään ja pyytää esimerkkitapauksia heidän työtehtävistään, jotka liittyvät kirjattavaan tietoon. Henkilöstö on myös tärkeää saada osallistumaan ja motivoida järjestelmän käyttöön. Järjestelmän käyttöä kannattaa seurata ja sen perusteella arvioida projektin tuloksia. (Stenberg 2006, 90–91.)

Järjestelmää hankittaessa on hyvä huomioida myös muut yrityksellä käytössä olevat järjestelmät ja niiden mahdollinen linkittyminen tulevaan CRM-järjestelmään (Mäntyneva 2001, 61). Hankinnan tavoitetilä on, että tietoa ei jatkossa hallita monessa paikassa, vaan kaikki olennainen tieto asiakkaista halutaan keskittää yhteen järjestelmään. Järjestelmän käyttö mahdollistetaan kaikille tätä tietoa työssään tarvitseville ja pyritään näin estämään turhautumista työntekijöissä, kun tiedon etsimiseen ei kulu aikaa.

Hankintaprojektin onnistumiseksi on tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut projektiin. CRM-järjestelmän hankinta koskettaa koko yritystä ja usein se vaatii myös toimintamallien muuttamista, joten on tärkeää, että projektilla on johdon tuki ja muutoksista ollaan yhtä mieltä. Johdon täytyy osata viestiä muutoksista henkilöstölle sekä johtaa muutostilannetta. Henkilöstölle tulee kertoa, miksi hankinta tehdään ja mitkä ovat hankinnan tavoitteet. (Oksanen 2010, 49–51.)

Järjestelmätoimittajaa valittaessa tulee kiinnittää huomiota useisiin kriteereihin. Hinta on aina vaikuttava tekijä, mutta järjestelmän tulee vastata myös laadultaan yrityksen tarpeita. Valintaperusteina voidaan käyttää esimerkiksi toiminnallisuuksia ja niiden kattavuutta määriteltyihin vaatimuksiin, järjestelmän soveltuvuutta omaan käyttöön, referenssejä eli toimittajan kokemusta vastaavista järjestelmätoimituksista, toimialakohtaista kokemusta ja henkilökemiala toimittajan edustajien kanssa. Valinnassa voi käyttää apuna pisteytystä eri kriteerien mukaisesti. Järjestelmävaatimukset kannattaa toimittaa toimittajille etukäteen, jotta he osaavat tehdä mahdollisimman laadukkaan tarjouksen. (Kettunen 2009, 83–84.)

Projektin johtamisessa tarvitaan päätöksentekoa. Erilaisia päätettäviä asioita esimerkiksi ohjelman toiminnoista tulee eteen pitkin projektia. Lopulta päätös tulee tehdä hankittavasta järjestelmästä. Päätöksentekoa varten tulee olla vaihtoehtoja ja täytyy olla tutustunut eri vaihtoehtoihin. Vaihtoehtoja tulee etsiä ja kartoittaa ennen päätöksentekoa. Jotta pystyy tekemään päätöksiä, on myös oltava hyvin perillä hankinnan tavoitteista ja määrittelyistä. (Hinkka, Hirvensalo, Hämäläinen & Myllymäki 2015, 80–83.)

Pelkästään hyvän teknisen järjestelmän hankkiminen ei riitä, vaan järjestelmän myötä tulee muuttaa myös yrityksen toimintamalleja. Hienosta järjestelmästä ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei käytetä yrityksessä yhdenmukaisesti. Liiketoimintaprosessin ja CRM-käytön tulee edetä rinnakkain. Paras tulos saadaan, kun otetaan järjestelmän todelliset käyttäjät mukaan jo määrittelyvaiheessa, jolloin on myös helpompaa saada hyväksyntä muutokselle ja uusille toimintatavoille. (Kaario ym. 2000, 140–141.)

Projekti ei ole jatkuvaa, vaan se tulee päättää, kun ohjelma on otettu onnistuneesti käyttöön. Projektin päättämisen yhteydessä sovitaan jälkitoimenpiteistä, eli miten toimitaan, jos järjestelmässä ilmenee virheitä, ohjelman ylläpidosta ja sekä tuesta käyttäjille. Projektin aikana voi nousta esiin uusia kehityskohteita tai ideoita, mutta näistä perustetaan myöhemmin tarvittaessa oma projekti, eikä jatketa käynnissä olevaa. (Ruuska 2005, 37.)

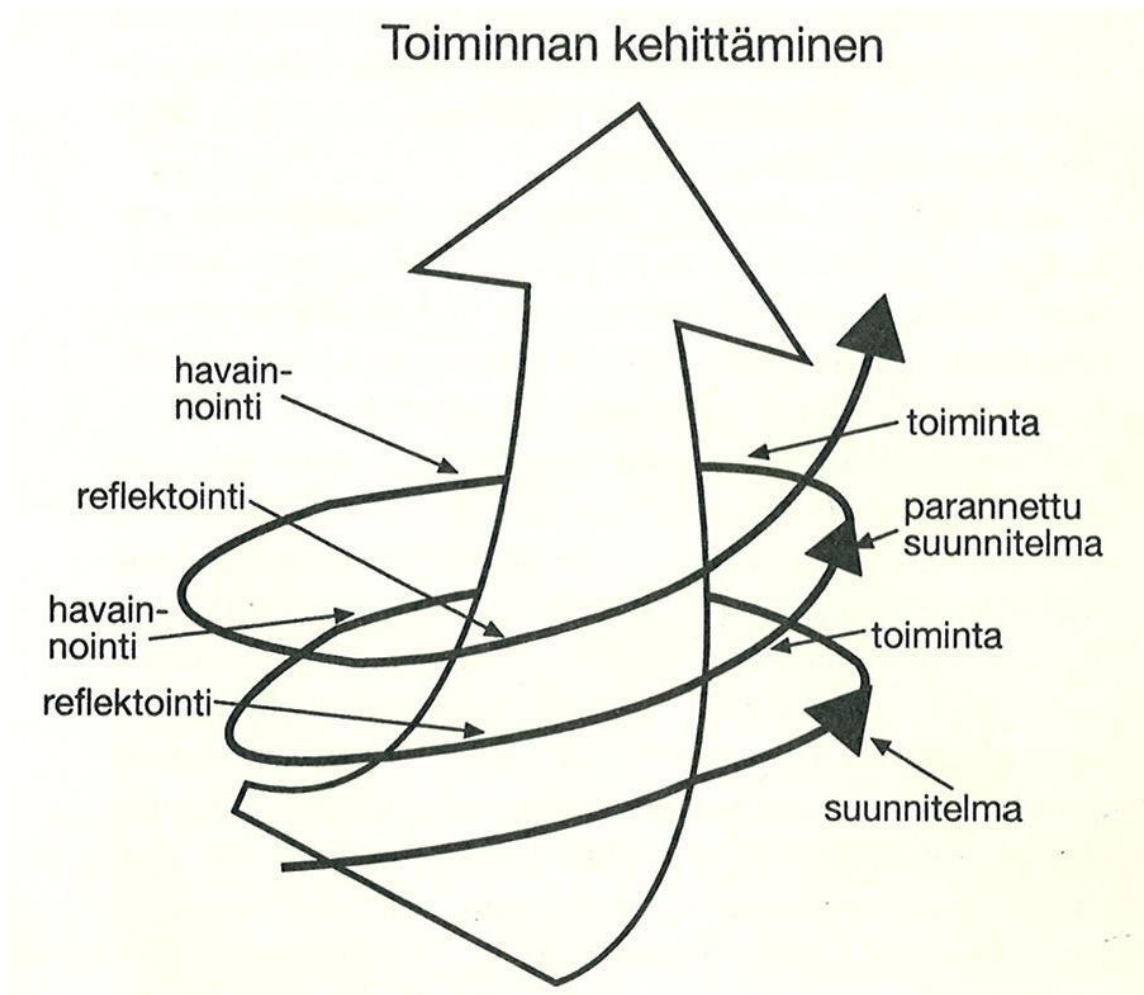
Tietojärjestelmäprojektin tarkoituksena on kehittää liiketoimintaa. Hankittava tietojärjestelmä on tärkeä työkalu liiketoiminnan parantamiselle. Projektin jälkeen voidaan arvioida projektin onnistumista mittaamalla tuloksia, jotka ovat parantuneet uuden tietojärjestelmän myötä. Tuloksien mittaaminen rahassa voi olla hankalaa ja epäluotettavaa, joten arviointia voidaan tehdä myös toiminnallisten tulosten avulla, joille on määritelty tavoitteet projektin alkuvaiheessa. Näitä voivat olla esimerkiksi hyödyt ajan säästössä, jotka uusi tietojärjestelmä ja sen myötä uudet prosessit mahdollistavat. (Hinkka ym. 2015, 52–53.)

4 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ, ja sen menetelminä käytin toimintatutkimuksen sekä case- eli tapaututkimuksen vaiheita ja menetelmiä. Opinnäytetyö lähti liikkeelle tapauksen eli ongelman määrittelyllä, joka oli yrityksessämme asiakkuuden hallinnan puutteet ja toimivan järjestelmän puuttuminen. Asiakkuuden hallinta on paljon laajempi kokonaisuus kuin ainoastaan siihen käytettävä järjestelmä, mutta työssäni keskityin järjestelmän hankintaprosessiin ja kartoitin siihen tarvittavia tietoja. Aineistona käytin asiakkuuden hallinnasta ja CRM-järjestelmistä löytyvää materiaalia, omaa tietoa yrityksestä ja yrityksen prosesseista, sekä tarvittavilta osin haastattelumateriaalia yrityksen avainhenkilöiltä. Itse hankintaprosessi oli järjestelmien sopivuuden kartoittamista alussa määritettyihin tietoihin. Loppuyhteenvedona arvioitiin valitun järjestelmän vaatimusten täyttämistä alussa määritettyihin kriteereihin.

Toimintatutkimus pyrkii tutkimusstrategiana yhdistämään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen. Toimintatutkimuksella on kaksi päätavoitetta: toiminnan kehittäminen sekä ongelmalliseksi koettuun toimintaan vaikuttaminen. Tutkimus pyrkii vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittämiseen, osallistujien toimintojensa ymmärtämisen lisäämiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimusta kuvaa hyvin adjektiivi ”käytännönläheinen”. Toimintatutkimus on prosessi, jonka tavoitteena on asioiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmaksi. Tarkoituksena on myös uudistamisen jatkuvuus, eli että toteutusvaihe on alkua jatkuvalla kehitystyöllä. Toiminta etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä. (Heikkinen, Jyrkämä & Kiviniemi, 1999, 25, 66–67.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37.)

Toimintatutkimuksen keinoihin kuuluu havainnointi, ja sitä tehdään koko tutkimuksen ajan. Havainnoinnin tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta sekä yhteisön toimintaa laajasti. Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan kehittäminen, joten yhteisön toiminta on tunnettava hyvin, jotta sitä pystyy

kehittämään. Havainnointi tapahtuu osallistumalla yhteisön toimintaan sekä tarkkailemalla sitä ulkopuolelta. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 106.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä sovelletaan useita eri menetelmiä, eikä tapaustutkimusta sinällään itsessään mielletä tutkimusmenetelmäksi. Tapaustutkimusta voidaan nimittää esimerkiksi tutkimusstrategiaksi, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksessa on juuri tyypillisesti useimmiten kohteena jokin tapahtumakulku tai ilmiö ja usein tarkastellaan ainoastaan yhtä tapausta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”, koska tapausta tarkastellaan yleensä pitkään ja tarkoin. Tutkimus ei ole siis pelkkä kuvaus tapahtumien kulusta. Tutkimuksen lähtökohtana on kiinnostava tapaus, josta on jo aiempaa tietämystä, jonka pohjalta muodostuu tutkimusongelma. Ongelman selvittämiseksi kehitetään tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat empiiristen aineistojen pariin. Aineisto kerätään ajatellen koko ajan tutkimuskysymystä. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 9–10, 26.)

Toimintatutkimuksena voidaan käyttää yhtenä menetelmänä haastattelua. Haastattelun avulla voidaan syventää ja selventää tehtyjä havaintoja. Haastattelussa kysytään tutkimusongelmista valituilta avainhenkilöiltä. Haastattelun toteuttamiseen on erilaisia vaihtoehtoja: se voidaan toteuttaa joko hyvin määrämuotoisesti suunnitellen kysymykset tarkasti ennakkoon tai sitten keskustelemalla. Avoimessa keskusteluhaastattelussa on määritelty ainoastaan keskustelun aihe. Muutoin edetään keskustelemalla ja haastattelijan tehtävänä on esittää täydentäviä kysymyksiä ja johdatella keskustelua. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 109–110.)

Toimintatutkimus ja tapaustutkimus voidaan yhdistää. Tapaustutkimuksessa kerätään empiiristä aineistoa ja toimintatutkimuksessa osallistutaan lisäksi tiiviisti tutkimusprosessiin. Tällöin voidaan puhua toiminnallisesta tapaustutkimuksesta. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 245.)

5 Hankintaprojektin toteutus kohdeyrityksessä

5.1 Hankinnan tausta ja tavoite

Yrityksellämme ei ole aikaisemmin ollut käytössä varsinaista CRM-järjestelmää. Asioita on kirjattu Excel-työkirjoihin ja lisäksi käytössä olleeseen yrityksen Sharepoint-sivustoon, jonka avulla on pystytty kirjaamaan tapahtumia ja viemään niitä Exceliin raporttien muodostusta varten. Raportointi on tapahtunut manuaalisesti Excelin avulla, mikä vie paljon kuukausittain työaika ja virheiden riski on suuri. Sharepoint ja Excelit ovat aiemmin olleet riittäviä, mutta nyt kun yrityksen toiminta on kasvanut huomattavasti ja asiakkaita tulee jatkuvasti lisää, nämä työkalut eivät enää riitä, vaan tarvitaan uusi toimivampi järjestelmä, josta nähdään kirjattu tieto selkeästi, eikä tärkeitä tietoja pääse hukkumaan.

Myyntitapahtumien ja asiakastietojen kirjaaminen oli ennen järjestelmähankintaa vain muutaman henkilön hallussa ja vastuulla, eikä muu henkilöstö osannut käyttää työkaluja tai etsiä tietoa järjestelmistä. Tyytymättömyyttä henkilöstössä aiheutti tiedon puute, eikä kaikkia työtehtäviä voitu hoitaa niin hyvin kuin olisi voitu, koska tiedot asiakkaasta olivat puutteelliset. Työaika valui tietojen etsimiseen ja muilta henkilöiltä kyselemiseen. Yhden asiakkuuden parissa työskentelee aina useampi tiimi ja henkilö, joten on tärkeää, että tieto tapahtumista ja keskusteluista tallennetaan, ja muiden on mahdollista nähdä tieto asiakkuuden tilasta. Tietoa on tähän asti täytynyt kysellä ja kerätä useasta paikasta ja usealta henkilöltä ja silti on törmätty jatkuvasti tilanteeseen, ettei riittäviä tietoja asiakastilanteiden hoitamiseen ole.

Asiakastietoon lukeutuu yrityksessämme asiakkaiden perustiedot yhteystiedoista käytössä oleviin tuotteisiin, sekä tiedot asiakkuuksien hoidon toimenpiteistä ja myynnillisistä aktiviteeteista. Kerättyä tietoa halutaan yrityksessämme jatkossa hyödyntää paremmin asiakassuhteiden hoidossa ja myös markkinoinnissa. Hyvin hoidettu asiakkuuksien hallinta parantaa asiakastyytyväisyyttä, tehostaa yrityksen toimintaa ja antaa paremmat työkalut yrityksen johtamiseen, minkä

takia haluamme yrityksessämme panostaa asiakkuuden hallintaan entistä enemmän ja etsiä tähän uusia keinoja.

Asiakkuuden elinkaari näkyy järjestelmässä siten, että potentiaaliset ja olemassa olevat asiakkaat jaetaan erikseen. Kun potentiaalinen asiakas siirtyy asiakkaaksi, se kirjataan järjestelmään ja asiakkuus alkaa. Jokaiselle uudelle asiakkaalle luodaan asiakkuuden hoitosuunnitelma. Asiakaskohtainen hoitosuunnitelma on liitetty jokaiselle asiakkaalle järjestelmän asiakassivulle. Hoitosuunnitelmamalleja löytyy valmiina neljä erilaista, jotka ovat tehty kategorioiden mukaisesti. Yrityksessämme asiakkaat kategorisoidaan sen perusteella, kuinka ison referenssiarvon asiakkuus tuo yritykselle, kuinka suuret ovat asiakkaan vuosiotot ja kuinka paljon yrityksellä on kasvupotentiaalia. Kategorioille luodut hoitosuunnitelmat sisältävät muun muassa sen, kuinka usein asiakkaita kontaktoidaan ja tavataan asiakkuuden hoitoon liittyen. Suurempien asiakkaiden kohdalla mietitään enemmän asiakaskohtaista lähestymistä uusia tuotteita markkinoidessa, kun taas pienemmille asiakkaille toteutetaan enemmän massaviestintää. On karu totuus, että suurempiin asiakkuuksiin kannattaa panostaa enemmän, koska heillä on enemmän ostopotentiaalia kuin pienemmillä yrityksillä (Mäntyneva 2001, 18). Hoitosuunnitelmia päivitetään jatkuvasti aina kun asiakkaasta saadaan lisää tietoa tai käydään tapaamassa asiakasta. Vuosittain myös tehdään kategorioiden tarkastusta sen perusteella, paljonko asiakkaan vuosittaiset ostot ovat olleet. Lisäksi asiakkaissamme on paljon eri segmenttien asiakkaita, joten segmentit ovat myös tärkeitä olla tiedossa, jotta viestintä ja markkinointi osataan kohdentaa oikein. Asiakkaiden segmentit ja kategoriat ovat kirjattuna CRM-järjestelmään.

Uudella järjestelmällä on tarkoitus säästää merkittävästi työaikaa, jota nyt on kulunut paljon tapahtumien kirjaamiseen, tiedon etsimiseen ja raportointiin. Järjestelmällä haluttiin myös helpottaa tiedon kulkua eri henkilöiden ja tiimien välillä, kirjaamalla mahdollisimman paljon tietoa yhteen järjestelmään. Nykyisen järjestelmän kanssa on ollut se ongelma, että se on todella vaikeakäyttöinen ja visuaalisesti sekava, joten sitä ei ole osattu käyttää, eikä tietoa etsiä. Tästä syystä koettiin erityisen tärkeäksi, että uusi järjestelmä on helppo käyttää, ulkoasu on visuaalisesti selkeä ja tärkeät tiedot ovat helposti löydettävissä.

Vaikka kyseessä oli ensisijaisesti myyntien ja asiakkuuksien kirjaamiseen ja hallinnointiin tarkoitettu järjestelmä, haluttiin myös kartoittaa mahdollisia muiden tiimien tarpeita ja käyttömahdollisuuksia. Kartoitus tehtiin keskustelemalla eri tiimien esimiesten ja asiakastietojen parissa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Varasin henkilöiden kanssa aikaa keskustelulle, kerroin meneillään olevasta hankinnasta ja kysyin mielipiteitä määrityksistä sekä mahdollisia muita tarpeita. Palaveri järjestettiin 7.9.2018 ja siihen kutsuttiin ohjelmistopalveluiden tiimpäällikkö, teknisen tiimin tiimpäällikkö, projektipäällikkö sekä palveluvastaava. En tehnyt palaveriin valmiita kysymyksiä, vaan suunnitelmani oli kertoa hankinnasta ja esitellä jo tehtyjä määrityksiä ja keskustelun kautta saada näihin mielipiteitä ja kommentteja. Ainoat ennalta suunnitellut kysymykseni olivat kysyä, mihin eri tiimit käyttävät asiakastietoja ja mitä tietoja he tarvitsevat. Kerroin ensin, että olemme alkaneet etsimään uutta CRM-järjestelmää ja mitä uudella järjestelmällä halutaan saavuttaa, eli parempi näkyvyys asiakastietoihin ja tapahtumiin. Esittelin määrittelyt, jotka olimme myynti- ja asiakkuusnäkökulmasta tehneet ja kysyin näihin mielipidettä. Osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä ja innoissaan siitä, että uutta CRM-järjestelmää hankitaan ja tiedostivat myös tarpeen ja olivat yhtä mieltä tämän hetkisistä ongelmista asiakkuuden hallinnassa, eli että tietoa on vaikea löytää ja kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Kartoituksessa selvisi, että tukipalveluiden henkilöstöllä on tarve usein tarkastaa asiakkaiden yhteystietoja sekä myytyjä ohjelmia ja lisensejä, ja heidän toiveensa oli selkeämpi näkymä näihin tietoihin (Palveluvastaava 2018). Asiakasprojekteja tekevällä projektitiimillä on lisäksi usein tarve tarkistaa asiakkaiden tilauksia ja niiden sisältöjä, joten heidän toiveenaan oli selkeä näkymä asiakastilauksiin ja niiden sisältöön (Projektipäällikkö 2018). Toiveissa ei tullut mitään uutta, mitä ei määrittelyissä jo aiemmin ollut, mutta huomioin kommentit siten, että korostin järjestelmävaatimukseen selkeitä näkymiä asiakastietoihin ja ohjelman helppokäyttöisyyttä. Erillisessä palaverissa keskustelin vielä myyntijohtajan ja toimitusjohtajan kanssa heidän toiveistaan. Johto oli ollut alusta asti mukana hankinnassa ja he olivat nähneet ja hyväksyneet määrittelyt jo aiemmin, mutta järjestin vielä palaverin, jossa nämä kerrattiin ja kysyin lisätoiveita. Johdon toiveena oli parempi näkyvyys myyntitapahtumiin. Tavoitteeksi otettiin saada

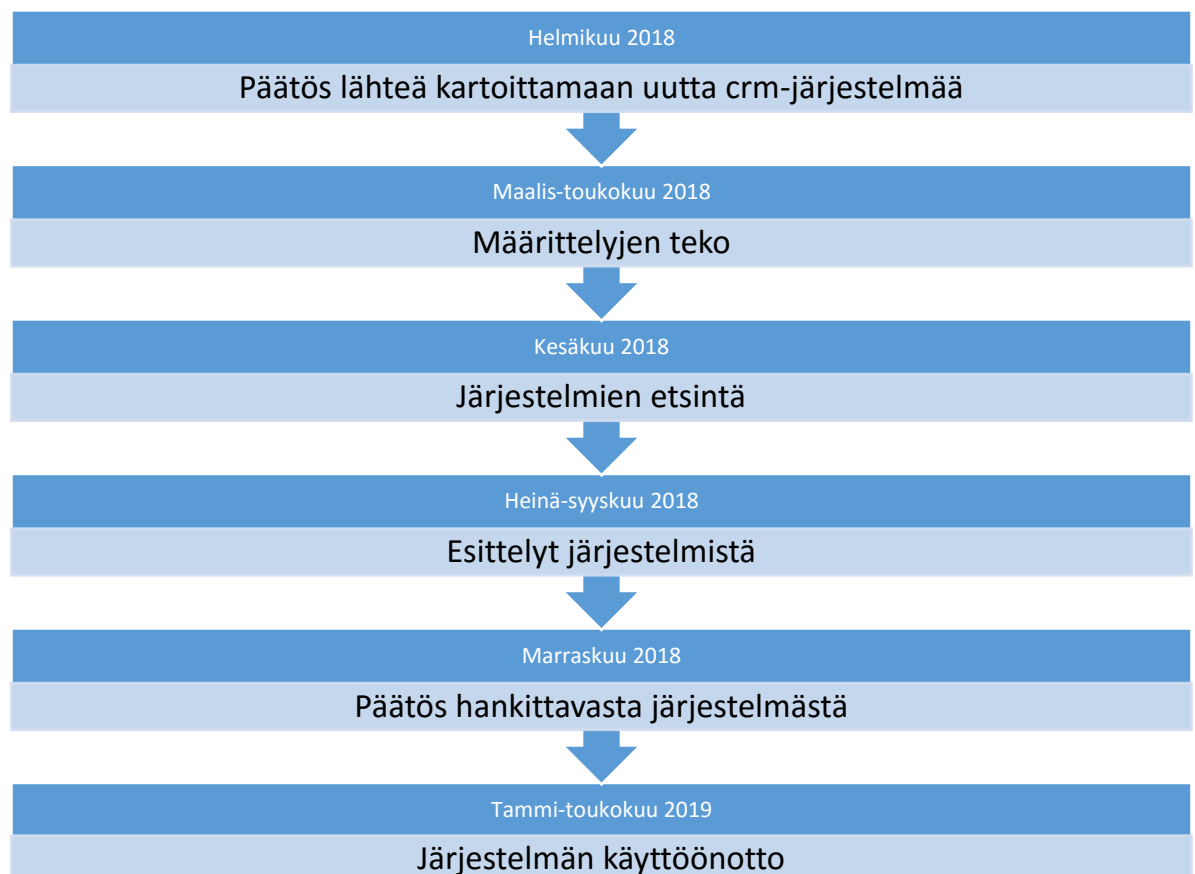
johdolle omat näkymät, josta he näkevät koko yrityksen myynnit, sekä tuotekohtaisesti että myyntikohtaisesti. Järjestelmän avulla haluttiin päästä myös kirjaamaan ja katsomaan muita tapahtumia, kuten asiakastapaamisia. Järjestelmän myötä otetaan yrityksessä käyttöön uusia toimintamalleja, joissa asiantuntijat kirjaavat aiempaa enemmän asiakkaisiin ja myyntiin liittyviä tapahtumia ja toimenpiteitä ja tämän avulla saadaan kattavampia raportteja ja pystytään analysoimaan toimintaa, tehokkuutta ja kannattavuutta. (Myyntijohtaja 2018.)

5.2 CRM-järjestelmän hankintaprosessi

Hankintaprosessi lähti liikkeelle, kun oli tiedostettu hankinnan tarve ja todettu nykyaikaisen CRM-järjestelmän olevan ratkaisu tiedon hallinnan ongelmiin. Ajatus uudesta CRM-järjestelmästä tuli yrityksen myyntijohtajalta, ja samassa todettiin hankintaprosessin olevan hyvä aihe opinnäytetyöksi, jolloin oli myös luonnollista antaa vastuu hankintaprosessista minulle. Minä myös käytän työssäni järjestelmää päivittäin, joten olin hyvin selvillä tarpeista ja osasin ajatella käytettävyyttä loppukäyttäjän näkökulmasta. Toteutin hankintaprojektin pääosin yksin, eikä hankintaa varten tarvinnut perustaa erillistä työryhmää. Raportoin tuloksista esimiehelleni eli myyntijohtajallemme aina, kun projekti oli edennyt.

Hankintaa alettiin suunnitella huolellisesti miettimällä ensin lähtötilannetta, eli mitkä ovat ne ongelmat ja haasteet, joita asiakkuuden hallinnassa on. Tämän myötä saatiin asetettua tavoitteet, mitä hankinnalla halutaan saavuttaa. Hankintaprojekti jaettiin kuuteen eri vaiheeseen (Kuvio 3). Ensimmäinen vaihe oli tiedostaa tarve järjestelmälle ja tehdä päätös järjestelmän hankkimisesta. Toisessa vaiheessa tehtiin määrittelyt hankittavalle järjestelmälle. Kolmas vaihe oli etsiä määrittelyiden mukaisia järjestelmiä ja neljännessä vaiheessa järjestettiin esittelytilaisuudet valituista järjestelmistä. Viides vaihe oli päätöksenteko hankittavasta järjestelmästä. Kuudes ja viimeinen vaihe on järjestelmän käyttöönotto.

Hankintaprosessille ei määritelty liian tiukkaa aikataulua, koska yrityksessä painoi paljon muita kiireitä päälle ja hankintaprosessi haluttiin toteuttaa huolella. Asetimme tavoitteeksi, että vuoden 2018 aikana löydämme sopivan järjestelmän. Tässä vaiheessa korostui projektiin vaadittava henkilöresurssi. Minun oli tarkoitus johtaa projektia, mutta lisäksi oli hoidettavana muut päivittäiset työtehtävät, joten aikaa projektin hoitamiseen oli välillä vaikeaa järjestää. Kesäaikaan löytyi enemmän aikaa hankinnan todelliselle käynnistämiseksi, eli määrittelytyön tekemiseksi ja sopivien järjestelmien etsimiseen. Kesän ja syksyn aikana nähdyt järjestelmäesittelyt houkuttelivat niin paljon uuden järjestelmän käyttöönottoon, että hankintapäätökseen haluttiin laittaa vauhtia. Syksyllä yritykseen palkattiin uusi työntekijä jakamaan myynnin työtehtäviä, minkä jälkeen minulla oli enemmän aikaa panostaa järjestelmän hankintapäätökseen ja tulevaan käyttöönottoon. Vertailujen jälkeen päätös hankinnasta syntyi nopeasti ja käyttöönottoon päästiin pikaisella aikataululla. Käyttöönottoon varattiin myös reilusti aikaa, jotta kaikki tarvittavat määritykset ja asetukset ehdittiin miettiä huolellisesti ja lopputuloksena saataisiin toimiva ja hyvin palveleva järjestelmä.



Kuvio 3. Prosessin aikataulu vaiheittain

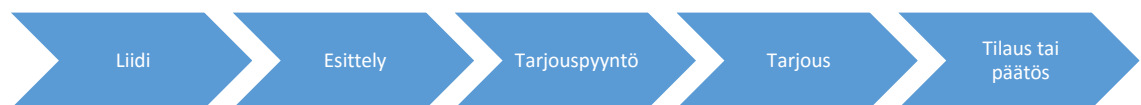
Hankintaprosessi alkoi määrittelyillä, eli miettimällä, mitä ominaisuuksia järjestelmässä pitää olla ja mitä kaikkea sillä pitää pystyä tekemään. Kirjasin ylös meidän myyntiprosessimme vaiheet ja tiedon, mistä halutaan pystyä raportoimaan. Määrittelyt perustuivat pitkälti entisiin kirjausmalleihin, mitä tietoa on aiemmin kirjattu. Entiset kirjausmallit ja kirjattavat tiedot käytiin läpi karsien pois sellaiset, mitä tietoa ei tarvita ja mistä tiedoista ei hyödytä raportoinnista, jotta saadaan pidettyä järjestelmä tarpeeksi yksinkertaisena. Lisäksi määrittelyihin lisättiin toivottuja lisäominaisuuksia, mihin ei ollut ratkaisua entisissä järjestelmissä, mutta helpottaisivat työntekoa ja tiedonhallintaa. Jaoin määrittelyt kahteen osaan: mitä toimintoja on pakko olla ja mitä ekstratoimintoja olisi niin sanotusti kiva olla. Näiden perusteella loin jatkoa varten taulukon, johon kirjata kunkin järjestelmän osalta tärkeimmät ominaisuudet. Hyvin pian selvisi, että meidän pakollisiksi määritellyt ominaisuudet ja toiminnot löytyvät jokaisesta järjestelmästä, eivätkä ole mitenkään erikoisia, joten jätin nämä pois vertailutaulukosta ja keskityin muihin vertailtaviin ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi käytettävyyteen. Ajattelin ensin, että pisteytän järjestelmät ominaisuuksien perusteella valintaa varten, mutta hankinnan edetessä totesin, että järjestelmien väliset erot ovat niin suuret, että riittää kun teen esittelyistä muistiinpanot. Määrittelyt, sekä järjestelmien vertailutaulukko löytyvät liitteinä (Liite 1 ja 2).

Riskinä määrittelyvaiheessa todettiin liiallinen tottuminen ja turtuminen vanhoihin toiminta- ja kirjausmalleihin. Vaikka määrittelyihin kirjattiin paljon aiempia kirjausmalleja, todettiin, että hankintaa täytyy ajatella avoimin mielin ja miettiä tarvittaessa toiminta- ja kirjausmallien uudistamista. Pääsääntöisesti kirjausmallit on kuitenkin säilytettävä ennallaan, jotta uusi kirjattava tieto on vertailukelpoista vanhojen tietojen kanssa.

5.3 Järjestelmään kirjattava myyntiprosessi

Myyntiprosessiimme kuuluu viisi vaihetta: liidi, esittely, tarjouspyyntö, tarjous ja tilaus. Nämä muodostavat niin sanotun myyntiputken, joka tulee näkyä CRM-

järjestelmässä. Myyntiputkessa nähdään kussakin tilassa olevat myyntitapahtumat ja voidaan helposti seurata etenemistä. Myyntiputki toimii samalla myös tietynlaisena tehtävälistanana, kun nähdään eri tiloissa olevat myyntityöt ja voidaan tarkastella, paljonko listalla on myyntitöitä, jotka vaativat toimenpiteitä. Myyntiputken avulla on helppo hahmottaa myynnin kokonaiskuvaa. Kaikki myyntiputken vaiheet kirjataan CRM-järjestelmään sisältäen ajankohdan, tuotteen tai ratkaisun sekä asiakkaan tiedot ja kaikki vaiheet voidaan raportoida.



Kuvio 4. Myyntiputki

Liidistä eli yhteydenotosta kirjataan ylös päivämäärä, milloin se on tullut, mitä tuotetta tai ratkaisua asia koskee, mitä kautta yhteydenotto on tullut ja mitkä ovat jatkotoimenpiteet. Näin saadaan raportoitua tietynä aikavälinä tulleiden liidien määrä, mistä tuotteista yhteydenottoja tulee minkäkin verran ja mitä kautta asiakkaat ottavat yhteyttä. Uutena ominaisuutena haluttiin järjestelmään kohta, jossa liidi voidaan osoittaa jatkohoidettavaksi tietylle henkilölle järjestelmän kautta, jolloin säästytään turhilta sähköpostiviesteiltä.

Esittelyistä kirjataan ainoastaan esittelyn ajankohta, koska esiteltävän ratkaisun tiedot ovat tulleet esille jo liidin kirjausvaiheessa. Tämän takia on tärkeää, että myyntiputki on jatkumo ja kirjaamista voidaan jatkaa edellisestä tapahtumasta, eikä tarvitse aina luoda uutta. Tällöin esittely kirjautuu aina tietylle tuotteelle, jolloin esittelyistä saadaan raportoitua pidettyjen esittelyjen määrää per tuote.

Tarjouspyynnöstä kirjataan ajankohta, jolloin pyyntö on tullut. Yrityksen asiakaslupaus on toimittaa tarjous viikon kuluessa pyynnöstä, joten toivottuihin lisäominaisuuksiin kirjattiin tämän osalta muistutusominaisuus, joka muistuttaa määrättyä tekijää tarjouksen tekemisestä ja lähettämisestä viimeistään viikon kuluttua. Tarjouspyyntöön voi kirjata myös lisätietoja pyynnöstä. Tarjouspyynnöistä raportoidaan pyyntöjen määrä tietylle tuoteryhmälle.

Tarjoukseen kirjataan tarjouksen lähetyspäivä, tarjouksen eräpäivä sekä tarjotut tuotteet ja näiden hinnat. Itse tarjousdokumentti löytyy yrityksen omilta palvelimilta verkkolevyllä, mutta kirjaukseen voidaan laittaa linkki tarjoukseen. Toivottuna lisäominaisuutena kirjattiin muistutus kontaktoida asiakasta tarjouksen eräpäivän lähestyessä. Tarjouksista raportoidaan lähetettyjen tarjousten määrä sekä arvo eri tuoteryhmistä.

Tilaukseen kirjataan tilauksen ajankohta. Tilauksen sisältö siirtyy tarjouksesta ja tarvittaessa sitä pystytään muuttamaan. Tilauksista raportoidaan tilausten määrä sekä arvot tuoteryhmittäin sekä koko yrityksen tasolla.

5.4 Järjestelmään kirjattavat asiakastiedot

Asiakkaista kirjataan järjestelmään yrityksen perustiedot kuten nimi, y-tunnus, käyntiosoite ja laskutusosoite. Lisäksi kirjataan asiakkaan toimiala eli segmentit. Tärkeää tietoa ovat myös yrityksen yhteyshenkilöt, kuten järjestelmän pääkäyttäjät ja yrityksen päättäjät. Yritysten ja yhteyshenkilöiden yhteystietoja ylläpidetään CRM-järjestelmässä ja CRM-järjestelmästä halutaan pystyä ottamaan yhteystietolistoja esimerkiksi Excel-muodossa tiedotteiden ja markkinointiviestien lähettämistä varten.

Järjestelmään halutaan myös listaus yrityksemme tuotteista ja asiakaskohtaisesti tieto, mitä tuotteita asiakasyrityksellä on käytössään. Tuotteet jaetaan useampaan tuoteryhmään ja ryhmiin tulee useita tuotteita. Tuotteet kirjataan myös myyntitapahtumiin, jolloin tuoterekisteristä saadaan haettua jo

myyntivaiheeseen oikea tuote ja näin oikea tuote siirtyy myös tilaukseen, eikä tule sekaantumisen vaaraa, jos puhutaan tuotteista eri nimillä. Lisäksi halutaan raportoida tuotekohtaiset myynnit ja lukumäärät, kuinka monella asiakkaalla on tietty tuote käytössään. Tuotteisiin voi tulla esimerkiksi pakollisia päivityksiä, jolloin on tarve saada lista kaikista asiakkaista, joilla on tuote käytössään.

5.5 Muut järjestelmältä vaadittavat ominaisuudet

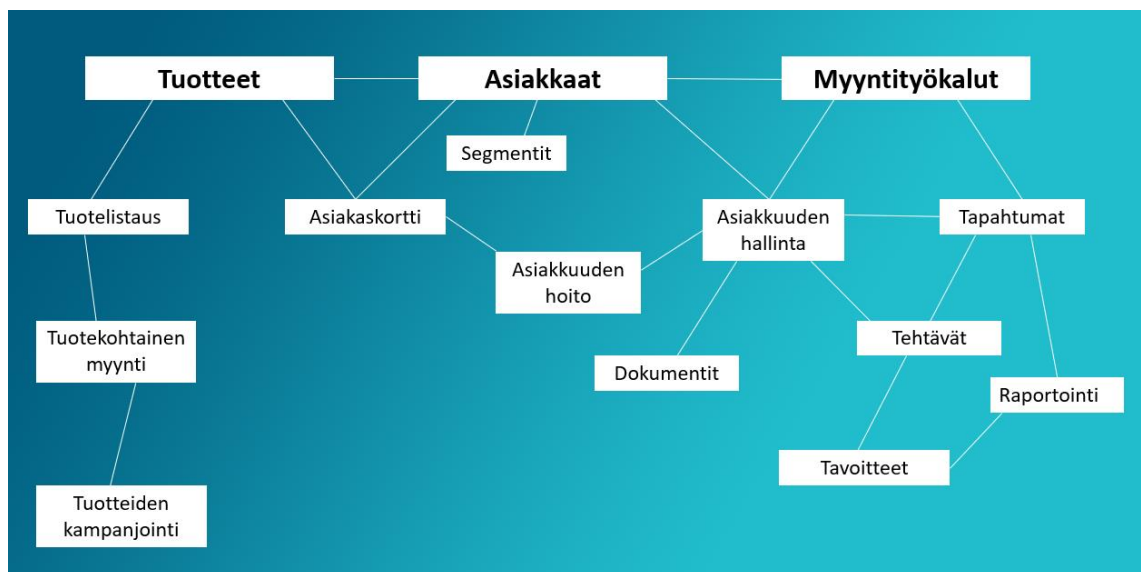
Uudelta järjestelmältä haluttiin uutena toimintona ominaisuus tehtävien hallintaan, jotta henkilöille saadaan osoitettua tehtäviä ja näiden toteutumista voidaan seurata johdon toimesta. Tehtävät voivat olla esimerkiksi yhteydenottoja asiakkaisiin, esittelyn järjestämisiä, asiakastapaamisia tai tarjousten tekoa. Kun tehtävä ja sen suorittaminen kirjataan järjestelmään, niin muut asianosaiset näkevät ja pystyvät tarkastamaan, että asia on hoidossa, eikä esimerkiksi kontaktoida asiakasta useamman henkilön toimesta. Kirjausten avulla pystytään myös raportoimaan suoritettuja tehtäviä, esimerkiksi kuinka monta esittelyä henkilö on pitänyt kuukaudessa.

Tehtävät voivat olla myynnillisiä, jolloin ne liittyvät johonkin myyntiputken vaiheessa olevaan tiettyyn myyntityöhön. Esimerkiksi uuden liidin tullessa se voidaan kirjata tehtäväksi tietylle asiantuntijalle, tehtävä tulee asiantuntijan työlliställe ja muut näkevät, että tehtävä on hoidossa. Lisäksi tehtävät voivat olla asiakkuuksien hoitoon liittyviä kontakteja tai tapaamisia. Asiakaskäyntejä ja -tapaamisia ei ole tähän asti seurattu missään, mutta asiakkuuden hoitomalliin on määritetty tietty määrä käyntejä ja tapaamisia kullekin asiakkaalle, joten näitä halutaan myös alkaa seuraamaan, että käynnit ja tapaamiset toteutuvat.

Yksi tärkeimmistä halutuista järjestelmän ominaisuuksista oli raporttien automaattinen muodostaminen. Järjestelmään kirjataan paljon tietoa ja näistä on tarve saada selkeitä helposti luettavia raportteja, joissa näkyy visuaalisessa muodossa esimerkiksi yrityksen myynnit. Raportteja halutaan useita erilaisia, sekä tarkasti tuotetasolla, että laajemmin koko yrityksen tasolla. Raportoivat asiat ovat pääasiassa myyntilukuja sekä myyntitapahtumien määriä. Halutut

raportit pystytään määrittelemään etukäteen, joten raporttipohjia voidaan luoda järjestelmään valmiiksi, tärkeintä on, että määrittelyjen jälkeen ohjelma luo raportteja automaattisesti, eikä manuaalista työtä tarvitse tehdä aina kun haluaa raportin. Tarvittaessa tietoja halutaan pystyä tuomaan myös Excelliin, jossa voi itse luoda ja muokata halutunlaisia erilaisia raportteja eri tarpeisiin.

Tärkeintä on, että yhteen järjestelmään saadaan kirjattua koko myyntiprosessi ja asiakkuuden hoidon toimenpiteet, jotta tietoa voidaan tarkastella yhdestä näkymästä. On myös tärkeää, että tieto liikkuu järjestelmän sisällä, jolloin välttyään tuplakirjaamiselta. Esimerkiksi kun myydään uusi tuote asiakkaalle, niin tieto siirtyy myyntityöltä myös asiakassivulle.



Kuvio 5. CRM-järjestelmään kirjattavat asiat

5.6 Järjestelmien etsintä ja vertailu

Kun määrittelyt oli saatu valmiiksi, alkoi järjestelmien etsintä. Minulla ei ollut ennestään kokemusta CRM-järjestelmistä, enkä tiennyt yhtään järjestelmätoimittajaa, jolta lähteä suoraan kysymään, joten aloitin etsimisen googlettamalla. Vaihtoehtoja löytyi paljon. Verkostoistani ei myöskään ollut apua. Sain vinkin yhdestä järjestelmästä, mutta kyseisellä yrityksellä ei ollut esimerkiksi tukipalveluita Suomessa, joten hylkäsin tämän heti. Yritin myös etsiä kokemuksia

esimerkiksi keskustelupalstoilta, mutta näitä oli todella vähän saatavilla. Järjestelmien etsintä tapahtui näin ollen Googlestä etsimällä järjestelmiä ja heidän verkkosivustoillaan vierailemalla. Joillakin sivustoilla oli hyvin kuvattu, millaisille yrityksille järjestelmä sopii, minkä avulla oli helpompi arvioida sopivuutta oman yrityksen käyttöön. Jos sivustoa ei ollut suomen kielellä tai ohjelma oli käytettävissä ainoastaan englanniksi, hylkäsin vaihtoehdon.

Moni yritys tarjosi ilmaista demoversiota järjestelmänsä käytöstä, mutta en kokenut juurikaan hyötyväni näistä ilman esittelyä tai ohjeistusta käytöstä. Demoista näki kyllä ohjelman ulkoasun ja sai jonkinlaisen käsityksen toiminnoista. Demoversioissa ei ole valmiina yhtään asiakasta tai tapahtumaa, joten oli todella vaikeaa lähteä tyhjältä järjestelmästä miettimään, kuinka se sopisi omaan käyttöön, varsinkaan kun itselläni ei juurikaan ollut aiempaa kokemusta CRM-järjestelmistä.

Kun olin löytänyt muutamia potentiaalisia järjestelmätoimittajia, oli aika pyytää heitä esittelemään järjestelmiään. Puhuin ensin myyjien kanssa puhelimesta ja kerroin meidän tarpeistamme, jotta he osaisivat järjestää mahdollisimman hyvän ja kattavan esittelyn. Puheluissa pystyi myös kartoittamaan pakolliset vaatimukset, jos jokin pakollinen toiminto ei olisi ollut järjestelmässä mahdollista, niin esittelyyn ei olisi kannattanut käyttää aikaa. Olin aiemmin määrittelyvaiheessa tehnyt vertailutaulukon, johon kirjasin jokaisen esittelyn jälkeen järjestelmistä hyvät ja huonot puolet. Otsikoin taulukkoon valmiiksi asiat, joihin kiinnittää huomioita ja tein esittelyn aikana muistiinpanoja. Esittelyn lopuksi kirjoitin taulukkoon muistiinpanot puhtaaksi. Kun jokaisesta esittelystä oli kirjoitettuna muistiin samat asiat sen mukaan mitä järjestelmältä haluttiin määrittelyiden perusteella, oli myöhemmin vertailu ja päätöksenteko helpompaa.

Ensimmäinen esittely järjestettiin Helsingissä toimittajan kanssa, jonka järjestelmää oli saatu testata etukäteen demoversiolla ja puhelimitse käyty tarpeita läpi. Järjestelmästä oli saatavilla sekä selain- että työpöytäversiot, joskaan kaikki toiminnot eivät olleet mahdollisia selainversiossa, jolloin olisi pitänyt osa tehtävistä hoitaa työpöytäversiolla. Järjestelmä oli hyvin muokattavissa eri organisaatioiden tarpeisiin ja suurin osa asetuksista olisi ollut

määritettävissä tarpeen mukaan. Toimittajalla oli myös oma laaja tuotekehitysryhmä, joten järjestelmään olisi saatu tehtyä myös lisätoimintoja tarpeen mukaan lisähinnalla. Järjestelmä mahdollisti kaikki halutut ominaisuudet, mutta huonoiksi puoliksi koettiin hankalan näköinen käytettävyys työpöytäversiossa, ei niin visuaalinen ja selkeä käyttöliittymä ja suppeat raportointimahdollisuudet.

Toinen esittely järjestettiin myös Helsingissä, jonne järjestelmätoimittajan edustaja saapui esittelemään järjestelmää yrityksemme tiloihin. Järjestelmä vaikutti todella hyvältä, ulkoasu on miellyttävä ja visuaalinen. Käyttöliittymä oli täysin selaimessa, mikä vaikutti positiivisesti käyttöliittymän ulkoasuun ja ohjelman käytettävyyteen. Ohjelma oli täysin muokattavissa yrityksen tarpeiden mukaiseksi, joten kaikki toivotut ominaisuudet saatiin katettua. Lisäksi ohjelmassa oli saatavilla laajasti lisätoiminallisuuksia työtä ja päätöksiä tukemaan, kuten tekoälyominaisuuksia, jotka keräsivät dataa esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Järjestelmä näytti hienolta, se kattoi kaikki toivotut ominaisuudet ja paljon enemmän tekoälyineen kaikkineen, mutta järjestelmän käyttöönotto olisi ollut todella laaja ja raskas ja myös itse ohjelman käyttö kallista, joten tehtiin päätös, että hankitaan suppeampi ja edullisempi järjestelmä.

Kolmas esittely järjestettiin ensin lyhyesti etäyhteydellä ja myöhemmin samaa järjestelmää esiteltiin Joensuussa toimittajan tiloissa. Tämä järjestelmä ei vastannut juuri ollenkaan tarpeitamme, vaan oli suunniteltu erilaisten yritysten käyttöön ja erilaiseen toimintaan. Ohjelman selainkäyttöliittymä näytti oikein hyvältä, visuaaliselta ja helppokäyttöiseltä, mutta kaikki toiminnot eivät vielä olleet mahdollisia selainversiossa. Työpöytäversio vaikutti erittäin vanhanaikaiselta ja vaikealta käyttää. Tämä järjestelmä pystyttiin hylkäämään suoraan esittelyn jälkeen, koska se ei vastannut yrityksemme tarpeita.

Neljännän esittelijän kanssa sovittiin tapaaminen Helsingissä. Järjestelmässä oli käytettävissä selkeä visuaalinen käyttöliittymä, joka vakuutti heti kättelyssä. Järjestelmä vaikutti todella helpolta käyttää, ja ulkoasu oli myös osittain muokattavissa. Järjestelmästä löytyi kaikki toivotut ominaisuudet, mutta joustoa

kirjausmalleissa jouduttiin tekemään. Yksi ohjelman parhaista ominaisuuksista oli monipuolinen raportointi, jolla saatiin luotua erilaisia raportteja kirjatusta asioista. Järjestelmässä ei ollut mitään ylimääräisiä hienouksia, mutta kattoi kaikki pakolliset tarpeet ja oli erittäin hyvä käytettävyydeltään. Järjestelmässä oli lisäksi paljon erilaisia laajennusmahdollisuuksia, esimerkiksi laskutuksen liittämiseen järjestelmään. Pian esittelyn jälkeen pystyttiin toteamaan nähdyistä järjestelmistä tämä parhaaksi vaihtoehdoksi, koska se vastasi parhaiten tarpeitamme, oli helppo ja nopea ottaa käyttöön ja käyttömaksut olivat edulliset.

5.7 Päätös

Esittelyjen jälkeen kertosin vielä taulukkoon (Liite 2 Järjestelmien vertailutaulukko) kirjaamani muistiinpanot kustakin järjestelmästä ja tämä vahvisti entisestään päätöstäni, että järjestelmästä neljäs oli paras ja sopivin yrityksemme käyttöön. Oman päätökseni tehtyä, oli kuultava vielä muiden päättäjien mielipide ja saada hyväksyntä hankinnalle. Budjettia hankinnalle alettiin miettiä vasta tässä vaiheessa, kun oli saatu tarjoukset ja hintatiedot järjestelmistä. Ennen tätä minulla ei ollut tiedossani, mitä järjestelmät maksavat. Nyt kun hinnat olivat selvillä, ja erityisesti parhaaksi koetun järjestelmän hinta, teimme esimieheni kanssa hankintaehdotuksen johdolle. Hankinnasta oli tehty alustava hankintapäätös jo aiemmin, kun olin saanut luvan lähteä kartoittamaan järjestelmiä. Hankinnan perusteiksi katsottiin tärkeimpinä ajan säästö, tehokkuuden lisääminen sekä asiakkaiden tietojen ja tapahtumien parempi näkyvyys. Myös erityisesti johto tulee hyötymään hankinnasta saadessaan käyttöönsä laajemmat seurantamahdollisuudet ja raportoinnin johtamisen tueksi. Budjettiesitys tehtiin esittelyistä parhaaksi valitun järjestelmän hinnoittelun perusteella. Hinta perustui käyttöönottoon menevään työhön ja aikaan, sekä sen jälkeen käyttäjäkohtaiseen kuukausihintaan. Arvioimme mikä tulee olemaan yrityksemme käyttäjämäärä ja laskimme tulevan kuukausihinnan sen mukaisesti. Budjettiehdotus hyväksyttiin ja hankintaa päästiin edistämään.

Neljäs esitellyistä järjestelmistä oli selkeästi muita parempi, siitä löytyi kaikki toivotut ominaisuudet, oli visuaalisesti miellyttävä ja helppo käyttää, hinta oli

edullinen ja järjestelmässä oli paljon laajennusmahdollisuuksia. Tästä järjestelmästä järjestettiin uusi esittely, johon osallistui myös yrityksemme toimitusjohtaja, myyntijohtaja, teknisen tiimin esimies sekä ohjelmistopalveluiden esimies, jotka toimivat myös yrityksemme tietosuoja- ja tietoturvavastaavina. Esittely järjestettiin laajemmalla kokoonpanolla, jotta kaikki huomioitavat asiat tulisivat esille ennen hankintapäätöstä.

Esittelyn jälkeen käytiin sisäisesti kommentit ja huomiot läpi. Kaikki olivat tyytyväisiä järjestelmään ja hankinta päätettiin tehdä. Tarjous ja sen sisältö käytiin vielä toimittajan kanssa läpi, jotta hinnat ja ohjelman sisältö oli ymmärretty oikein. Tämän jälkeen allekirjoitettiin sopimukset ja sovittiin käyttöönoton ajankohdasta. Käyttöönottoa jäätin odottamaan yrityksessä innokkaina ja odottavina, jotta ohjelmaa päästään käyttämään koko yrityksen laajuudella ja järjestelmän tuomat hyödyt saadaan toteutukseen.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Hankintaprosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja opettava. Tietoa etsimällä sekä hankintaan että opinnäytetyöhön liittyen, tutustuin teoriaan, josta on varmasti hyötyä urallani. Asiakkuuden hallinta on erittäin laaja kokonaisuus ja minua kiinnostaa tutustua siihen laajemmin myös muista kuin järjestelmään liittyvistä näkökulmista. Opinnäytetyössäni käsittelin enimmäkseen asiakastiedon hallintaan liittyviä toimenpiteitä ja mitä tiedon hallinnalla voidaan saavuttaa. Asiakastiedon hallinnan lisäksi asiakkuuksien hallintaan voidaan sisällyttää esimerkiksi erilaisia asiakasstrategioita ja kannattavuuden laskentaa, jotka kiinnostavat minua tulevaisuudessa. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen tavoitteeni on seurata tiiviisti kirjattua tietoa ja analysoida asiakkuuksia sen avulla. Haluan laskea tiedon avulla, paljonko eri asiakkuudet tuottavat rahaa yritykselle ja tutustua asiakkuuksien kehittämisen toimenpiteisiin. Kehittämisen toimenpiteillä tarkoitan eri asiakasstrategioita, eli miten voidaan kullekin asiakasryhmälle lisätä myyntiä, kehittää yhteistyötä ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Kehittämisessä huomioin teoriaosiossa puhutut

asiakasryhmittelyt ja segmentoinnit, eli suunnitelmat ovat erilaiset eri segmenttien ja eri kokoisille asiakkuuksille. Kun ryhmät ja segmentit on tunnistettu ja jaoteltu, haluan syventyä paremmin asiakkuuksiimme ja eri segmenttien tarpeisiin, jotta osaan hoitaa asiakkuuksia paremmin. Asiakkuuksiin tutustuminen onnistuu pitämällä asiakkaiden kanssa enemmän yhteyttä, vieraillemalla heidän luonaan ja keskustelemalla heidän tarpeistaan.

Asiakkuuden hallinta käsittää valtavasti asiaa, mutta nimenomaan hyödyllistä asiaa, jota tulisi pohtia jokaisessa yrityksessä toiminnan kehittämiseksi. Ilman asiakkaita ei ole yritystoimintaa, joten asiakkaista ja asiakkuuksista tulee pitää hyvää huolta ja kehittää niitä parhaan mukaan. Asiakkaisiin täytyy pitää tiiviisti yhteyttä, jotta asiakassuhde säilyy tiiviinä, ilman yhteydenpitoa ja keskustelua ei voida olla tietoisia asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Asiakkaalle täytyy saada luotua olo, että he ovat yritykselle tärkeitä. Asiakkuuksien kehittäminen on sekä asiakkaan että yrityksen kasvulle välttämätöntä, asiakkaan toiminta muuttuu ja muuttuvaan tarpeeseen täytyy pystyä vastaamaan oikeilla tuotteilla sekä elämään muutoksessa mukana. Oma yrityksemme kasvaa asiakkuuksien mukana, koska kasvu tarkoittaa yleensä aina lisää myyntiä.

Asiakkuuden hallinnassa on meidän yrityksessämme jatkossakin lisää opeteltavaa ja kehitettävää. Tämä järjestelmähankinta oli ainoastaan yksi osa-alue ja ensimmäinen askel kohti parempaa asiakkuuksien johtamista. Tietojärjestelmän avulla saadaan työkalut asiakkuuksien hallintaan, mutta lisäksi vaaditaan asiakkuuksien säännöllistä hoitamista, eli yhteydenpitoa, tarpeiden kartoitusta sekä sen myötä asiakkuuksien kehittämistä. Tietojärjestelmästä saatua dataa tulee myös hyödyntää analysointiin, eli arvioidaan asiakkuuksien kannattavuutta, saadaan selville, mitkä asiakasryhmät ovat kannattavia ja sen perusteella luoda suunnitelmat asiakasryhmien johtamiseen ja asiakkuuksien hoitoon. Kuten teoriaosuudessa tuli esille, pelkästään hyvä järjestelmä ei riitä parantamaan yrityksen asiakkuuksien hallintaa, vaan kyse on koko asiakkuusprosessien ja toimintamallien muuttamisesta ja kehittämisestä. Jos järjestelmää ei käytetä, eikä siitä saatavaa tietoa hyödynnetä, ei järjestelmän hankinnasta ole ollut mitään hyötyä. Järjestelmäprojekti ei siis suinkaan pääty järjestelmän käyttöönottoon, vaan sitä tulee markkinoida sisäisesti, kouluttaa

käyttöä riittävästi ja sen jälkeen seurata, että kaikki ovat ymmärtäneet uuden toimintamallin ja käyttävät järjestelmää oikein.

Jos vertaan hankintaprosessiamme muihin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin, niin hyvin paljon on samoja piirteitä ja samoja tuloksia. Samat ongelmat ja haasteet ovat tulleet eteen muissakin yrityksissä, eli vajavainen asiakkuuksien hallinta ja usean järjestelmän käyttö, jolloin tiedot eivät ole helposti löydettävissä. Lähtötilanne on usein sama kuin meidänkin tapauksessamme, eli käytössä ei ole tarpeet täyttävää CRM-järjestelmää tai ei ole järjestelmää ollenkaan. Tietoa kirjataan erinäisiin Excel-työkirjoihin, omiin muistikirjoihin, tai eri järjestelmiin, jotka eivät keskustele keskenään, eikä tieto ole tällöin muun henkilöstön saatavilla. Tässä tapahtuu myös teoriaosuudessa käsittelemäni hiljaisen tiedon kertyminen, kun tieto kerääntyy yksittäisille henkilöille, eikä ole koko henkilöstön hyödynnettävissä. Alkumääritykset ovat kaikilla yrityksillä erilaiset, mutta nämä ovat tärkeä tehdä, jotta hankittava järjestelmä palvelee tarvetta ja tukee yrityksen toimintamalleja. Markkinoilla on tarjolla paljon järjestelmiä erilaisiin tarpeisiin ja useat ovat täysin muokattavissa, joten varmasti löytyy jokaisen yrityksen tarpeeseen sopiva, kunhan jaksaa etsiä ja vertailla. Tässä korostuu CRM-myyjien rooli, jotta osaa ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet ja esitellä omaa järjestelmää asiakasyrityksen näkökulmasta. Myyjän pitää myös osata sanoa suoraan, jos järjestelmä ei tule millään täyttämään vaatimuksia, jottei tuhlata kummankaan osapuolen aikaa. Asiakkuuden hallinnan tärkeys tiedostetaan yrityksissä ja samoin sen tuomat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi. Johdon tulee olla sitoutunut hankintaan alusta alkaen, jotta projekti onnistuu.

Järjestelmän hankintaprosessi oli mielestäni onnistunut ja se toi kallisarvoista kokemusta jatkoon vastaavien projektien läpiviemisestä. Opin teorian sekä käytännön kautta projektin johtamista. Tässä projektissa minulla ei ollut työryhmää johdettavanani, mutta opin toimintaperiaatteet projektin toteuttamisesta ja tiedän mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Projektin huolellista suunnittelua sekä vaiheistusta korostettiin teoriassa, johon tutustuin ja se oli erittäin tärkeä elementti projektin onnistumiseksi. Projektin suunnitteluun kuului tässä tapauksessa myös ohjelman määrittelyiden tekeminen, mikä helpotti järjestelmien etsintää, sillä ilman määrittelyitä en olisi osannut kertoa, millaista

järjestelmää etsimme, ja aikaa olisi valunut tutustuessa erilaisiin järjestelmiin, jotka eivät olisi sopineet meille. Projektin vaiheistaminen helpotti työskentelyä, kun oli selkeästi tiedossa, kuinka projekti etenee ja missä vaiheessa tapahtuu mitään. Keskityin aina yhteen vaiheeseen kerrallaan, jolloin projekti eteni järjestelmällisesti. Vaiheistaminen myös motivoi, kun sai vaiheen kerrallaan saavutettua. Ilman vaiheistusta olisin katsonut kokonaisuutta, jolloin etenemistä olisi ollut vaikeampi havainnoida ja projekti ei olisi edennyt niin täsmällisesti.

Tärkeimpiä avaimia onnistuneeseen projektiin olivat mielestäni hyvin suunniteltu ja organisoitu projekti, selkeät tavoitteet ja määrittelyt ja joustava aikataulu, joka mahdollisti asioihin huolellisen paneutumisen. Allekirjoitan myös sen, että järjestelmäprojektissa on syytä olla mukana henkilö tai henkilöitä, jotka työskentelevät järjestelmän kanssa päivittäin. Järjestelmän käyttö ja vaadittavat ominaisuudet olivat minulle ennestään tuttuja, joten oli helppo alkaa kartoittamaan järjestelmiä tehtyjen määrittelyjen perusteella, kun tiesin miten niiden tulisi toimia. Lisäksi positiivinen ilmapiiri hankinnan suhteen kannusti projektissa eteenpäin. Kun tarve oli tiedostettu ja huomasin, kuinka innolla uutta järjestelmää odotetaan, oli helpompi lähteä hankintaprosessia viemään läpi.

Yrityksessämme oli ennestään määritelty toimintamallit asiakkuuksien johtamiseen, joita tukemaan järjestelmää hankittiin. Toimintamallit sisälsivät kirjausmallit siihen, mitä kaikkea tietoa asiakkaista ja myyntitapahtumista kirjataan järjestelmään ja mitä tietoa sen kautta halutaan raportoida. Lisäksi oli tehty määritelmät siitä, kuinka asiakkuudet ryhmitellään ja segmentoidaan yrityksessämme ja eri ryhmille oli luotu omat asiakkuuden hoitosuunnitelmat. Tämä helpotti hankintaprojektia, kun asiakkuusprosessi oli määritelty ja järjestelmää etsittiin tukemaan olemassa olevaa prosessia. Vaikka asiakkuuksien johtamisen toimintamalli oli ennestään olemassa, ei sitä koettu täydelliseksi, vaan sitä ollaan valmiita kehittämään ja uusi järjestelmä antaa tähän paljon uusia mahdollisuuksia, kun saadaan aiempaa enemmän kerättyä ja analysoitua tietoa.

Yrityksellemme löytyi työn tuloksena sopiva järjestelmä, joka täytti alkuun määritellyt vaatimukset. Käyttöönotto aloitettiin tammikuussa 2019 ohjelman asetusten määrittämisellä sekä tietojen tuonnilla järjestelmään. Järjestelmää on

otettu käyttöön vaiheittain tiimi kerrallaan. Jokainen vaihe sisältää käytön koulutuksen tiimin jäsenille ohjeistuksineen ja ohjelmasta kerätään koko ajan palautetta käyttäjiltä ja tarvittaessa vielä muutetaan asetuksia. Tavoiteaikataulu on, että viimeistään syksyllä 2019 järjestelmä on koko yrityksen käytössä. Uusi järjestelmä vaatii käyttöönotettaessa myös yrityksen toimintamallien hiomista, jotta järjestelmästä saadaan kaikki hyöty irti. Prosessi asiakkuuksien johtamiseen, eli kirjausmalleihin ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmiin on yrityksessä määritelty, mutta toimintamalli järjestelmän käyttöön täytyy laajentaa kaikkien asiakastyötä tekevien päivittäiseen työskentelyyn. Kirjaaminen ei saa enää olla yhden ihmisen vastuulla, vaan jatkossa kaikki myynti- ja asiakkuustyötä tekevät kirjaavat järjestelmään kirjausmallissa määritetyt asiat järjestelmään. Näin tieto myynti- ja asiakkuustoimenpiteistä on kaikkien saatavilla ja raportoitavissa.

Uskomme vahvasti uuden järjestelmän olevan ratkaisu moniin ongelmiin, joita lähtökohdassa oli havaittavissa. Ongelmat johtuivat siitä, että tietoa kirjattiin eri paikkoihin ja eri järjestelmiin, eikä mistään löytynyt helposti tietoa asiakkuuksista. Järjestelmä helpottaa tiedon löytämistä ja jatkossa tiedon analysointia, kun sitä saadaan raportoitua järjestelmästä. Tässäkin vaikuttaa yhteen hiileen puhaltaminen, eli että johto on edelleenkin aktiivisesti mukana viestimässä uuden järjestelmän käyttöönotosta, sen merkityksestä ja käyttötarkoituksista. Henkilöstöltä vaaditaan sopeutumista uusiin toimintamalleihin ja opettelemista tiedon kirjaamiseen sekä järjestelmän käyttöön. On tärkeää, että tiedostetaan tarpeet, miksi järjestelmä on hankittu ja miksi tietoa kirjataan, sekä ollaan yhtä mieltä tavoitteista, mitä kirjaamisella ja järjestelmän käytöllä saavutetaan. Jos olisi paljon erimielisyyksiä ja muutosvastarintaa, niin käyttöönotto olisi hankalaa ja hyötyjä ei saataisi toteutettua.

Jatkokehitysmahdollisuuksia on yrityksen asiakkuuden hallinnassa vielä paljon myös järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Järjestelmä ja siihen kirjattu tieto mahdollistaa laajasti toiminnan analysointia ja kehittämistä jatkossa, johon tietoa kannattaa hyödyntää. Esimerkiksi asiakkuuksien kannattavuudesta saadaan tuotettua tietoa järjestelmän avulla ja voidaan selvittää mitkä asiakkuuksista ovat kannattavimpia ja mihin asiakkuuksiin kannattaa kiinnittää huomioita

kannattavuuden parantamiseksi. Asiakkuuden hallintaan perehdytään ja paneudutaan yrityksessä huolellisemmin jatkossa, eikä kehitystyö suinkaan lopu tähän, vaan kartoitetaan jatkossakin uusia keinoja, joilla tehostaa työskentelyä, saada enemmän tietoa asiakkuuksien johtamiseen ja parantaa asiakastytyvyyttä sekä yrityksen sisäisiä prosesseja. Tämä tarkoittaa tutustumista ja kouluttautumista yhä enemmän asiakkuuden hallinnan eri mahdollisuuksiin ja sellaisten toimintatapojen löytämiseen, jotka toimivat yrityksessämme ja auttavat kehittämään asiakkuuksia. Ei enää riitä, että asiakkuudet vain ovat, kun ne on kerran hankittu, vaan asiakkaisiin täytyy alkaa panostamaan enemmän. Asiakkaiden hoitosuunnitelmiin mietitään ja keksitään uusia toimenpiteitä, joilla voidaan lujittaa asiakassuhdetta sekä parantaa asiakastytyvyyttä. Lisäksi panostetaan asiakkuuksien tarpeiden tunnistamiseen, jotta osataan luoda oikeanlaisia tuotteita ja näiden avulla lisätä myyntiä.

Lähteet

- Aaltola, J., Heikkinen, H., Huttunen, R., Jyrkämä, J., Kakkori, L., Kiviniemi, K., Lahtonen, M., Moilanen, P., Syrjälä, L. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: ATENA kustannus.
- Accountor Suomi. 2018. Mikä on CRM-järjestelmä?. 31.10.2018. <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/mika-crm-jarjestelma> . 25.3.2019.
- Alessa. 2019. Mikä on CRM ja miksi asiakkuudenhallintajärjestelmän pitäisi olla yrityksesi hermokeskus?. <https://alessa.fi/crm-eli-asiakkuudenhallintajarjestelma/> . 25.3.2019.
- Andersson, M. 2017. Asiakkuudenhallinta järjestelmien hyödyntäminen yrityksen kasvussa ja kehityksessä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060913143>. 10.4.2019.
- Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustudkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T., Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- eCraft. 2019. Askeleet onnistuneeseen CRM-hankintaan ja käyttöönottoon. <https://ematerials.ecraft.com/oppaat/crm-hankinta>. 8.4.2019.
- Haaslahti, I., Hänninen, R., Tarvainen, J. 2015. CRM-Asiakkuuksienhallintaohjelmistot. Savonia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502162267>. 7.4.2019.
- Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Hinkka, T., Hirvensalo, J., Hämäläinen, J., Myllymäki, R. 2015. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Husky Intelligence. 2019. Myynnin ja asiakkuudenhallinnan data. <https://huskyintelligence.com/asiakkuudenhallinnan-prosessit/>. 9.4.2019.
- itewiki. Digitalisoinnin opas. <https://www.itewiki.fi/opas/asiakkuudenhallinta-crm/>. 4.4.2019.
- Juntunen, H. 2016. CRM-järjestelmän valitseminen kohdeyritykselle. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201604265111>. 10.4.2019.
- Kaario, K., Sivula, P., Storbacka, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WSOYpro.
- Kirjavainen, N. 2011. Asiakastietojen hallinta osana yrityksen asiakkuuksien hallintaa Case: Yritys X. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden

- koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104264788>. 10.4.2019.
- Kunow, I., Litke H. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Lehtinen, J., Storbacka., K. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Lime technologies. 2019. Mitä CRM oikein on?. <https://www.lime-technologies.fi/crm/>. 22.4.2019.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Myyntijohtaja. Haastattelu 5.9.2018.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum.
- Palveluvastaava. Haastattelu 5.9.2018.
- Projektipäällikkö. Haastattelu. 5.9.2018.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys?. Myynti 2.0 Blogi. <https://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>. 9.4.2019.
- Sillman, L. 2011. CRM-järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa. Laurea ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011120717399>. 7.4.2019.
- Stenberg, M. 2006. TIETO Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Keuruu: Otava.
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. 8.4.2019.
- Uusitalo, K. 2012. Asiakkuudenhallinnan tehostaminen kohdeyrityksessä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012090613439>. 10.4.2019.
- web-opas. 2019. CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA. <http://www.webopas.net/crm.html>. 10.4.2019.

Vaatimuksia CRM-järjestelmälle

	Pakolliset	Lisätoiveet
Asiakastiedot	Järjestelmään pitää voida tallentaa asiakkaat ryhmittäin ja segmentteittäin	Asiakaskortille voidaan liittää myös asiakkuuteen liittyviä tiedostoja, kuten tarjouksia, sopimuksia ja tapaamismuistioita.
	Asiakkaista kirjataan perustiedot, yhteyshenkilöt, käytössä olevat tuotteet ja myyntitapahtumat.	Lisenssienhallinta, voidaan kirjata asiakkaalla käytössä olevat lisenssit
	Asiakkaalle voidaan määrittää asiakassuunnitelmia, jotka määräytyvät kategorian (A, B, C tai D) mukaisesti, asiakkaan kategoria on näkyvissä myös.	Asiakaskohtaisesti voidaan seurata ”aikajanaa”, mitä asiakkaan kanssa on tapahtunut.
Tuotteet	Järjestelmään voidaan tallentaa lista olemassa olevista tuotteista. Tuotteet koostuvat tuotetarjoomasta, johon kuuluu niin sanottu päätuote ja sen alle eri ohjelmaosioita.	
	Tuotteet ja asiakkaat linkittyvät toisiinsa, tuotteen kohdalta nähdään, keillä asiakkailla tuote on käytössään ja asiakkaan kohdalta nähdään asiakkaalla käytössä olevat tuotteet.	
Myynti- ja asiakastapahtumat	Järjestelmään kirjataan liidit, esittelyt, tarjoukset ja tilaukset. Lisäksi halutaan kirjata myös muut tapahtumat, kuten kontaktoinnit, jotta on helppo seurata asiakaskortilta, missä mennään. Järjestelmään kirjataan myös asiakastapaamiset, jotta voidaan seurata, kuinka monta tapaamista on asiakkaalla vuosittain.	Järjestelmään voidaan asettaa tehtäviä ja muistutuksia. Kun saadaan esimerkiksi liidi, niin se merkataan tietylle henkilölle hoidettavaksi ja hänen työlistalleen tulee muistutus kontaktoinnista. Myyntijohtajalla on näkymä näihin kaikkiin tehtäviin ja hän pystyy seuraamaan, onko tehtävät hoidettu ajallaan.

Vaatimuksia CRM-järjestelmälle

	<p>Myyntikirjaukseen kuuluu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan nimi • segmentti • päivämäärät (yhteydenoton, esittelyn, tarjouksen ja tilauksen) • Tila (tarjousvaihe, esittely sovittu, tilattu, jne) • Mitä tuotetta kirjaus koskee • Vastuuhenkilö • Hintatiedot tuotteittain 	<p>Kirjaamisen helpottaminen siten, että ohjelma osaa tuottaa alkutiedot automaattisesti. Esimerkiksi asiakkaan tiedot tulee suoraan ja kirjaukseen merkataan vain uuden tapahtuman tiedot.</p>
	<p>Jokaiselle asiakkaalle on merkattu asiakasvastaava, joka voi myös hyödyntää järjestelmää työlistanaan, määrittämällä esimerkiksi asiakkuuden vuosikellon järjestelmään.</p>	
<p>Raportointi</p>	<p>Järjestelmästä on nykyisellä mallilla tuotu tiedot Exceliin, jossa niitä on itse jatkokäsitelty raportteja varten. Myyntiraporteilla halutaan seurata kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain tapahtumien määrää ja niiden arvoja.</p>	<p>Mitä enemmän ja automatisoidumpia raportteja saatavilla, sitä parempi</p>
	<p>Mahdollisuus raportoida tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai myyjäkohtaisesti. Näin saadaan johdolle raportoitua myös henkilöstön tulokset.</p>	<p>Periaatteessa kaikesta kirjatusta tiedosta halutaan pystyä muodostamaan raportteja.</p>
<p>Muut vaatimukset</p>	<p>Sivustoille pitää pystyä määrittelemään oikeuksia käyttäjille, kaikki eivät saa esimerkiksi päästä kaikkien asiakkaiden tietoihin. Muutoinkin tietosuoja ja tietoturvasasiat oltava kunnossa.</p>	
	<p>Johdolle halutaan omat ”lennonjohtonäkymät”.</p>	
	<p>Otetaan huomioon myös tulevaisuuden mahdollisuudet kuten laskutus. Monissa crm-järjestelmissä on myös laskutusmahdollisuus ja meillä on laskutusjärjestelmän uusiminen tulevaisuuden suunnitelmissa. Järjestelmässä oltava joko laskutusominaisuus tai integraatiomahdollisuus.</p>	

Järjestelmien vertailutaulukko

	Järjestelmä 1	Järjestelmä 2	Järjestelmä 3	Järjestelmä 4
Ulkoasu	Paljon listanäkymää, ei yhteenvetonäkymiä	Selainversiossa paljon parempi, työpöytäversio todella sekava	Itse muokattavissa, hyviä visuaalisia vaihtoehtoja	Paras visuaalinen näkymä, selkeä ja muokattavissa oman näköiseksi
Muokattavuus	Hyvin muokattavissa ja omaan tarpeeseen määriteltävissä, pääkäyttäjä voi lisätä kenttiä yms.	Huono, kenttiä ei saa lisättyä, ainoastaan työpöytäversioon voi muuttaa otsikoita	Käyttöönoton alussa iso määrittelyprojekti, jolloin itse valittava kaikki osiot ja sisältö	Otsikot yms muokattavissa itselle sopiviksi
Helppokäyttöisyys	Kyllä, mutta ei niin visuaalinen, vähentääkö käyttömukavuutta?	Työpöytäversio todella vaikea käyttöinen, selainversio selkeä	Peruskäyttö helppo, laajempiin ominaisuuksiin vaatii perehtymistä	Selkeät valikot ja otsikot, jotka voi myös muokata oman mielen mukaan
Integroitavuus	Outlook-integraatio ja monia laskutusjärjestelmiä valmiina	Avoimet rajapinnat	Office 365 valmiina	Outlook-integraatio valmiina, myös esim. Jira-integraatio olemassa
Laajennusmahdollisuudet	Paljon kehitysmahdollisuuksia, yritys voi ohjelmoida itse toiveiden mukaan, mutta tietää toki kustannuksia.	Mahdollisuus laajentaa myöhemmin projektihallintaan ja laskutukseen	Ohjelmaominaisuuksia paljon ostettavissa lisää, kuten markkinointiin ja laskutukseen	Laskutus mahdollista liittää ja projektinhallinta
Hinta	30-50€/kk/käyttäjä, käyttöönotto ja koulutus 2500-5000€	Hinnoittelu ohjelmaosioiden ja käyttäjämäärien mukaan. n. 35€/kk/käyttäjä käyttöönotto n. 5000€	Kallein vaihtoehto, n. 80€/kk/käyttäjä, käyttöönotto noin 20000€	25€/kk käyttäjä, käyttöönotto 2500€
Raportointi	Ei täysin vakuuttanut, kaiken tiedon saa kyllä ulos, mutta ulkoasuvaihtoehdot raporteille ovat suppeat.	Valmiit raportit eivät riitä meidän tarpeeseen, pitäisi kehittää lisää (lisämaksusta)	Todella laajat raportointimahdollisuudet Power Bin ja tekoälyn ansiosta, mutta vaatii hieman	Kaikesta kirjatusta tiedosta saadaan raportit

Järjestelmien vertailutaulukko

			manuaalista työtä ja opettelua.	
Tehtävälis-toiminto	Paras tehtävälisnäkymä, heti aloitusnäytössä selkeästi	Selainversiossa selkeästi etusivulla	Tästäkin saa muokattua haluamansa laisen näkymän etusivulle	Etusivulla myyntiputki, jossa näkyy käynnissä olevat myynnit, lisäksi to do-lista
Johdon toiminnot	Käyttäjäoikeuksilla pääsee näkemään myyjien tehtävät, mutta ei varsinaista lennonjohtonäkymää	Johdolle saatavilla hyvä kattaus raportteja, sekä työkaluja esim budjetointiin ja seurantaan.	Todella laaja "lennon johto" näkymä, jolla voidaan seurata myyntejä ja myyjiä, laskea budjetteja yms.	Voidaan määrittää, että vain johto pääsee näkemään kaikkien myyjien aktiviteetit ja koko firman myynnit
Tuotelistat / Tuotteiden ylläpito	Tuotteet saatavilla monipuolisesti järjestelmään ja linkitettyä asiakkaisiin.	Tuotteiden luominen aika työlästä, eikä kovin selkeää näkymää tuotelistasta, mutta jos miettii myöhemmin esim laskutusta varten niin vaivan arvoista	Onnistuu, mutta prosessi täytyy itse määrittellä	Saadaan tuotetarjoomat + tuotteet ja ne linkittyvät asiakkaisiin
Yhteenveto	Prosessi muistuttaa eniten meidän nykyistä mallia, kaiken tarvittavan pystyy tekemään ja myös uusia ominaisuuksia. Meidän toiminta helppo nähdä järjestelmässä, mutta ulkoasu ei niin visuaalinen kuin toivottavaa. Onko tarpeeksi parannusta nykyiseen?	Selainversio näyttää hyvältä, mutta ei yksistään kata meidän tarpeita. Ei istu täydellisesti meidän käyttötarkoitukseen, eikä ole hyvin muokattavissa.	Todella laajat mahdollisuudet toiminnoista ja tekoälyn avulla saa paljon dataa. Visuaalinen ja hyvin muokattavissa, mutta onko liian raskas meidän käyttöön?	Edullisin, mutta myös mielestäni paras vaihtoehto. Simppeli ulkonäkö mutta sisältää kuitenkin kaikki tarvittavat toiminnot ja mahdollisuus myös laajentaa. Aika perus järjestelmä, ei mitään ylimääräisiä hienouksia, mutta todella selkeä ja helppokäyttöinen