

Yrityksen partner-liiketoiminnan hallinta Salesforce-alustalla

Niko Westman

Opinnäytetyö

30.11.2019



Tekijä(t) Niko Westman	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yrityksen partner-liiketoiminnan hallinta Salesforce-alustalla	Sivu- ja liitesivumäärä 48
<p>Tämän toiminnallisen työn tavoitteena on rakentaa asiakkuudenhallinnan järjestelmä, joka soveltuisi yrityksen yhteistyökumppanien - tai partnerien - hallintaan. Tämä käsittää liidiprosessin, myyntiprosessin ja partnerien integraatioprosessin. Lisäksi järjestelmä sisältää perinteiset datan säilömissen ratkaisut, raportoinnin ja myynnin työtä helpottavia ratkaisuja. Taustalla vaikuttavat myös järjestelmän käyttäjähallintaan liittyvät tekijät. Projekti toteutettiin käyttäen ketteriä menetelmiä.</p> <p>Työn pohjana käytettiin alan teoriaan pohjautuvaa kirjallisuutta ja tekijän omia kokemuksia soveltuvista työtehtävistä. Liiketoiminnan tavoitteet on kartoitettu avoimissa haastatteluisissa myynnistä vastaavan organisaation kanssa. Työ toteutettiin kahdessa osassa. Projektin toteutettiin talvella 2018/19 ja työ kirjoitettiin syksyllä 2019.</p> <p>Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää osata kartoittaa liiketoiminnan tavoitteet ja muuttaa ne teknisiksi määrittelyiksi järjestelmän rakentamista varten. Lisäksi oikean toimintustavan valitseminen ja johdon sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä projektin menestyksessä läpiviennissä.</p> <p>Projekti onnistui erittäin hyvin alun haasteista huolimatta. Suurimpia ongelmia olivat alussa selvien tavoitteiden puuttuminen sekä tietyt toteutukseen liittyneet valinnat, joiden takia jouduttiin yksi prosessi suunnittelemaan kokonaan uusiksi. Tämä muutti myös projektin aikataulua.</p> <p>Myyjät kuitenkin saivat lopulta käyttöönsä tarvitsemansa kokonaisuuden ja se on jo osoitettu onnistuneesti helpottaneen heidän työtään. Järjestelmä vähentää virhemarginaaleja, prosessit saadaan vietyä nopeammin läpi ja raportointi on helpottunut huomattavasti.</p> <p>Kriittinen tekijä projektin onnistumiselle kannalta oli myös ketterien kehitysmenetelmien käyttö. Tämä mahdollisti erilaisten ratkaisujen kokeilemisen ja muuttamisen projektin edessä antaen mahdollisuuden joustavaan kehitykseen ja implementointiin.</p>	
Asiasanat CRM, asiakkuudenhallinta, CRM-projekti, Salesforce, ketterät-menetelmät	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Keskeiset käsitteet.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajausta.....	3
1.3	Työn menetelmät.....	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	CRM ja sen valinta.....	6
2.1	Mitä on CRM?.....	6
2.2	CRM tyypit.....	7
2.3	CRM-visio.....	10
2.4	Mikä on tärkeää CRM:ää valittaessa?.....	11
2.5	Vaihtoehtoja järjestelmää valittaessa.....	11
2.6	Salesforce.com.....	13
3	Projektin onnistuminen.....	15
3.1	CRM:n onnistunut implementointi ja haasteet.....	15
3.2	Tavoitteet ja vaatimukset.....	15
3.3	Projektin resurssit ja sidosryhmät.....	18
3.4	Tarvekartoitus.....	20
3.5	Tavoitteet ja tarvekartoitus.....	21
3.6	Johdetut tavoitteet ja vaatimukset.....	22
3.7	Priorisointi.....	24
3.8	Tunnistetut haasteet ja vahvuudet.....	25
3.9	Projektitiimi.....	25
4	Toteutusmalli.....	27
4.1	Vesiputousmalli.....	27
4.2	Iteratiivinen malli.....	28
4.3	Projektin malli.....	28
4.4	Projektin aikataulu.....	31
5	Prosessien suunnittelu ja tekninen ratkaisu.....	34
5.1	Myyntiprosessin rakentaminen.....	35
5.2	Liidiprosessin rakentaminen.....	37
5.3	Integraatioprosessi.....	38
5.4	CRM:n rakentaminen.....	40
5.5	Räätälöidyt objektit vai oletusprosessit?.....	40
6	Onnistumiset, haasteet ja jatkokehitys.....	42
6.1	Projektin onnistuminen käyttäjien näkökulmasta.....	42

6.2	Jatkokehitys.....	43
6.3	Pohdinta, onnistumiset ja ongelmat	44
7	Lähteet.....	47

1 Johdanto

Asiakkuudenhallinta, asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat nykypäivän trendejä melkein missä tahansa alalla, johon liittyy jollain tavalla myynti tai markkinointi. Perinteisesti CRM mielletään yrityksissä enemmän järjestelmäksi, mutta todellisuudessa se on ajatusmalli, johon tiivistyy asiakaslähtöinen ajattelu ja jatkuva prosessien kehittäminen. Tämä projekti käynnistettiin tarpeesta luoda yksinkertainen ja tehokas prosessi erään yrityksen partnerien hallinnan tueksi. Tätä prosessia tukemaan tarvittiin myös järjestelmä, johon kaikki mahdollinen prosessiin liittyvä data voidaan säilöä. Erikoisena haasteena oli kääntää perinteinen myyntiprosessi kattamaan yhteistyökumppaneiden hakuun tähtäävän prosessin.

Varsinainen järjestelmä on tehty 1.10. - 30.3.2019 välisenä aikana. Siihen kuuluu partnerien hallinnan liidiprosessi, myyntiprosessi sekä integraatioprosessi. Tämän lisäksi valittuun järjestelmään on tehty käyttäjille oma käyttäjien hallinnan kokonaisuus sekä muita automaattisia prosesseja.

Projektin tarkoitus on tarjota yrityksen partner-liiketoiminnalle skaalautuva prosessi, jota tiimin jokainen työntekijä voi käyttää hyväkseen omassa päivittäisessä työssään. Yksilön työn tehostamisen lisäksi kaikki data voidaan keskittää yhteen paikkaan, josta siihen pääsee partner-liiketoiminnan lisäksi käsiksi myös muut yrityksen toimihenkilöt. Tämä mahdollistaa tehokkaamman yhteistyön eri liiketoimintayksiköiden välillä ja sillä tavalla helpottaa sisäistä kommunikaatiota ja parantaa yhteistyökumppanien kokemusta yrityksestä.

1.1 Keskeiset käsitteet

Työ tehdään nimeltä mainitsemattomalle kaupan alan yritykselle, josta tässä työssä käytetään yksinkertaisesti nimitystä Yritys (isolla kirjaimella). Termi esiintyy myös muiden sanojen osina, kuten Yritys.com-verkkokauppa ja luvussa viisi prosessien nimissä. Partner ja kumppani -sanaa puolestaan käytetään kuvaamaan niitä yrityksiä, joita Yritys haluaa kumppanikseen ja joihin myyntihenkilöt ovat yhteydessä luotavien prosessien aikana. Osan kokonaisratkaisua kattaa myös välityspalvelu, tai kassajärjestelmäkumppani. Välityspalvelukumppani on tarpeellinen tuotedatan siirtymiselle kumppanin omista järjestelmistä Yritys.comin kauppapaikkaan. Välityspalvelua käytetään, koska suoraa integraatiota Yrityksen ja kumppanien järjestelmien välille ei voida toteuttaa. Välityspalvelun toiminta on rajattu työn ulkopuolelle, mutta se mainitaan tarvekartoituksessa. Lisäksi työ sisältää runsaasti teknistä ja myynnillistä sanastoa. Alla käsitteet ja lyhyet selitykset.

Yleisesti ohjelmistoalalla käytettävää terminologiaa, joka on työtä varten jouduttu suomentamaan:

Räätälöity, mukautettu	Custom, tarkoittaa jotain sellaista toiminnallisuutta tai prosessia, jota ei ole järjestelmässä suoraan vaan se joudutaan tekemään kokonaan tai osittain jo järjestelmässä olevia toiminnallisuuksia käyttäen halutunlaiseksi.
Oletus	Default, tarkoittaa jo järjestelmässä olemassa olevaa toimintoa tai ominaisuutta, joka voidaan suoraan ottaa käyttöön ilman huomattavaa muokkaamista. Monia oletustoimintoja saa muokattua järjestelmässä olevien helppokäyttöisten työkalujen avulla.
Raportointinäkymä	Dashboard, termille ei ole suomenkielessä vielä täysin vakinaistettua termiä, mutta tässä tapauksessa sitä käytetään kuvaamaan myynnin raportointinäkymiä.
Lomake	Form, jonkinlainen sivu, johon voidaan syöttää tietoa. Tieto tallennetaan järjestelmään.
Sprintti	Sprintti on ketterissä menetelmissä käytetty käsite, joka tarkoittaa määritettyä ajanjaksoa, jonka aikana toteutetaan jokin tietty sovittu ominaisuus.
Myynti/liiketoiminta-sanastoa:	
Liidi	Vapaa käänös sanasta lead, joka tarkoittaa myyntityössä ns. myyntijohtolankaa. Se sisältää jonkinlaiset yhteystiedot ja mahdollisen kiinnostuksen tarjottavaan tuotteeseen. Liidin potentiaalia voi arvioida erilaisten mittarien kautta, kuten uutiskirjeiden tilaamisella tai suoralla asiakaskontaktilla.
Prospektoida	Prospektoitaessa etsitään hyviä liidejä kontaktoitavaksi.
Myyntimahdollisuus	Myyntimahdollisuudesta yleisesti käytetty englanninkielinen termi on opportunity. Myyntimahdollisuus syntyy, kun liidi on vahvistettu niin pitkälle että siihen kannattaa alkaa käyttämään myyntitiimin tai myyjän aikaa enemmän. Järjestelmässä myyntimahdollisuus on oma korttinsa, johon kirjataan kaikki tarpeellinen tieto myynnin tekemiseksi.

Liidiprosessi	Prosessi, jonka läpi liidit ja myyntimahdollisuuden kulkevat. Prosessit voivat päättyä joko hylkäämiseen/häviämiseen tai voittoon. Kummassakin tapauksessa seuraa erinäisiä jatkotoimenpiteitä prosessin mukaan.
Front Office	Asiakasrajapinnassa tapahtuva työ.
B2B	Business-to-Business, yritykseltä toiselle yritykselle tapahtuva myynti.
Asiakas	Asiakas on se taho, jonka kanssa myyjä keskustelee ja joka lopulta ostaa, tai ei osta. Oston ei välttämättä tarvitse olla tuote tai palvelu vaan se voi olla myös idea tai ehdotus yhteistyöstä. Asiakas on tässä työssä ylätasoinen käsite, jolla viitataan partneriin tai kumppaniin.
Asiakastieto	Asiakastieto on järjestelmään tallennettavaa tietoa asiakkaasta, kuten yrityksen tiedot ja siellä työskentelevät ihmiset.
Asiakaspolku	Asiakaspolku on asiakkaan matka läpi ostoprosessin. Se kuvaa kaikki kontaktipinnat, joita asiakkaalla on myyvään tahoon. Asiakaspolulla pyritään havainnollistamaan asiakaskokemusta.

Teknistä sanastoa Salesforce-järjestelmästä:

Objekti	Object, on kuin taulukko tietokannassa. Siihen voidaan kerätä dataa, kuten tileihin ja kontaktitietoihin, tai se voi kuvata jotain prosessia, kuten liidi tai myyntimahdollisuus. Kaikki tieto Salesforceissa on objekteissa.
Mukautettu objekti	Custom Object, järjestelmässä on valmiina valmiita objekteja käytettäväksi, jotka kattavat kaikki yleiset asiakasdataan ja myyntiin liittyvät tarpeet. Järjestelmään voi kuitenkin luoda omia itse tehtyjä objekteja mihin tahansa tarkoitukseen.
Kenttä	Field, säilyttää tietoa jostain tietyistä asiasta, kuten vaikka henkilön sähköposti tai puhelinnumero. Yhdessä objektissa voi olla monta kenttää.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on kuvata, millaisista lähtökohdista päädyttiin lopulliseen järjestelmään, työn vaiheet, menetelmät ja pohdintaa teknisestä toteutuksesta. Näissä vaiheissa on erityisesti keskitytty

siihen, miten hyvin avoimista lähtökohdista on onnistuttu tarkentamaan projektin aikana tavoitteet ja toteuttamaan lopullinen ratkaisu. Olennaisena osana työhön kuuluu myös projektin onnistumisen arviointi.

Opinnäytetyön tekijä oppii työn aikana yrityksen liiketoimintaprosessien kehittämistä ja järjestelmien kehittämistä sekä projektinhallinnalliselta aspektilta että teknisestä perspektiivistä. Lisäksi projektin laajuus antaa hyvän läpileikkauksen Salesforce-alustan käytöstä B2B-liiketoiminnassa.

Projekti on rajattu koskemaan ainoastaan Yrityksen partner-liiketoiminnan toiminnallisuuksia ja käyttäjähallintaa, eikä siinä käsitellä muita alustalla toteutettuja prosesseja. Lisäksi Yritys on määrännyt Salesforce-alustan käytön, eikä työn tekijällä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa sen valintaan. Järjestelmästä syntyi projektin työn tuloksena myös tekninen määrittyskuvasto, mutta työ keskittyy enemmän kuvaamaan projektin aikana käytettyjä prosesseja ja jättää teknisen sanaston käytön minimiin.

1.3 Työn menetelmät

Projektin aloitus osoittautui haasteelliseksi, koska vaikka tiedossa olikin alusta asti, että tarvittiin järjestelmä tukemaan myynnin toimintaa, ei varsinaisesti tiedetty, mitä järjestelmän pitäisi tehdä tai sisältää. Ei tiedetty millaisia prosesseja tarvittiin ja mitä tapaa niiden tukemiseen järjestelmässä tul-taisiin käyttämään.

Projektin luonne asetti ison ongelman perinteisille tutkimusmetodeille. Tekijällä oli onneksi laajaa osaamista järjestelmäprojektien myynnistä, jonka hän pystyi yhdistämään luettuun teoriaan alan kirjallisuudesta. Lisäksi projektin toteuttaminen vaati Salesforce-järjestelmän opettelun. Tekijä kävi Salesforcen kumppanin järjestämän kurssin ja teki Salesforcen itse tarjoamia online kursseja.

Avuksi käytettiin alusta asti ketteriä menetelmiä ja niin kutsuttuja myyntipalavereita, jossa kokoonnuttiin keskustelemaan myynnistä vastaavien henkilöiden kanssa yhteen miettimään myynnin tavoitteita. Näistä saatiin johdettua myöhemmin tavoitteet projektille. Käytyjä keskusteluita ei voi kutsua haastatteluiksi vaan ne olivat enemmän yhteisiä innovointisessioita, jossa käytettiin myyntipalavereista totuttuja kaavoja saada asiakas kertomaan tavoitteistaan. Ne muistuttivat kuitenkin avoimen haastattelun periaatteita, jossa keskustelu on hyvin vapaata ja pyritään yleisesti selvittämään haastateltavien ajatuksia ja käsityksiä haastattelijan ohjauksessa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työ poikkeaa hieman perinteisestä työn rakenteesta. Koska työn suunta ja tavoitteet selvisivät työn edetessä, on työkin kirjoitettu noudattaen samaa kaavaa. Se avaa ensin CRM:ää käsitteenä ja

toimintatapana sekä järjestelmänä. Tämän päätteeksi pohditaan, mikä järjestelmä olisi alustana paras projektin toteutukseen.

Kolmas luku kertoo, mitä onnistuneeseen projektiin tarvitaan. Se kattaa miten tavoitteiden, vaatimusten ja priorisoinnin kautta saadaan aikaan tekninen määrittely. Lisäksi teoriaosuuteen kuuluu projektitiimin kokoaminen. Tämän jälkeen kerrotaan yrityksen tavoitteet ja lähdetään johtamaan niistä tarvittavia vaatimuksia. Lopuksi tehdään priorisointi ja kerrotaan projektitiimin roolien valinnasta.

Neljäs luku käsittelee toteutusmalleja. Teorian jälkeen pohditaan vaihtoehtoja ja kerrotaan mihin lopputulokseen päädyttiin. Viides luku käsittelee prosessien suunnittelua ja teknisen ratkaisun luonnetta. Viimeisessä luvussa avataan projektin onnistumista sekä tekijän että käyttäjien näkökulmasta, kerrotaan jatkokehitysideoita ja pohditaan työn onnistumista.

2 CRM ja sen valinta

2.1 Mitä on CRM?

CRM:ää ei terminä ole käytetty ennen 1990-luvun alkua (Buttle 2009, 3). Suomen kielessä tätä CRM:ää, Customer Relationship Management, ei ole vielä pystytty kääntämään kaiken kattavasti ja siitä liikkeukin useita eri käännöksiä, kuten asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen tai asiakkuuksien johtaminen (Oksanen 2010, 21).

Voittaakseen kilpailijansa yrityksissä työskentelevien ihmisten on ollut oltava tehokkaampia ja tuottavampia, ja yritysten tuotteiden ja palveluiden on ollut oltava asiakaslähtöisempiä. Yritysten on myös ollut tehtävä liiketoiminnan kannalta enemmän oikeita päätöksiä nopeammin. Tämä on johtanut tiedon tarpeen lisääntymiseen yrityksen liiketoiminnasta, sen asiakkaista, potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista. Siksi yritykset ovat keskittyneet tarkastelemaan asiakasta tarkemmin, ajattelemaan asiakkaan näkökulmasta ja muuttaneet yrityksen toimintoja enemmän asiakaslähtöisiksi. Tämä toimintamalli on myös johtanut asiakkaasta kerättävän tiedon kasvuun ja tällaisia järjestelmiä on alettu nimittämään termillä CRM. (Kostojohn, Johnson & Paulen 2011, 1.)

IT-alan yritykset ovat käyttäneet CRM-termiä kuvaamaan ohjelmistoja, jotka automatisoivat markkinoinnin, myynnin ja palveluiden toimintoja yrityksissä. Buttle (2009, 3) on antanut tarkemmin CRM:lle useita eri määrittämiä: CRM on termi toimintatavoille ja ohjelmistoille, jotka auttavat yritystä hallitsemaan asiakkuuksiaan paremmin. CRM on prosessi, jolla yritys voi hallita kaikkia kontaktipisteitä asiakkaidensa kanssa, kuten prospektointi, myynti ja palvelut. Se yrittää parantaa tämän prosessin kautta asiakassuhteita yhdistämällä ne kaikki yhdeksi suureksi kuvaksi. CRM on lähestymistapa asiakkuuksien tunnistamiseen, hankintaan ja pitämiseen. Auttamalla organisaatioita hallinnoimaan asiakaskontakteja eri kanavissa ja liiketoimissa eri puolilla maailmaa, auttaa järjestelmä maksimoimaan hyödyn jokaisesta asiakaskontaktista ja sitä kautta tuloksesta.

CRM on tietojärjestelmä, jolla voidaan suunnitella, ajoittaa ja kontrolloida toimintaa ennen ja jälkeen myynnin. Ohjelmisto hallitsee kaikki kulmat myyntimahdollisuuksien, asiakkaiden, asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin, teknisen tuen ja kenttähuollon näkökulmasta. CRM:n pääasiallinen tavoite on parantaa yrityksen pitkäaikaisia kasvutavoitteita antamalla paremman ymmärryksen asiakkaan käyttäytymisestä ja sitä kautta tehostaa sijoitetun pääoman tuottoa (ROI). CRM on liiketoimintastrategia, joka maksimoi asiakkaasta saatavan tuoton asiakkaan silti pysyessä tyytyväisenä. Tämä saavutetaan segmentoimalla asiakkaat, keskittymällä toimintaan, joka tuottaa parhaan asiakastytyväisyyden sekä implementoimalla asiakaskeskeisiä prosesseja. (Buttle 2009, 3 - 4).

Payne (2008, 22 - 23) huomauttaa kirjassaan, että CRM:n määrittelyä on useita ja toivon mukaan tulevaisuudessa kehitty yksi selkeämpi määritelmä termille. Organisaatiot hyötyvät myös suuresti siitä, että ne määrittelevät, mitä CRM tarkoittaa juuri niille ja miten se näkyy liiketoiminnassa kautta koko organisaation mahdollisimman samanlaisena. Payne määrittelee CRM:n seuraavasti: CRM on strateginen lähestymistapa, joka luo arvoa sidosryhmille kehittämällä suhteita avainasiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. CRM yhdistää tietohallinnon mahdollisuudet ja suhdemarkkinoinnin strategiat toimittamalla tuottavia pitkäaikaisia asiakassuhteita. CRM tarjoaa kehittyneitä mahdollisuuksia hyödyntää dataa asiakasymmärryksessä sekä suhdemarkkinoinnin strategioiden implementoinnissa. Tämä vaatii organisaation sisäiset rajat ylittävää yhteistoimintaa ihmisten, liiketoimintojen, prosessien ja markkinoinnin välillä, joka on mahdollista tiedon, teknologian ja ohjelmistojen avulla.

Oksanen käyttää itse Buttlen yllä kerrottuja termejä ja huomauttaa erityisesti, että kun puhutaan CRM-käyttöön otosta, puhutaan aina sekä prosessien että tietojärjestelmien käyttöönottoamisesta. Ne ovat toisistaan erottamattomat. (Oksanen 2010, 22 - 23.)

2.2 CRM tyypit

Buttle jakaa CRM:n neljään eri tyyppiin: strategiseen (Strategic), toiminnalliseen (Operational), analyttiseen (Analytical) ja yhteisölliseen (Collaborative). Strategisen CRM:n tehtävä on kehittää asiakaskeksäinen liiketoimintakulttuuri, jonka tavoitteena on voittaa ja pitää voitettut asiakkaat yrityksen asiakkaina. Tämä saavutetaan luomalla parempaa arvoa asiakkaille kuin kilpailijat pystyvät toimittamaan. Strategia kumpuaa erityisesti yrityksen johdosta ja jalostuu sieltä erilaisilla tavoilla yrityksen toimintatapoihin. Esimerkkejä tästä ovat resurssien allokointi asiakkaalle arvoa tuottaviin kohteisiin, palkitsemisjärjestelmät, jotka suosivat asiakaskeksäisiä toimintatapoja ja asiakastiedon kerääminen ja jakaminen yrityksessä paremman asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Harvat yritykset kuitenkin pystyvät tähän. (Buttle 2009, 4 - 5.)

Asiakaskeksäisyys-aatteen kanssa kilpailee kolme suurta liiketoiminta-ajattelumallia: tuotekeskeinen, tuotantokeskeinen ja myyntikeskeinen. Tuotekeskeisessä ajattelumallissa ajatellaan asiakkaan valitsevan tuote, joka on yksinkertaisesti paras ominaisuuksiltaan ja laadultaan. Tämä toimintamalli on käytössä monessa uudessa yrityksessä tai kasvuyrityksissä. Se kuitenkin perustuu siihen, että johto tekee päätöksiä siitä, mitä asiakkaat haluavat ja voi johtaa tuotteen ylikehitykseen tai ominaisuuksiltaan liian kapea-alaiseen tuotteeseen. Tuotantokeskeisessä ajatusmallissa yritys uskoo tuotteen hinnan vaikuttavan asiakkaiden kulutustottumuksiin ja pitävät tuotantokustannukset matalana. Tällainen toimintatapa on yleinen kehittyvillä talousalueilla. Asiakkailta saattaa kuitenkin olla muitakin vaatimuksia kuin alhainen hinta, joka yleensä merkitsee tuotteen ominaisuuksien karsimista. Myyntikeskeisessä mallissa yritys uskoo myynnin voimaan. Jos tuotteen myyntiin ja markkinointiin laitetaan tarpeeksi resursseja, saadaan tuote myytyä. Myyntikeskeinen ajattelumalli on

hyvin lähellä tuotantokeskeistä mallia. Asiakaskeskeinen malli kuitenkin laittaa asiakkaan aina etusijalle. Tämän mallin noudattajat keräävät tietoa asiakkaista, jotta pystyvät tarjoamaan tuotteissaan parempaa arvoa asiakkaalle. Asiakaskeskeiset yritykset seuraavat jatkuvasti markkinoita ja yrittävät oppia asiakkaiden vaateista, mitä seuraavaksi kehittää. Yleisesti arvioidaan, että asiakaskeskeinen malli on paras toimintamalli, mutta tämä riippuu myös paljon lokaaleista markkinoista ja talouden tilasta kyseisellä alueella. (Buttle 2009, 5.)

Toiminnallinen CRM automatisoi markkinoinnin, myynnin ja palveluiden toiminnallisuudet ja yhdistää ne yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Markkinoinnin automaatio auttaa teknologian avulla kehittämään markkinoinnin prosesseja. Markkinoinnissa tavoitellaan asiakkaan huomiota erilaisilla kampanjoilla, tapahtumilla ja yleisellä viestinnällä. Kaikissa näissä tapauksissa asiakkaista on ensin saatava tietoa, jotta heidät voidaan tunnistaa eri asiakaspolkujen vaiheessa. Tätä tietoa käytetään hyväksi eri markkinointikanavissa, kun halutaan lähettää juuri oikeanlaista tietoa juuri oikeille asiakkaille. Tämä toiminta pystytään myös automatisoimaan. Kun erilaisia markkinointiympäristöjä on paljon, on myös tarve saada tallennettua asiakkaan polku kaikissa näissä kanavissa. (Buttle 2009, 6 - 7.)

Myyntin automaatio (Sales-force automation - SFA) on alkuperäinen toiminnallisen CRM:n ominaisuus ja katsotaan nykypäivänä yritysmyyntissä välttämättömyydeksi, joka takaa tasa-arvoisen kilpailuasetelman. Myyntin automaatio auttaa automatisoimaan ja seuraamaan yrityksen myyntitoimia. Näihin lukeutuvat esimerkiksi prospektointi, liidiprosessi ja myyntiprosessi eri vaiheineen (Buttle 2009, 8). Käytännön esimerkkinä perinteisestä B2B-myyntistä voidaan antaa esimerkiksi CRM-alustan myyjä, joka ensin prospektoi tietyn alueen yrityksiä, huomioiden yritysten koon tai muut seikat, jotka tekevät yrityksestä potentiaalisen ostajan. Myyjä selvittää yrityksestä sellaiset henkilöt, joille kannattaa asiasta puhua, eli päättäjät ja lisää heidät liidilistalle. Liidilistalle voi myös päästä automaattisten prosessien kautta, jos esimerkiksi lataa yrityksen sivuilta markkinointimateriaaleja. Liidiprosessissa myyjä kontaktoi potentiaaliset ostajat ja yrittää sopia tapaamisesta potentiaalisen ostajan kanssa. Jos tapaaminen saadaan sovittua, konvertoidaan liidi myyntimahdollisuudeksi. Myyntiprosessissa myyjä tapaa potentiaalista asiakasta ja yrittää selvittää hänen tarpeensa. Tähän voi tarvita useampia tapaamisia, joiden perusteella myyjä tekee tarjouksen potentiaaliselle asiakkaalle. Myyjän tehtävä prosessin aikana on saada potentiaalinen asiakas vastaamaan joko ei tai kyllä tarjoukselle. Prosessi suunnitellaan niin että vastaus on mitä todennäköisimmin kyllä.

Nämä yllä mainitut prosessit ovat muokattavissa minkä tahansa teollisuuden myynnin tarpeisiin. Myyntin automatisointiin liittyy myös myynnin käsitteiden määrittely ja vakinaistaminen, joka auttaa myyjiä ymmärtämään paremmin toisiaan myynnin yhteisen kielen kautta. Myyntin automaation ohjelmistot käytännössä auttavat myyjiä käsittelemään myyntimahdollisuuksia liideistä myyntiprosessiin ja kohti kaupan lukkoon lyöntiä. Tämän jälkeen mahdollistetaan myös lisämyynti omilla

prosesseillaan. Järjestelmät mahdollistavat myös myynnin ennustamisen datan avulla. Järjestelmä kattaa myös myyjän tärkeimpien tietojen hallinnan, eli asiakastiedon varastoinnin ja käytön. Tällä tarkoitetaan automatisoituja toimintoja kontaktoinnille, kuten soittamiselle tai sähköpostin lähettämiselle. Myös tarjousten ja laskujen lähettäminen suoraan järjestelmästä on mahdollista, ja sopimukset tallennetaan myös suoraan oikeiden asiakkaiden alle. Ohjelmisto tarjoaa myös tarjouksiin liittyviä ratkaisuja, joissa myyjä voi rakentaa suoraan ohjelmiston sisällä tarjouksen, johon kuuluu kaikki tarvittavat osat myytävän kokonaisuuden takaamiseksi. Tämä on erityisen tarpeellista sellaisissa yrityksissä, jotka myyvät hyvin monimutkaisia ja suuria tuotekokonaisuuksia. (Buttle 2009, 8.)

Palvelun automaatiossa on kyse asiakaspalvelun toiminnoista, jotka keskittyvät erilaisten asiakas-kontaktien hallintaan. Asiakas voi olla yhteydessä palvelukeskukseen monella eri tapaa, jotka kaikki yhdistyvät yhteen järjestelmän näkymään tehokkuuden parantamiseksi. Palveluiden automaatiossa toimitettu ratkaisu vaihtelee valtavasti toimijoiden alan ja tuotteen mukaan. Esimerkiksi työn aiheeseen relevantilla kaupan alalla on kontaktipisteitä asiakkaaseen niin kaupassa, verkkosivuilla kuin suoraan puhelimitsekin. Tällöin kaiken viestinnän pitää sujua moitteettomasti eri kanavilla ja päivittyä asiakkaan tietoihin paremman palvelukokemuksen luomiseksi. (Buttle 2009, 9.)

Analyttinen CRM kerää, varastoi, tulkitsee, käyttää ja raportoi asiakasdataa, joka nostaa asiakkaan arvoa. Tämä puolestaan nostaa yrityksen arvoa. Käytettävä data voi olla myynnin dataa, taloudellista dataa, markkinoinnin dataa tai asiakkaan palveluhistoria. Tähän sisäiseen dataan voidaan myös yhdistää dataa ulkoisista lähteistä. Tätä kokonaisuutta tutkimalla voidaan tehdä päätelmiä asiakkaiden tuottavuudesta yritykselle tai selvittää, millaisia kampanjoita asiakkaille pitäisi tehdä. Analyttisestä CRM:stä on tullut oleellinen osa CRM projekteja toiminnallisen CRM:n ollessa kyvytön toimimaan analyttisen tiedon puutteen takia. Esimerkkejä analyttisestä CRM:stä on asiakkaiden jakaminen segmentteihin myyntipotentialin mukaan ja sen perusteella päätettävät segmenttikohtaiset myyntitoimet. Asiakkaan näkökulmasta analytiikka takaa, että asiakas saa tarvitsemansa tuotteen juuri oikealla hetkellä, mikä johtaa parempaan asiakastytytyväisyyteen. Yrityksen näkökulmasta asiakkaille saadaan myytyä enemmän ja useammin. (Buttle 2009, 9 - 11.)

Viimeisenä tyyppinä Buttle mainitsee yhteisöllisen CRM:n. Sen tarkoituksena on yhdistää normaalisti omassa siilossaan toimivia yksiköitä ja valjastaa ne tukemaan asiakkaan polkua ja tuottolisuutta yritykselle. Tämä yhdistää esimerkiksi markkinoinnin tuotekehityksen ja asiakaspalvelun yhdessä tuottamaan asiakkaalle parhaan arvon. Yhteistyössä voidaan käyttää erilaisia yhteisöllisiä yhteydenpitovälineitä, työtiloja ja portaaleita. Yhteistyö voi toimia myös yli organisaation rajojen toisiin organisaatioihin tai suoraan asiakkaalle. Näin saadaan kumppaniin tai asiakkaaseen suora yhteys, ja sitä kautta parempi fokusoidumpi tie vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Buttle 2009, 11.)

Payne jakaa CRM-tyypit vain kolmeen kategoriaan: toiminnalliseen (operational), analyttiseen (analytical) ja yhteisölliseen (collaborative) tyyppiin. Toiminnallisella tarkoitetaan tässä tapauksessa liiketoiminnan prosessien automatisointia ja viitataan nimenomaan niin kutsuttuihin suoran asiakaskontaktin eli front-officen-toimintoihin. Näihin kuuluvat myynti, markkinointi ja palvelut. Monet palveluntarjoajat nykyään keskittyvätkin tarjoamaan laajalti juuri toiminnallisen CRM:n palveluita. (Payne 2008, 23.)

Analyttinen CRM on Paynen mukaan toiminnallisen puolen CRM:n tuottaman datan varastointia, jaottelua, analysointia ja tulkintaa. Toiminnallinen CRM kulkeekin usein käsi kädessä analyttisen CRM:n kanssa. Yhteisöllinen CRM käyttää puolestaan hyväkseen kollaboratiivisia palveluita, jotka mahdollistavat yhteydenpidon eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, partnereihin tai muihin yrityksen työntekijöihin. Paynen mukaan onnistunut CRM tarvitsee kaikkia mainittuja tyyppejä. Ensimmäiseksi hän nostaa yhteisöllisen CRM:n, jonka kautta asiakkaat saavat yhteyden yritykseen valitsemansa kanavan kautta, mutta asiakaskokemus pysyy silti yhtenäisenä. Toiminnallinen CRM hoitaa asiakkaiden kontaktipinnat ja pitää yllä yrityksen sisäisiä prosesseja. Lopuksi analyttisen CRM:n avulla kohdistetaan oikeat markkinoinnin sisällöt oikeille asiakkaille oikeissa kanavissa. Payne mainitsee myös strategisen CRM:n mutta ei pidä sitä niinkään CRM-tyyppinä kuin kokonaisvaltaisena ajatusmaailmana CRM:n käytössä. (Payne 2008, 23 - 24.)

Oksanen puolestaan jakaa CRM-tyypit hyvin samalla tavalla kuin Buttle, mutta huomauttaa, että iso ensimmäinen jako tehdään asiakaskunnan perusteella. Yritysassiakas ei ole sama kuin henkilöasiakas. Nämä kaksi asiakasryhmää erottaa toisistaan jo pelkästään lainsäädännölliset seikat (Oksanen 2010, 23). CRM:n tekninen ratkaisu on kuitenkin hyvin samanlainen asiakaskunnasta riippumatta. Oksasen lajittelu on strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuus. Hän huomauttaa kuitenkin, että jotkut mallit myös yhdistävä strategisen ja analyttisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Pohjoismaissa kuitenkin monessa yrityksessä on strateginen malli käytössä ilman analyttistä, joten se on hyvä silti mainita erikseen (Oksanen 2010, 23 - 24).

2.3 CRM-visio

Kuten liiketoiminnalla, myös CRM:llä pitää olla visio. Sen idea on määrittää yhteiset arvot, jotka luovat yhtenäisyyttä ja näkemystä yhteisestä päämäärästä. CRM:n tapauksessa asiaan liittyy usein asiakkaan arvo. Monet yritykset epäonnistuvat usein luomaan tarpeeksi muistettavan ja motivoivan vision itselleen. CRM:n onnistunut käyttöönotto kuitenkin helpottuu huomattavasti, kun visio auttaa käyttäjiä sitoutumaan paremmin järjestelmään. (Payne 2008, 351 - 352.)

2.4 Mikä on tärkeää CRM:ää valittaessa?

CRM-toimittajien määrä on noussut maailmassa valtavasti viime vuosina, ja vaikka toimittajat monesti markkinoivat järjestelmäänsä kokonaisvaltaisena CRM-ohjelmistona, se usein ei ole sitä. Markkinoinnin, myynnin ja palvelut kattavan ratkaisun tekeminen ei tietoteknisesti ole helppoa, ja monet yritykset päätyvätkin tekemään vain toiminnallisen CRM:n kattavan ohjelmiston. Hankkijan onkin oltava tarkkana toimittajaa valitessaan. Payne mainitsee kirjassaan Gartner Groupin, joka kategorisoi alan keskeiset toimijat markkinoinnin, myynnin, palveluiden ja verkkokaupankäynnin aloille, mutta monet toimivat yli näiden rajojen. Kyse ei välttämättä enää ole siitä, mitä tuotteita toimittaja pystyy tarjoamaan, tai siitä kuinka hyvin toimittaja pystyy ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Toimittajan on myös ymmärrettävä potentiaalisen asiakkaansa asiakkaita. (Payne 2008, 25, 28.)

Kostojohn, Johnson ja Paulen mainitsevat myös teoksessaan ohjelmistot, jotka on brändätty CRM:ksi, mutta eivät todellisuudessa teknisiltä ominaisuuksiltaan ole sitä. On tärkeää osata päätellä kuinka hyvin CRM kattaa juuri oman organisaation tarpeet. Jos oman organisaation keskeinen tarve on palveluissa, ei ole järkevää hankkia myyntikeskeistä CRM:ää, jonka muut ominaisuudet on kehitetty myöhemmin nimellisesti ohjelmistoon mukaan. Jos myyntitiimi on aina liikkeellä, varmista, että ohjelmistoon kuuluu hyvät mobiiliominaisuudet. Jos yritys toimii useassa eri maassa, on varmistettava kaikkien alueiden tarpeelliset asetukset kielestä valuuttaan ja kirjaisinlajeihin. Jos organisaation käyttö voi kasvaa pienestä alun käyttöönotosta suureksi tuhansia käyttäjiä ja toimintoja käsittäväksi kokonaisuudeksi on varmistettava, että alusta tarjoaa kaikki ominaisuudet laajalle "enterprise"-tyyppiselle käytölle. (Kostojohn, Johnson & Paulen 2011, 71 - 72.)

Buttle kirjoittaa palvelun toimitustavasta. Onko parempi ostaa ohjelmisto toimitettuna verkkopalveluna, niin kutsuttuna SaaS-palveluna (Software-as-a-Service), vai paikallisena ohjelmistona, joka on asennettuna yrityksen omille palvelimille? Pääasiassa SaaS-palvelut ovat yleistymässä, mutta isommissa yrityksissä paikallinen ratkaisu saattaa vielä olla tarpeen esimerkiksi tietoturva syistä. SaaS-palveluiden etuna pidetään mm. ennustettavampia kustannuksia. Paikallisesti asennettu ohjelmisto voi myös aiheuttaa odottamattomia ongelmia yrityksen tietohallinnolle. Lopuksi Buttle mainitsee vielä integraatioista. CRM-järjestelmät tekevät paljon, mutta niihin on myös liitettävä paljon muita sovelluksia, jotka voivat syöttää dataa järjestelmään, ottaa dataa vastaan järjestelmältä tai tarjota muita toiminnallisuuksia, joita järjestelmässä ei vain ole. (Buttle 2009, 85 - 87.)

2.5 Vaihtoehtoja järjestelmää valittaessa

Salesforcen lisäksi markkinoilla on runsaasti muitakin CRM ohjelmistoja, jotka kaikki takaavat kattavat toiminnallisuudet eri osa-alueilla aina myynnistä markkinointiin, asiakaspalveluun ja kaupankäynnin sovelluksiin. Jokaisella on laaja integraatiopinta jopa kilpailijoidensa järjestelmiin, jotta

yrittäjien yhden tuotteen käyttö ei estäisi ottamasta kilpailijalta jotain toista toiminnallisuutta käyttöön. Hyvä kysymys kuitenkin on eikö pienelle myyntitiimille riittäisi jokin halpa, tai jopa ilmainen pienemmille yrityksille tarjottava CRM. Tämä ajaisi hyvin tarpeen yksittäiseen myyntiputkeen ja muuhun seurantaan, sekä partnerien yhteystietojen tallentamiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että Digital partners-myyntitiimi on ainoastaan yksi myyntitiimeistä, jolle ratkaisua tehdään. Lisäksi ohjelmiston on taivuttava hyvin muihin ison yrityksen tarpeisiin ja datan on oltava kaikkien käyttäjien käytettävissä suuremman kollektiivisen hyödyn saavuttamiseksi. Voimme siis heti hylätä pienemmän ohjelmiston käytön.

Tarkastellaan alan isoimpia ja kuuluisimpia teknologiayrityksiä, jotka tarjoavat CRM-alustaa. Gartnerin mukaan vuonna 2018 maailman johtavien CRM ohjelmistoyritysten kärki oli Salesforce (19,5 % markkinoista), SAP (8,3 %), Oracle (5,5 %), Adobe (5,1 %), Microsoft (2,7 %) (Gartner 2019).

Alla taulukossa listattuna yleisimpiä suuryrityksille CRM tuotteita valmistavia yrityksiä ja niissä olevat Yritykselle tärkeät ominaisuudet.

Taulukko 1. CRM-tuotteita ja -ominaisuuksia (Salesforce Products 2019; Microsoft Products 2019; SAP Products 2019; Oracle Products 2019; Adobe Products 2019; Hubspot Products 2019)

Tuote	Myynnin CRM	Markkinoinnin työkalut	Asiakaspalvelun työkalut	Kaupankäynnin (Commerce) työkalut	Laajat integraatiopinnat	Yhteisöt (Communities)
Salesforce.com	x	x	x	x	x	x
Microsoft Dynamics 365	x	x	x	x	x	x
SAP	x	x	x	x	x	x
Oracle CRM On-demand	x	x	x	x	x	x
Adobe	x	x	x	x	x	x
Hubspot	x	x	x		x	

Taulukosta voidaan todeta, että suurin osa yrityksistä tarjoaa suoraan kaikki ne ominaisuudet, joita Yritys tarvitsee. Ratkaisut voivat toki erota toisistaan ja täyden varmuuden siihen, että tuote kattaisi kaikki Yrityksen tarpeet selviäisi vain pidemmän hankintaprosessin kautta. Yritysten verkkosivuilla kuitenkin kerrotaan tuotteiden sisältävän kyseiset ominaisuudet ja voimme olettaa niiden olevan ainakin jokseenkin samanlaisia toiminnallisuuksiltaan. Toimittajien välillä on kuitenkin eroja. Vaikka kaikki tarjoavat hyvät integraatiopinnat, Microsoft pystyy silti tarjoamaan paremman rajapinnan omiin järjestelmiinsä ja pystyy paikoitellen tarjoamaan ohjelmistoja halvempaan hintaan, jos

asiakas käyttää yrityksen muita tuotteita. SAPilla ja Oraclella on niin ikään omat tuoteperheensä, joiden käytöllä varmasti on synergiaetuja omien CRM-järjestelmien kanssa. SAP ja Oracle ovat myös vahvoja ERP-toimittajia. Adobe on keskittynyt enemmän markkinointiin samoin kuin Hubspot, joista ensimmäinen tekee myynnin työkalujen kanssa yhteistyötä Microsoftin kanssa. Hubspot ei kuitenkaan pysty tarjoamaan kaikkia yrityksen tarvitsemia ominaisuuksia.

Osa yrityksistä kertoo hinnan sivuillaan, osa taas vain pyynnöstä. Hinnat ovat kaikki hinta-per-käyttäjä-per-kuukausi ja kaikki samassa hintaluokassa. Ainoana poikkeuksena muista ja siksi myös listalla on Hubspot, joka tarjoaa ohjelmistonsa ilmaiseksi tiettyyn rajaan asti. Kaikki lupaavat myynnin tehostamista ja parhaita mahdollista arvoa järjestelmän hinnalla. Suurin mainittu hyöty tulee kuitenkin yhteisestä hyödystä, kun yhdistää mahdollisimman monta tuotetta samalta toimittajalta. Suurin arvonluoja nykypäivänä näyttääkin olevan keskitetty data.

Yllä olevan perusteella voimme todeta, että myynnin järjestelmän voi käytännössä ottaa keneltä tahansa listalla olevalta toimijalta, ja luultavasti saa hyvin samanlaisen ohjelmiston käyttöönsä. Tarkemman kuvan saamiseksi ja omien tarpeiden kartoittamiseksi olisi kuitenkin käytävät hankintaneuvottelut. Suurempi huomio järjestelmän valinnassa on kuitenkin suunnattava yritysten tarjoamiin kokonaisuuksiin. Yrityksen tapauksessa Salesforcen tarjoama kokonaisuus on jo aikaisemmin todettu hyväksi ja hankittu yrityksen käyttöön. Tämä rajaa siltä osin myös myynnin CRM järjestelmän valinnan Salesforcen työkaluihin. Salesforce on tällä hetkellä maailman johtava CRM-ohjelmiston toimittaja ja sen laaja tarjoama mahdollistaa samalla lisenssillä niin myynnin työkalujen kuin asiakaspalvelun toiminnallisuuksien käytön. Samalla hinnalla saatiin siis kaksi järjestelmää. Yrityksellä on sen lisäksi käytössä Salesforcen markkinoinnin työkalut ja yhteisöt.

2.6 Salesforce.com

Salesforce määrittelee itsensä yrityksenä vapaasti suomennettuna seuraavasti: Salesforce on asiakkuudenhallinnan sovellus, joka tuo yritykset ja asiakkaat yhteen. Se on yksi iso CRM alusta, joka antaa kaikille yrityksen osille – mukaan lukien markkinointi, myynti, kauppa ja palvelut – yhden, jaetun näkymän kaikista asiakkaista. (Salesforce 2019.)

Tämä teksti on kuin suora määritelmä CRM tekstikirjoista. Salesforce onkin omien sanojensa mukaan numero yksi CRM maailmassa. Tämä pitää paikkaansa ainakin markkinaosuuden perusteella. Se tarjoaa erittäin laajan Saas-pohjaisen alustan palveluita yhtenä alustana, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen yhtenäistämisen ja tehostamisen yhden alustan kautta. Eri toimijat yrityksessä voivat käyttää omia, heille suunniteltuja toiminnallisuuksiaan järjestelmässä, ja silti käyttää hyväkseen dataa muista asiakaskontakteista ja automaatiotyökaluista, kuten tekoäly.

Salesforcen lanseeraama Customer 360-alusta liittää yhteen kaikki sen tarjoamat ratkaisut yhdeksi kokonaisuudeksi tarjoten mahdollisuuden yhtenäiseen ja parempaan asiakaskokemukseen. Automatisointia ja asiakasdataa hyödyntämällä, järjestelmä voi tehdä itse, tai ehdottaa käyttäjälle tehtäväksi toimia, jotka helpottavat päivittäistä työtä ja tehostavat tehdyn työ tuloksia.

Salesforce on palveluna tarjottu alusta ja siten tiettyjä ominaisuuksia ja prosesseja ei järjestelmässä pysty muuttamaan. Se on kuitenkin tehty hyvin yksinkertaiseksi ja helpoksi järjestelmän ylläpitäjän näkökulmasta käyttää ja muokata. Järjestelmää voi kehittää täysin ilman koodia ja Salesforce suosittelee aina, että asiakasyrityksessä on oma ylläpitäjä tekemään pieniä korjaavia muutoksia tai suurempia projekteja. Ylläpitäjät voivat muokata alustan mukana tulevia oletustoimintoja yritykselle sopiviksi, tai voivat kehittää kokonaan omat toiminnallisuudet ja prosessit yrityksen käyttöön. Kaikkea ei myöskään tarvitse kehittää alusta itse, sillä Salesforce tarjoaa asiakkailleen markkinapaikan järjestelmään integroitavissa oleville kolmannen osapuolen kehittämille ohjelmille.

Tämän projektin lähtökohtana oli se, että kaikki halutut toiminnallisuudet voidaan toteuttaa yrityksen järjestelmän ylläpitäjän toimesta, eikä mitään työtä tarvitse tilata Yrityksen kumppaneilta. Käytännössä tämä tarkoittaa Salesforcen vakio-toiminnallisuuksien käyttöä ilman tarvetta tukeutua erikseen koodattujen toiminnallisuuksien tekemiseen.

3 Projektin onnistuminen

3.1 CRM:n onnistunut implementointi ja haasteet

CRM voi auttaa yritystä tehostamaan toimintaansa datan, prosessien ja muiden toimintatapojen avulla, mutta lyhyellä aikavälillä sen puuttuminen ei ole vahingollista. Prosessit ja automaatiot, jotka järjestelmä hoitaa, pysähtyvät, mutta kaikki yrityksen työntekijöiden tekeminen jatkuu normaalisti. Asioita ei vain kirjata järjestelmään. Tekninen syy on kuitenkin harvoin syy CRM:n käyttämättömyydelle. Kyse on siitä, että käyttäjät valitsevat itse tehdä työnsä muilla välineillä, jotka kokevat helpommiksi syystä tai toisesta. Oksanen viittaa Claudio Ciborran tutkimukseen, jossa todettiin, että vaikka yrityksen työntekijät olivat omaksuneet CRM:n käsitteistön ja idean, eivät he kuitenkaan käyttäneet ohjelmistoa päivittäiseen työhönsä. Tavallinen työntekijä ei tarvitse järjestelmää muistaakseen asiakkaidensa tilannetta. Ongelma ilmeneekin vasta kun työntekijät ovat vaihtuneet ja havahdutaan siihen, että asiakastieto on lähtenyt yrityksestä vanhan työntekijän mukana. (Oksanen 2010, 25 - 26.)

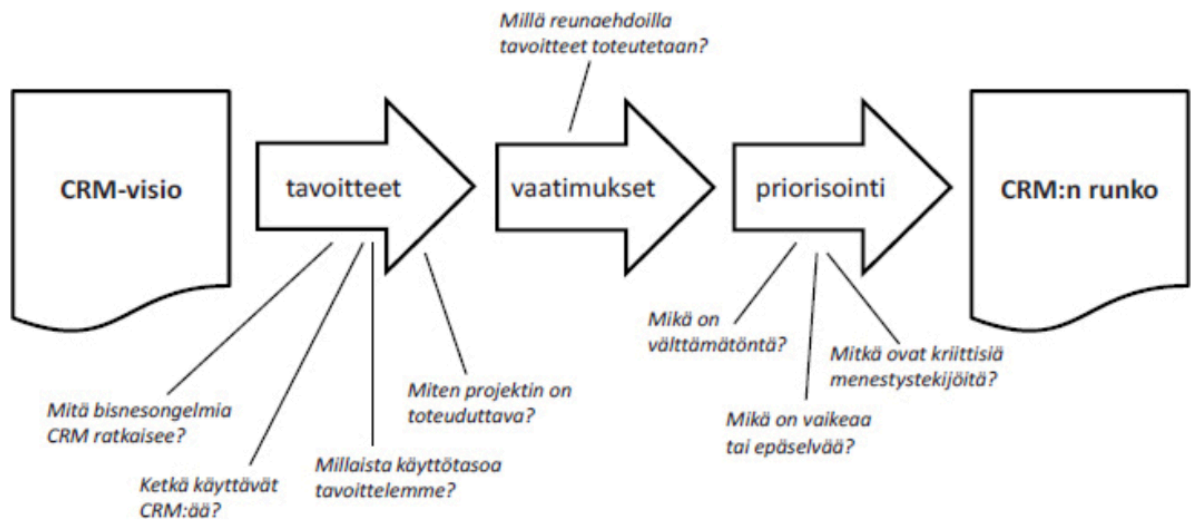
Oksanen antaa onnistuneelle käyttöönotolle kolme mittaria. Nämä katsotaan kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen. Ensinnäkin 80% järjestelmän käyttäjistä pitää käyttää järjestelmää. Toiseksi järjestelmän on tuotettava liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa dataa. Kolmanneksi järjestelmän on oltava olennainen osa organisaation tiedonhallintaa. Ensimmäisen kriteerin voi helposti tarkastaa, mutta kaksi jälkimmäistä ovat hieman vaikeampia. Käytännössä jos järjestelmää ei enää saisi käyttää, yritys ei enää voisi toimia yhtä tehokkaasti. Harva organisaatio pystyy saavuttamaan mainitut tavoitteet ja saamaan integroitua järjestelmän osaksi toimintakulttuuriaan. Se vaatii johtajuutta ja määrätietoisuutta, ja valppautta puuttua kaikkiin tilanteisiin, jossa poiketaan halutulta tieltä. (Oksanen 2010, 29 - 30.)

Payne puolestaan toteaa, että onnistuneeseen CRM implementointiin tarvitaan prosessien ja järjestelmän lisäksi myös ihmisiä. Tällä tarkoitetaan motivoitunutta ja koulutettua henkilöstöä, joka on tietoinen järjestelmän ja prosessien vaatimuksista omaa työtänsä kohtaan. (Payne 2008, 372 - 373.)

3.2 Tavoitteet ja vaatimukset

Oksasen mukaan CRM-hankkeissa usein sekoitetaan tavoitteet ja vaatimukset keskenään. Tavoite kertoo projektin halutun lopputuloksen, joka joko saavutetaan tai sitten ei saavuteta. Tähän täytyy olla jokin selvä mittari, jotta se voidaan lopuksi todeta. Vaatimus taas kertoo miten tavoitteeseen päästään, eikä sen tarvitse välttämättä toteutua kokonaan. Johtaminen tapahtuu projektissa tavoitteiden kautta. (Oksanen 2010, 75.)

Ensimmäisenä siis määritellään aina projektin tavoitteet, jotka jakautuvat liiketoiminnan tavoitteisiin, projektin tavoitteisiin ja käyttötasotavoitteisiin. Vaatimuksilla on puolestaan aina kaksi puolta, toiminnalliset ja tekniset vaatimukset. Tavoitteet ja vaatimukset myös priorisoidaan, jotta niistä saadaan kriittiset menestystekijät. Kun prosesseja aletaan määrittämään, ei kuitenkaan kannata olla liian tarkka, sillä uusi järjestelmä ei välttämättä ole rakennettu toimimaan samalla tavalla kuin vanha käytössä ollut prosessi. Tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että järjestelmä ei toimi ollenkaan niin kuin pitäisi. On myös mahdollista, että joudutaan ensin tekemään muutoksia organisaatiossa ennen uusien prosessien hahmottelua, jos esimerkiksi organisaatiosta puuttuu kokonaan osaaminen kyseiseen toimintoon. (Oksanen 2010, 76 – 78; Payne 2008, 360.)



Kuva 1. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77)

Liiketoiminnan tavoitteet

Liiketoiminnan tavoitteet ovat hankkeen ydin. Ne kertovat liiketoiminnan ongelmista, jotka liittyvät usein tiedon saatavuuteen ja jaettavuuteen. Nämä tavoitteet ovat usein hyvin yksinkertaisia ja kulminoituvat tietyn toimijan näkökulmaan organisaatiossa, kuten johto tai myyjä. Tavoitteiden pitää myös aina olla kaikkien tahojen ymmärrettävissä sekä saavutettavissa. Jos kokonaisuus on liian iso, on se purettava pienempiin osiin ja tarvittaessa useampaan projektiin. Liiketoiminnan tavoitteista saadaan johdettua haluttu muutos ja siinä on huomioitava erityisesti mitattavuus. Liiketoiminnan tavoitteilla pitää aina olla selvä mitattava binäärinen lopputulos. Jos näin ei ole, on se enemmän vaatimus kuin tavoite. (Oksanen 2010, 78 – 81; Payne 2008, 360.)

Projektin tavoitteet

Oksanen (2010, 81) listaa projektin tavoitteisiin seuraavat asiat: 1. Projektin laajuus ja sisällölliset rajaukset, 2. projektin ylätasoin aikataulu ja sen rajaukset, 3. laajuuden ja sen aikataulun välinen suhde, sekä 4. projektin toteutustapa. Liiketoiminnalliset tavoitteet usein sanelevat projektin laajuuden ja rajaukset. Myynnin tavoitteista ei voi lähteä rakentamaan palveluille alustaa, vaikka

tunnistettaisiinkin ongelmia palveluiden puolella. On myös tärkeää miettiä, mikä on järkevää toteuttaa kohtuuden nimissä. Liian pitkälle viety järjestelmän kehitys ei enää tuota haluttuja tuloksia kustannuksiin nähden (Oksanen 2010, 82).

Ylätason aikataulun laatimiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa. Sen tarkoituksena on rajata pois sellaiset ajat, jolloin projektia ei ainakaan voida toteuttaa. Syy voi olla niin yrityksen liiketoiminnassa kuin toimittajan tai konsultin aikatauluissa. Voi myös käydä niin, että projektia ei saada toteutettua loppuun suunnitellussa aikataulussa. Tällöin pitää joko tehdä nopeammin, joka yleensä ei ole mahdollista, joten vaihtoehtoiksi jää muuttaa aikataulua tai projektin sisältöä. (Oksanen 2010, 83 - 84.)

Käyttötasotavoitteet

Käyttötasotavoitteilla tarkoitetaan sitä määrää tietoa, mitä käyttäjien on tarkoitus järjestelmään syöttää. Tämä tiedetään vasta siinä vaiheessa, kun liiketoiminnan ongelmat on määritelty ja tiedetään käyttäjien määrät. Käyttötasotavoitteet antavat helpon tavan sitouttaa käyttäjiä järjestelmään jo aikaisessa vaiheessa projektia. On kuunneltava käyttäjiä, ymmärrettävä miten he aikovat käyttää järjestelmää ja rakennettava selvät pelisäännöt järjestelmän käytölle. (Oksanen 2010, 88 - 89.)

Vaatimukset

Vaatimukset kertovat käytännössä millainen järjestelmä tarvitaan. Kaikista tavoitteista ei välttämättä tule vaatimuksia, mutta kaikista tavoitekategoriosta voidaan johtaa joitakin vaatimuksia. Vaatimusten kirjaamisessa ei kannata olla liian tarkka. Tällä tarkoitetaan, että vaatimusta ei kannata kirjoittaa asiasta, joka tiedetään toimitetussa järjestelmässä luontaisesti olevan. Tällainen kirjaaminen on ajan hukkaa. Se on tarpeellista ainoastaan, jos rakennetaan järjestelmää täysin räätälöitynä ratkaisuna. (Oksanen 2010, 90 - 91.)

Payne painottaa myös liiketoiminta tavoitteiden tärkeyttä. Ne ohjaavat CRM strategian kautta oikeiden prosessien kehittämistä. Suunnittelu kuitenkin tosiasiallisesti on harvoin aivan lineaarista ja selvää. Suunnitelmat voivat olla pitkään rosoisia ja rönsyillä moneen eri suuntaan. Siksi on hyvä varautua myös varasuunnitelmilla halutun tavoitteiden täyttämiseksi (Payne 2008, 368 - 369.)

Priorisointi

Priorisointiin kuuluu Oksasen (2010, 92 - 93) mukaan kolme vaihetta. Ensin päätetään projektissa tehtävät ja sen ulkopuolelle jäävät asiat, sitten priorisoidaan projektiin jäävät asiat, ja lopuksi selvitetään kriittisimmät asiat projektin onnistumisen kannalta. CRM kehitys on kuuluisan sanonnan mukaan enemmän prosessi kuin projekti. Tämä liittyy asiakaslähtöiseen ajattelumalliin, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan. On siis tärkeää rajata tarkasti, mitä juuri kyseisessä projektissa aiotaan

tehdä. Kyse voi olla, vaikka myynnin toimintojen kehittämisestä, jossa rajataan kaikki muut palveluihin liittyvät toiminnallisuudet pois (Oksanen 2010, 93).

Priorisointi tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, mikä projektissa on minimissään tehtävä ja mikä jättää tekemättä kiireen yllättäessä. Payne (2008, 344 – 345) on laatinut kirjassaan taulun kuvaamaan priorisoinnin asteita. Tätä taulukkoa käyttää myös Oksanen (2010, 94 - 95). Se jakautuu asteikkoon, josta erotellaan liiketoiminnan merkityksen ja toteutuksen vaikeuden avulla neljä kenttää. Korkean tärkeyden asiat, jotka on myös helppo tehdä, tehdään välittömästi. Seuraavaksi tehdään tärkeät asiat, jotka on vaikea toteuttaa. Kolmantena tehdään alhaisen merkityksen asiat, jotka on helppo toteuttaa, ja lopuksi tehdään alhaisen tärkeyden vaikeasti toteutettavat asiat. Nämä voi myös jättää tekemättä, jos aikaa ei ole paljon käytettävissä. Payne myös huomauttaa, että priorisointiin asti päättyneet tehtävät on hyvä tarkastaa läpi duplikaattien tai mahdollisimman samankaltaisten tavoitteiden varalta.

Buttlen (2009, 78 – 79) mukaan kriittiset menestystekijät ovat sellaisia toimintoja, jotka vaikuttavat suuresti projektin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Tällaisia voivat olla mm. asiakasstrategia, organisaation kulttuuri, johdon tuki projektille ja fokuointi automaattisten prosessien kehitykseen, joilla on suurta merkitystä kuluihin ja asiakaskokemukseen. Oksanen (2010, 95) kuitenkin toteaa, että tärkeintä ei ole listata ylös kaikkia yleismaailmallisia asioita, vaan tunnistaa neljästä viiteen projektin kannalta tärkeintä asiaa. Niissä voidaan mainita projektin asiat itsessään, prosesseja tai projektin sidosryhmiä. Kriittiset menestystekijät ovat projektin kärki, jonka toteutuminen pitää varmistaa loppuun asti.

3.3 Projektin resurssit ja sidosryhmät

Projektin roolit käydään tässä dokumentissa hyvin lyhyesti läpi, koska projekti oli niin pieni, että teorian täysi avaaminen tässä olisi täysin turhaa. CRM projekti kuitenkin tarvitsee toteutuakseen useita eri tahoja eri puolilta organisaatiota. Oikean tiimin kokoaminen on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Liian pienet projektitiimit voivat rampautua sairastapausten tai osaamisen puutteen takia, mutta liian isot taas eivät välttämättä pääse sopimukseen oikeasta tavasta edetä projektissa. (Oksanen 2010, 97.)

Yleisimpiä rooleja CRM-projektissa ovat CRM-omistaja, projektipäällikkö, pääkäyttäjä, projektiryhmä, ohjausryhmä ja avainkäyttäjät (Oksanen 2010, 99). CRM:n omistajalla tarkoitetaan sellaista johtavaa tahoa yrityksessä, joka voi mm. luoda ja viedä CRM visiota eteenpäin ylätasolla, jolla on syvä ymmärrys liiketoiminnasta ja IT prosesseista, joka pystyy työskentelemään hallitustasolla ja jolla on ymmärrystä kaikilta liiketoiminnan operatiivisilta alueilta yrityksessä (Payne 2008, 350 - 351).

Projektipäällikkö johtaa projektia ja on vastuussa sen lopputuloksesta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin aikatauluttaminen, resursointi, yhteydenpito ja kommunikointi eri sidosryhmien välillä, ja kommunikointi ohjausryhmän kanssa. (Oksanen 2010, 107.)

Pääkäyttäjällä on puolestaan vastuu järjestelmän jalkautuksesta organisaatioon. Hän toteuttaa CRM-omistajan visiota, osallistuu järjestelmän käyttöönottoon ja toteutukseen, rakentaa tukiorganisaation CRM:n käytölle, toimii ensikäden tukena käyttäjille ja huolehtii yleisesti järjestelmän käytöstä. Monesti pääkäyttäjäksi valitaan automattisesti usein projektipäällikkö, mutta parempi käytäntö olisi erottaa johtaminen ja käytäntö toisistaan. (Oksanen 2010, 108 - 109.)

Projektiryhmä koostuu henkilöistä, jotka osallistuvat projektiin ja implementointiin. He ovat mukana suunnittelussa ja määrittelyiden tekemisessä, laativat ohjeet ja säännöt järjestelmän käytöstä sekä testaavat järjestelmän ennen käyttöönottoa (Oksanen 2010, 111). Ohjausryhmä on puolestaan tukeva ja ohjaava elin projektille. Se käsittää sellaisia johtajia tai vastuuhenkilöitä yrityksestä, joilla on selkeä syy olla mukana ryhmässä. Näitä ovat mm. kustannuksiin tai resursointiin liittyvät syyt, ja järjestelmäprojekteissa mukana on yleensä myös IT-hallinnon edustaja (Oksanen 2010, 112 - 113).

Avainkäyttäjät ovat käytännössä järjestelmän käyttäjiä, jotka ovat hieman parempia järjestelmän käytössä kuin muut. Tämä rooli ei välttämättä ole asetettu vaan voi muodostua jollekin käyttäjälle ajan saatossa. Rooli on kuitenkin tärkeä, sillä se edistää järjestelmän käyttöastetta, kun tietoa oikeanlaiselle käytölle ei tarvitse hakea kaukaa. (Oksanen 2010, 114 - 115.)

On olemassa tietysti paljon eri tapoja jakaa roolit ja vastuut projektiorganisaatiossa. Tähän vaikuttaa huomattavasti myös organisaation koko. Termistö vaihtuu myös huomattavasti eri lähteissä. Esille nostettavia lisäyksiä on mm. erillisen asiantuntijoiden, IT:n edustushenkilön, käyttäjä kouluttajien ja järjestelmän mestarin nimeäminen. Usein toimittajan lisäksi käytetään myös konsulttipalveluita, joiden henkilöstö on oma osansa projektissa (Kostojohn, Johnson & Paulen 2011, 14 -15).

3.4 Tarvekartoitus

Liiketoiminnan taustaa

Yrityksen verkkokauppaan rakentuu uusi markkinapaikka, joka avaa uusia mahdollisuuksia partnereille ja kasvattaa merkittävästi tuotevalikoimaa Yritys.comissa. Yritys lanseeraa Suomen ensimmäisen muotiin, kauneuteen ja kodin designiin keskittyvän B2C-kauppapaikan keväällä 2019. Yritys tuo uudet liiketoimintamallit osaksi verkkokauppaansa ja avaa digitaaliset ovensa uusille brändeille. Markkinapaikkaa ja sen konseptia on rakennettu kevästä 2018 alkaen yhteistyössä kassajärjestelmä-kumppanin kanssa.

Markkinapaikka-alusta mahdollistaa uusien partnereiden ja tuotealueiden tuomisen Yritys.com-verkkokauppaan. Samanaikaisesti Yritys laajentaa merkittävästi omaa tuotetarjontaan ja digitaalisia palveluitaan verkkokaupassa. Suomalaisille muodin, kauneuden ja kodin designin yrityksille kauppapaikka mahdollistaa uudenlaisen toimintatavan kasvattaa myyntiä ja saavuttaa uusia asiakasryhmiä ilman suuria omia investointeja ja riskejä Yrityksen brändiympäristössä. Markkinapaikassa asiakkaan on helppo löytää uusia tuotteita ja tarjouksia samalla, kun se tarjoaa tavarantoimittajille mahdollisuuden tuoda esille laajempaa tuotevalikoimaa. Palvelussa yhdistyvät Yrityksen, tavarantoimittajien ja asiakkaiden toiveet. Yritys vahvistaa myös entisestään kivijalan ja verkon välistä yhteyttä. Kaikkia Yrityksen tavarataloissa myynnissä olevia tuotteita ei ole vielä saatavilla verkosta. Markkinapaikka avaa tavarataloissa toimiville kumppaneille mahdollisuuden verkkokauppaan, tuoden uusia tuotteita ja brändejä Yrityksen asiakaskunnan saataville koko Suomessa.

Kumppaniksi tuleminen prosessi

Kumppaniksi tuleminen Yritys.comiin on prosessi, jossa potentiaalista uutta kumppania ensin arvioidaan sekä tuotevalikoiman että toiminnan prosessien kautta. Kun kumppani on todettu potentiaaliseksi Yritys.comin kumppaniksi heihin ollaan yhteydessä joko Yrityksen tai kumppanin toimesta. On myös mahdollista, että tuleva kumppani ottaa yhteyttä Yritykseen tai kassajärjestelmä-kumppaniin ja kertoo olevansa kiinnostunut yhteistyömallista. Koko kumppaniksi tuleminen prosessi on laaja useita eri järjestelmiä ja sidosryhmiä käsittävä kokonaisuus. Tässä työssä keskitytään Salesforce kokonaisuuden rakentamiseen.

Käytännön tekemisessä kumppaniksi tuleminen prosessi on jaettu kahteen toisiaan seuraavaan prosessiin. Ensimmäinen prosessi on luonteeltaan kaupallinen ja siinä pyritään varmistamaan kumppanin sekä heidän tuotevalikoiman sopivuus Yritys.comin tuotekategorioihin. Tämä ensimmäinen kaupallinen prosessi on työssä jaettu edelleen kahteen osaan, liidiprosessiin ja myyntiprosessiin. Kaupallisessa prosessissa selvitetään jo myöskin teknisiä edellytyksiä sekä kustannuksia tekniselle integroitumiselle Yritys.comiin. Varsinainen tekninen integroituminen käydään läpi integraatioprosessissa, jossa varmistetaan tuotetietojen kulkeminen kumppanilta integraattoripalvelun

(kassajärjestelmä-kumppanin) kautta Yritys.comiin saakka. Kaupallisen prosessin sekä integraatio-prosessin vaiheiden tallentamiseen ja läpiviennin varmistamiseen on valittu Salesforce CRM-järjestelmä. Integraatiolla Salesforceen ei myöskään tässä projektissa tarkoiteta tuotetietojen siirtymistä Salesforceen, vaan järjestelmään rakennetaan ainoastaan prosessi integraatioiden tekemisen seuraamista varten. Varsinaiset integraatiot tehdään muihin järjestelmiin.

3.5 Tavoitteet ja tarvekartoitus

Liiketoiminta

Hanke on siis huomattavan suuritöinen ja sen tekniseen rakentamiseen tarvitaan myös muita henkilöitä kuin tämän työn tekijä. Tässä työssä on kuitenkin kerrottu vain Salesforceen rakennetusta osuudesta ja teknisistä toiminnallisuuksista. Järjestelmän tulee ohjata myyntitiimin toimintaa, sisäistä partner-prosessia, jossa myyntitiimi aloittaa keskustelut mahdollisten kumppanien kanssa, käy Yrityksen sisäisen hyväksyttämisen prosessin läpi ja jatkaa keskustelua mahdollisen tulevan kumppanin kanssa aina sopimuksen tekoon asti. Lisäksi myyntitiimi auttaa muita sidosryhmiä partnerien integraatioprosessissa, joka halutaan myös kuvata CRM-järjestelmässä sen läpiviennin helpottamiseksi.

Yrityksellä oli myös tarve saada kaikki tieto kumppaneista talteen. Myynnille oli kirkastunut ymmärrys datan merkityksestä ja asiakasymmärryksestä. Niinpä haluttiin alkaa kerätä dataa kaikista yrityksistä, joiden kanssa käytiin partner-keskustelut huolimatta siitä, johtivatko keskustelut mihinkään. Kerättäviä tietoja olisivat perustiedot yrityksestä sekä sen tärkeimmistä kontaktihenkilöistä. Ideana oli, että tämä tieto myöhemmin löytyisi järjestelmästä, jos sitä tarvittaisiin. Asiakastiedon häviäminen työntekijöiden vaihtuessa oli myös huolenaihe.

Kaikissa luotavissa prosesseissa haluttiin tuoda selvyyttä ja yhtenäisyyttä myyntitiimin tekemiseen, sekä saada jokin helppo tapa kerätä kaikki tekemiset yhteen sen sijaan, että ne olisivat kaikki eri Excel-tiedostoissa eri henkilöiden omilla koneilla. Viimeisimmän ja ajanmukaisimman tiedon saanti myynnin tilasta oli projektin aloitushetkellä hyvin vaikeaa. Myynti joutui käyttämään aikaansa yhteisiin palavereihin, jossa päivitettiin tilastoja ja taulukoita. Jokaisella saattoi lisäksi olla vielä omille toimintatavoille suunnitellut taulukot tai muistiinpanojärjestelmänsä. Prosessien yhtenäistäminen ja samaan paikkaan tallentaminen oli siis erittäin tärkeä kriteeri myynnin toiminnan kannalta, jotta he voisivat keskittyä enemmän myynnillisiin tehtäviin. Myyntiprosessi itsessään oli myös olematon, joten se pitäisi kehittää projektin aikana. Liidiprosessia ja integraatioprosessia ei myöskään ollut olemassa projektin alussa ja ne tulisi kehittää sen edetessä.

Raportointi myynnistä oli projektin alussa manuaalista työtä Excelin kanssa. Tämä haluttiin myös muuttaa automatisoidummaksi sekä myyntitiimin sidosryhmille sekä myyntitiimin sisällä. Lisäksi

asiakkaista ja eri prosesseista haluttiin saada helpommin raportteja erilaisten vaatimusten mukaisesti myynnin tilan kartoittamiseksi. Tarve oli myös jonkinlaiselle näkymälle, josta voi helposti nähdä sekä oman myynnin tilansa että koko tiimin suoriutumisen. Suoria liiketoiminnallisia tavoitteita annettiin kaksi: Kauppiaita piti vuoden 2019 loppuun mennessä olla 120, ja SKU määrän piti olla 35000 kappaletta. SKU tarkoittaa myytävien tuotteiden määrää verkkokaupassa. Nämä kriittiset tiedot oli oltava nähtävissä jossain järjestelmässä koko ajan ja helposti raportoitavissa eteenpäin.

Myyntitiimi halusi myös kehittää asiakasviestintää. Yksi tunnistettu aikaa vievä asia oli asiakkaille lähetettävien tietopakettien kirjoittaminen. Tietopaketit sisälsivät saatetekstin ja liitetiedostoja. Se lähetettiin asiakkaalle aina tietyssä vaiheessa myyntiprosessia. Myyjät laativat ja kirjoittivat viestejä yhä uudestaan ja uudestaan vaikka ne periaatteessa olivat hyvin vakioitavissa olevia viestejä. Viestit piti toki yksilöidä ja niihin piti liittää yksilöidyt sopimukset ennen lähettämistä.

Projektin aloituksen aikaan myyntitiimi oli jo tehnyt jonkin aikaa tehdä myyntiä. Dataa oli kertynyt eri paikkoihin kunkin myyjän omien työtapojen mukaisesti. Oli siis sanomattakin selvää, että projektilla oli kiire toimittaa yhtenäisiä työkaluja ja alusta. Ei olisi aikaa suunnitella ja toteuttaa pitkää projektia vaan kaikki haluttiin käyttöön mahdollisimman nopeasti. Tämä johti luonnollisesti ketterien toimintatapojen käyttämiseen.

Tekniset vaatimukset

Liiketoiminnan tavoitteiden lisäksi järjestelmän rakentamiselle asetettiin tiettyjä ehtoja. Käyttäjähallinta oli rakennettava myynnille kokonaan alusta. Tämän projektin ohella tehtiin myös muita vastaavia projekteja, jotka vaativat käyttäjähallinnan skaalautumista kaikille olemassa oleville ja tuleville myyntitiimeille. Järjestelmään oli siis saatava looginen käyttäjähallinnan kokonaisuus tukemaan kaikkea B2B-liitännästä käyttöä.

3.6 Johdetut tavoitteet ja vaatimukset

Yllä kerrotuista lähtökohdista muodostui seuraavat tavoite- ja vaatimuslistat. Liiketoiminnan tavoitteet rajattiin seuraavaan kahdeksaan kohtaan. Nämä käsittelevät hyvin korkealla tasolla mitä järjestelmän tulee tehdä ja milloin sen pitää olla viimeistään käytössä:

1. Järjestelmä sisältää myyntitiimin tarvitsemat asiakkaiden perustiedot.
2. Myyntitiimit pystyvät toteuttamaan oman työnsä prosessia järjestelmässä.
3. Muut käyttäjät ja esimiehet pystyvät katsomaan samoja prosesseja.
4. Järjestelmän tulee helpottaa myyjien asiakasviestintää.
5. Järjestelmästä pitää pystyä seuraamaan myyntitiimin KPI-lukuja.
6. Myyjien päivittäinen raportointi pitää siirtää sähköiseksi järjestelmään.
7. Järjestelmästä pitää pystyä lähettämään raportteja organisaation muille sidosryhmille.
8. Järjestelmä pitää saada mahdollisimman nopeasti tuotantokäyttöön, mutta viimeistään 30.3.2019.

Tavoitteissa pohdittiin projektin laajuutta ja suhteellista kiirettä aloittaa projekti. Lisäksi vaikka tiedettiin, että mahdollisia korjauksia tulisi projektin aikana paljon, sovittiin, että kaikesta tekemisestä on oltava yhtä mieltä ennen isompia toimenpiteitä. Projektin tavoitteet määriteltiin seuraavasti:

1. Projekti rajataan Digital partner tiimin vaatimiin työkaluihin ja prosesseihin.
2. Projektin aikana tulleet lisävaatimukset toteutetaan vain, jos kummatkin projektipäälliköt katsovat sen aiheelliseksi.
3. Käyttönoton on tapahduttava mahdollisimman nopeasti, koska myyntitiimi toimii jo.
4. Käyttönotto on oltava viimeistään valmiina ohjelman julkaisun aikaan 30.3.2019.
5. Projekti toteutetaan ketterin menetelmin.

Käyttäjätavoitteiden määrittely on yksinkertainen. Koska järjestelmä tukisi koko myyntitiimin toimintaa, projektin jälkeen järjestelmää käyttäisivät kaikki myyntitiimin jäsenet. Käyttötasotavoitteita ei asetettu keskusteluista huolimatta.

Vaatimukset

Liiketoiminnan tavoitteista johdettiin seuraavat vaatimukset. Vaatimukset on jaettu kategorioittain helpottamaan kokonaisuuksien tunnistamista. Asiakasdatan suhteen haluttiin kaikki tieto järkevästi samaan paikkaan kenen tahansa saataville ja käytettäväksi:

1. Järjestelmässä on oltava paikka asiakasyritysten ja kontaktien säilyttämiseen.
2. Järjestelmässä on oltava paikka sopimustiedon ja sopimusten säilyttämiseen.
3. Kaikki asiakaskontaktit pitää pystyä tallentamaan järjestelmään.
4. Asiakasdatan pitää sisältää tietyt tiedot (jotka saadaan tarkemman selvityksen aikana).

Prosessit jaettiin kolmeen pääprosessiin. Järjestelmään piti pystyä tallentamaan liidit, myyntimahdollisuudet ja integraatioprosessit. Liidiprosessin vaatimukset jaettiin kuuteen kohtaan, jotka kattoivat liidien luonnin, helpon käytön ja seurannan:

1. Liidejä on pystyttävä kirjaamaan järjestelmään itse.
2. Yrityksen ulkopuolisten tahojen on pystyttävä tekemään hakemus partner ohjelmaan.
3. Näkymiä pitää pystyä muokkaamaan erilaisten datatarpeiden mukaan (esim. prosessien edistyminen vaiheittain).
4. Hakemuksen pitää päätyä samaan listaan muiden tehtyjen liidien kanssa.
5. Kaikkia liidejä pitää pystyä seuraamaan yhden näkymän kautta.
6. Liidin pitää sisältää tietyt tiedot (jotka saadaan tarkemman selvityksen aikana).

Myyntiprosessin määrittelyssä noudatettiin samoja periaatteita kuin liidiprosessinkin. Tavoite oli saada seurattua myyntimahdollisuuksia helposti yhdestä järjestelmästä niin, että kaikki myyntitiimin jäsenet näkivät toistensa prosessien etenemisen ja pystyivät tarvittaessa auttamaan toisiaan.

Myyntiprosessille määriteltiin seuraavat viisi vaatimusta:

1. Myyntimahdollisuudet pitää pystyä kirjaamaan järjestelmään.
2. Kaikkia mahdollisuuksia pitää pystyä seuraamaan yhden näkymän kautta.
3. Näkymiä pitää pystyä muokkaamaan erilaisten datatarpeiden mukaan (esim. prosessien edistyminen vaiheittain).
4. Myyntimahdollisuutta ei saa sulkea hävityksi, ellei kerro syytä siihen.
5. Myyntimahdollisuuden pitää sisältää tietyt tiedot (jotka saadaan tarkemman selvityksen aikana).

Integraatioprosessi erosi hieman kahdesta aikaisemmasta prosessista. Sitä hoiti erikseen siihen erikoistuneet henkilöt, joiden tehtävä oli hoitaa prosessi läpi muissa järjestelmissä. Salesforceen kirjattiin vain prosessin kulku helpottamaan prosessista vastaavien päivittäistä toimintaa ja kerto-
maan muille myyntitiimin jäsenille missä vaiheessa uusien partnerien integraatiot ovat. Integraatio-
prosessille määriteltiin seuraavat neljä vaatimusta:

1. Integraatioprosessit pitää saada kirjattua järjestelmään.
2. Kaikki prosessit pitää nähdä yhdestä näkymästä.
3. Näkymiä pitää pystyä muokkaamaan erilaisten datatarpeiden mukaan (esim. prosessien edistymisen vaiheittain).
4. Integraatioprosessin pitää sisältää tietyt tiedot (jotka saadaan tarkemman selvityksen ai-
kana).

Viestintä on tärkeä osa myyntitiimin toimintaa. Haasteeksi osoittautui asiakasviestinnän paljous, jota lähdettiin kehittämään vakioitujen viestipohjien avulla. Tähän liittyen määriteltiin seuraavat kolme vaatimusta:

1. Järjestelmästä pitää pystyä suoraan tai välillisesti lähettämään (liitetiedostollisia) viestejä asiakkaille.
2. Viesteillä pitää olla vakioituja pohjia.
3. Tietty vakioitujen pohjan mukainen viesti pitää saada lähetettyä asiakkaalle automaattisesti prosessin tietyssä vaiheessa.

Kaikesta myyntitiimin työstä piti luonnollisesti saada luotua jonkinlainen raportti sekä tiimille itsel-
leen että ulkopuolisille tahoille. Tarpeesta johdettiin seuraavat kolme vaatimusta:

1. Kaikista prosesseista pitää saada raportti.
2. Raportteja pitää saada lähetettyä järjestelmän ulkopuolisille käyttäjille.
3. Järjestelmästä pitää saada katsottua yhdellä silmäyksellä myyntitiimin myynnin tilanne ja KPI luvut, sekä integraatioprosessien tilanne.

Käyttönotolle asetettiin kaksi tavoitetta. Oli käytettävä ketteriä menetelmiä toimitusnopeuden ta-
kaamiseksi ja projektin oli kokonaisuudessaan oltava valmis 30.3.2019. Järjestelmälle asetettiin
myös kaksi tavoitetta. Myyntitiimillä piti olla oma käyttäjähallinnan rakenteensa. Tämä oli järjestel-
män puolesta vaatimus, jotta saatiin myyjille oikeat oikeudet järjestelmään. Lisäksi rakenteen piti
olla skaalautuva niin, että sitä voidaan soveltaa muihin mahdollisiin myyntitiimeihin tulevaisuu-
dessa.

3.7 Priorisointi

Käytetään priorisoinnissa Adrian Paynen kehittämää nelikenttää, jossa arvioidaan vaatimuksia merkityksen ja toteutuksen vaikeuden mukaan. Ensin listataan tärkeät ja helposti toteutettavat vaa-
timukset, sitten tärkeät ja vaikeat vaatimukset. Tämän jälkeen listataan vähemmän tärkeät ja hel-
posti toteutettavat, ja lopuksi vähemmän tärkeät vaikeat. Priorisointilistassa on ainoastaan mainittu
vaatimusten pääkategoria, tai alakategoria jos pääkategoria on jaettu usealle eri prioriteetille.

Suurin osa projektin vaatimuksista on tärkeitä ja helppoja toteuttaa, mutta samaan aikaan voivat viedä huomattavan paljon aikaa.

Taulukko 2. Priorisointi

Tärkeät ja helpot	Tärkeät ja vaikeat
Järjestelmä Asiakasdata Myyntiprosessi Integraatioprosessi Raportointi	Liidiprosessi
Vähemmän tärkeät ja helpot	Vähemmän tärkeät ja vaikeat
Viestintä	-

3.8 Tunnistetut haasteet ja vahvuudet

Vaikka liiketoiminnalliselta näkökulmalta prosessia on mietitty jo kauan, ei sen tekninen toteutus ja varsinkaan spesifi käytännön prosessi ole ollut kovinkaan läheisessä tarkastelussa. Niinpä suurimpia haasteita projektille on ehdottomasti sen aikataulusta johtuva paine yhdistettynä prosessien luomiseen. Yllä olevat tavoitteet kertovat hyvin yleisellä tasolla mitä hyötyä liiketoiminta haluaa saada järjestelmästä, mutta on täysin toinen asia kääntää ne yksityiskohtaisiksi prosesseiksi. Tätä työtä jouduttiin tekemään koko projektin ajan ja useita kohtia jouduttiin hiomaan uudestaan prosessimuutosten takia.

Myyntitiimillä oli myös suhteellisen vähän kokemus perinteisestä B2B-myyntistä, sekä siihen tarkoitukseen käytetyistä CRM-järjestelmistä. Tämä aiheutti ongelmia siinä, miten myyntitiimi ajatteli myyntiprosessin sekä sen kirjaamisen järjestelmään.

Lopuksi, koska Partnermyynnin tiimi oli vain yksi järjestelmää käyttävistä myyntitiimeistä, oli kaikki suunnitellut prosessit ja toiminnallisuudet sovittava yhteen muiden tiimien kanssa teknisen toteutuksen näkökulmasta, jotta yrityksen CRM-instanssi kokonaisuutena pysyisi yhtenäisenä.

Ehdottomana vahvuutena oli kuitenkin tekijän vahva B2B kokemus sekä osaaminen Salesforce järjestelmän toiminnasta konkreettisella tasolla useiden vuosien ajalta. Tämä helpotti liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtämistä ja kääntämistä tekniseksi kokonaisuudeksi.

3.9 Projektitiimi

Toteutettu projekti oli kooltaan hyvin pieni ja käsitti vain yhden myyntitiimin toiminnallisuudet. Myyntitiimiin kuului johtaja, neljä myyjää ja yksi henkilö vastaamaan integraatioprosesseista. CRM

tiimissä toteutuksesta vastasi yksi henkilö. Projektin suppeuden takia ei siis ollut järkevää luoda isoa projektiorganisaatiota. Aikataulu oli kiireellinen, mutta lopulta hyvin joustava, joten sairastapaukset ja muut poissaolot eivät haittaisi liikaa projektin edistymistä.

CRM:n omistaja oli CRM-tiimissä. Toteuttaja raportoi, joka toinen viikko projektin kehityksestä ja tilanteesta hänelle. Projektipäälliköitä valikoitui kaksi. Yksi CRM-tiimin puolelle ja toinen myyntitiimiin. CRM-tiimin henkilö, toteuttaja, vastasi myös projektin kaikesta teknisestä toteutuksesta ja projektin aikataulusta. Myyntitiimin eli tässä tapauksessa asiakkaan projektipäällikkö vastasi myyntitiimin aikataulutuksista ja tavoitteista. Pääkäyttäjäksi asetettiin luonnollisesti myyntitiimin projektipäällikkö, joka pääasiassa huolehti kommunikoinnista toteuttajan kanssa. Projektiryhmään kuului koko myyntitiimin projektipäälliköiden lisäksi. Tosiasiassa vain osa tiimistä pääsi yleensä osallistumaan kokouksiin, mutta tämä johtui enemmän myyntitiimin henkilöiden aikatauluista kuin muista tekijöistä. Koko tiimi oli aina kutsuttu mukaan tarvekartoituksesta asti kaikkiin palaverihin ja oli innolla ottamassa uusia ominaisuuksia käyttöön. Projektin suppeuden takia varsinaista ohjausryhmää ei ollut, mutta sellaisena voidaan pitää kokouksia, joissa myyntitiimin johtaja oli paikalla. Näissä kokouksissa oli myös mukana projektipäälliköt ja usein koko projektiryhmä. Silloin käytiin läpi laajemmin projektin tila, sekä suunniteltiin ja sovittiin jatkotoimista. Myyntitiimin johtajaa ei voinut pitää tavanomaisena myyntijohtajana, koska hänellä oli huomattavan paljon muita kehitysvastuita ja sattui vain toimimaan myynnistä vastaavan tiimin johtajana. Avainkäyttäjää ei projektiin myöskään asetettu, mutta sellaisena voidaan pitää integraatioprosessista vastuussa olevaa henkilöä, koska hän toimi pääasiassa kyseisen prosessin toteuttajana ja asiantuntijana.

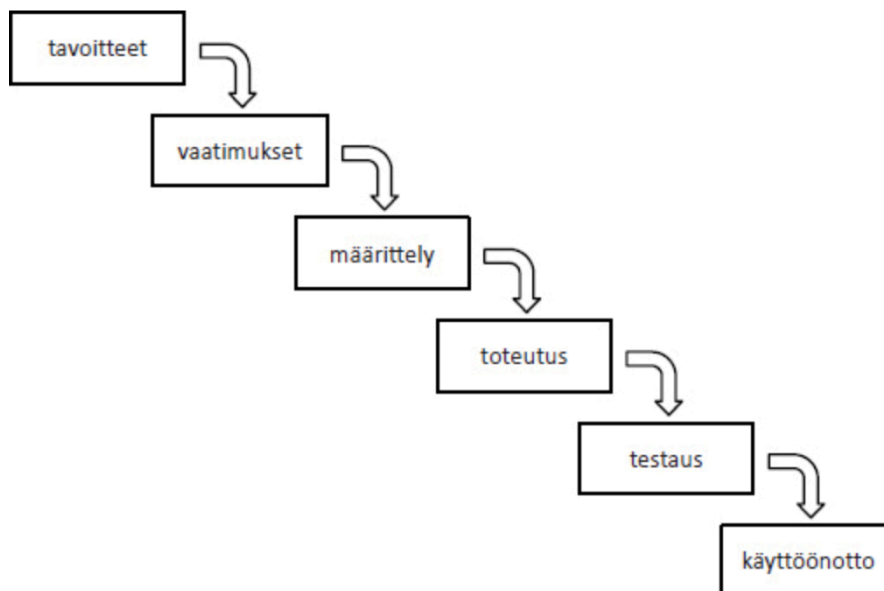
4 Toteutusmalli

Pääsääntöisesti tietojärjestelmien kehityksessä käytetään kahta tapaa: vesiputousmallia ja iteratiivista, eli ketteriä kehitysmenetelmiä. Vesiputousmalli on vanhempi ja yleisempi tapa toteuttaa projektit varsinkin, jos ne ovat pieniä. Iteratiivinen malli valitaan silloin, jos ei olla vielä ihan varmoja, mitä projektin lopputuloksen pitäisi olla tai se on hyvin monimutkainen. (Oksanen 2010, 85.)

4.1 Vesiputousmalli

Vesiputousmallin idea on, että se etenee lineaarisesti eteenpäin ilman mahdollisuutta palata edellisiin vaiheisiin tekemään muutoksia. Ensin määritellään tavoitteet, johdetaan niistä tekniset vaatimukset, toteutetaan ne, testataan ja otetaan käyttöön. Edellinen vaihe pitää saada aina valmiiksi ennen uuteen vaiheeseen siirtymistä. Malli vaatii huomattavan paljon ennalta suunnittelua, jotta se voidaan viedä onnistuneesti loppuun. Kuitenkin vesiputous on ollut yleisesti vallalla oleva projektin-toimitusmalli. (Oksanen 2010, 85.)

Kuvassa kaksi on kuvattu tyypillinen vesiputousmallin mukainen toteutus. Se alkaa tavoitteiden ja vaatimusten selvittämisellä, joista tehdään määrittelyt. Tämän jälkeen toteutetaan koko projekti sen kaikkine toiminnallisuuksineen ja testataan koko toteutus. Sitten alkaa suuri käyttöönotto, jossa kokonaisuus otetaan kerralla käyttöön projektin lopuksi.

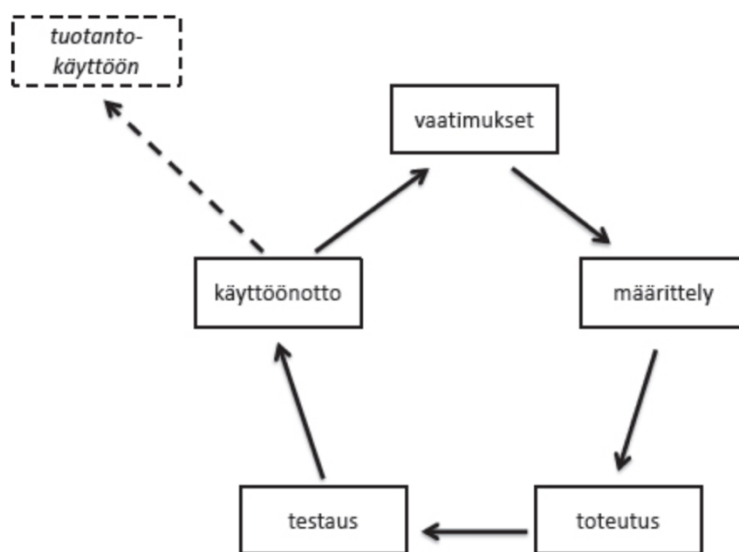


Kuva 2. Vesiputousmallin periaate (Oksanen 2010, 85)

4.2 Iteratiivinen malli

Iteratiivisessa mallissa jaetaan kehitysasiat pieniin kokonaisuuksiin ja tehdään yksi kerrallaan valmiiksi. Käytännössä kuitenkin toimintamalli yhdessä prosessissa on sama kuin vesiputousmallissa. Sitä vain toistetaan, kunnes kaikki yksittäiset kokonaisuudet on käyty läpi. Mallin vahvuus on siinä, että toisin kuin vesiputousmallissa, jossa kaikki pitää tehdä valmiiksi ennen julkaisua, voidaan iteratiivisessa mallissa julkaista yksittäisiä kokonaisuuksia suhteellisen nopeasti. Näin saadaan käyttökokemuksia oikeasta toimintaympäristöstä ja sitä kautta voidaan suunnitella ja muokata seuraavia kokonaisuuksia. Iteratiivinen toimintamalli on kalliimpi, mutta sen avulla pystytään huomattavasti laskemaan projektin epäonnistumisen riskiä jatkuvan palautteen ansiosta. (Oksanen 2010, 86.)

Kuvassa kolme on kuvattu iteratiivinen malli. Se alkaa vaatimusmäärittelyistä ja etenee toteutukseen. Toteutettu kokonaisuus testataan ja sitten tehdään normaali, mutta yleensä huomattavasti vesiputousmallia nopeampi käyttöönotto. Tämän jälkeen kokonaisuus on tuotantokäytössä ja voidaan ottaa seuraava asia listalta kehitykseen. Kuvattua mallia kutsutaan sprintiksi ja siinä tuotetaan aina jokin tuotantokäyttöön otettava kokonaisuus.



Kuva 3. Iteratiivisen mallin periaate (Oksanen 2010, 86)

4.3 Projektin malli

Oli jo alusta asti selvää, että projektin aikana oli hyvin nopealla aikataululla saatava tuotettua toimivia arvoja tuottavia kokonaisuuksia myyntitiimin käyttöön. Vesiputousmallin käyttö olisi ollut erittäin hankalaa soveltaa tähän tarkoitukseen. Niinpä tehtiin päätös heti alussa tukeutua iteratiiviseen malliin. Tätä päätöstä tuki tulosten nopean toimittamisen lisäksi se, että iteratiivista mallia suositellaan käytettäväksi silloin kun ei olla täysin varmoja projektin lopputuloksesta. Tässä tapauksessa

projektissa oli auki vielä kokonaan prosessien suunnittelu, joka tulisi kuitenkin muotoutumaan kohdilleen vasta sen jälkeen, kun ne olisivat olleet käytössä jonkin aikaa. Iteratiivisellä toimitustavalla on normaalisti korkeammat kustannukset, mutta ne eivät tässä tapauksessa olisi ongelma, koska projekti toimitetaan täysin Yrityksen oman henkilöstön voimin.

Ketterät menetelmät ohjenuorana

Projektin nopean ja sulavan toimituksen takaamiseksi päätettiin käyttää Agile manifeston mukaisia periaatteita mahdollisimman paljon. On olemassa lukuisia erialisia ketterien menetelmien viitekehysjä, kuten Scrum, Kanban ja SaFe. Koska kyseessä oli kuitenkin suhteellisen pienen ja järjestelmässä eristetyin toiminnallisuuden rakentaminen vain kouralliselle käyttäjälle, ei katsottu tarpeelliseksi noudattaa mitään tiettyä viitekehystä, vaan otettiin kaikista viitekehysistä joitain hyödyllisiksi katsottuja asioita projektia tukemaan.

Yksi noudatetuista viitekehysistä käytössä oli Kanban. Tämä valittiin sen joustavuuden takia, sekä siksi, että työn alussa ei saatu tehtyä heti täysin kattavaa tarvekartoitusta. Tämän seurauksena työ kehittyikin paljolti viikoittaisten palaverien perusteella, jossa korjattiin ja hienosäädettiin suunniteltua työtä oikeaan suuntaan. Agilealliance.org:n mukaan Kanban soveltuu hyvin juuri sellaisiin projekteihin, joissa muutoksia voi tulla yllättäen ja ne on saatava nopeasti julkaistavaan muotoon (Agile Alliance 2019).

Pääasiassa kuitenkin käytettiin Agile manifeston luettelemia parhaita käytänteitä ohjaamaan työn edistymistä ja yhteistyötä. Agile manifestossa on 12 periaatetta. Nämä ennen kaikkea olivat tärkein ohjenuora koko projektin ajan. Alla jokainen periaate sekä kommentti siitä miten se toteutui projektin aikana (Agile manifesto 2019).

1. "Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti" (Agile manifesto 2019). – Alusta asti asetettiin tavoitteeksi tavata, joka toinen viikko, tai useammin tarvittaessa ja esitellä demossa siihen asti tehdyn sovitun työn tulokset.
2. "Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi" (Agile manifesto 2019). – Kehityksen aikana tuli esille paljon uusia asioita ja ominaisuuksia, sillä liiketoiminta kehitti omaa prosessiaan samanaikaisesti teknisen kehityksen kanssa. Tämä käytännössä pakotti projektin ottamaan huomioon paljon muutoksia viikoittain. Asiat lisättiin kehityslistalle ja toimitettiin sovittuun aikatauluun.

3. "Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä" (Agile manifeste 2019). – Salesforce alustana mahdollisti pienten yksinkertaisten toiminnallisuuden toimituksen kahden viikon välein. Toimituspakettien sisältö oli liiketoiminnan priorisoitavissa aina uuden sprintin alkaessa.
4. "Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan" (Agile manifeste 2019). – Päivittäisiä palavereita ei katsottu projektin aikana tarpeellisiksi projektin koon takia. Kaikki projektiin osallistuneet sidosryhmät työskentelivät kuitenkin samoissa tiloissa, joten nopeiden päivitusten ja tarvittaessa jopa muutosten tekeminen oli erittäin helppoa.
5. "Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä" (Agile manifeste 2019). – Liiketoimintayksiköstä valittiin erittäin motivoitunut ja kehittämään innostunut henkilö vastaamaan projektista liiketoiminnan osalta. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta Salesforcesta tai CRM kehityksestä, mutta projektin edetessä pidettiin huoli siitä, että kaikki kehitykseen liittyvät teknisen puolen ongelmat ja ratkaisut avattiin tälle vastuuhenkilölle, jotta hän pystyisi tekemään projektin kannalta parhaat mahdolliset päätökset.
6. "Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu" (Agile manifeste 2019). – Kaikki projektin palaverit pidettiin kasvokkain, koska niihin liittyi demoamisen lisäksi paljon suunnittelua.
7. "Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari" (Agile manifeste 2019). – Salesforce mahdollisti helposti toimivien kokonaisuuksien toimituksen projektin joka vaiheessa. Jos jotain ominaisuutta ei saatu toimimaan ennen esittelyä, jätettiin se pois ja esiteltiin vain toimiva kokonaisuus.
8. "Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa haamaan tulevaisuuteen" (Agile manifeste 2019). – Projektin edetessä pidettiin huoli siitä, että yhteenkään kehitysjaksoon ei tullut liikaa toiminnallisuuden. Jos jokin ominaisuus osoittautui työläämmäksi, sovittiin sen pilkkomisesta useampaan osaan.

9. ”Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä” (Agile manifest 2019). – Kaikki kehitettävät ominaisuudet suunniteltiin alusta asti skaalautumaan useamman myyntitiimin käyttöön. Tässä työssä on kerrottu vain yhden tiimin prosessin ja teknisten toiminnallisuuksien kehittämisestä.
10. ”Yksinkertaisuus – tekemättä jätettävän työn maksimointi – on oleellista” (Agile manifest 2019). – Suunnittelupalaverien yksi tärkeimmistä teemoista oli yksinkertaisuus. Jokaisen järjestelmään lisätyn kentän tai toiminnallisuuden takana oli tarkka selvitysprosessi ominaisuuden tarpeellisuudesta ja skaalautuvuudesta. Jos ominaisuutta ei tarvittu kuin yhdessä tai kahdessa käyttötapauksessa, tai se ei skaalautunut hyvin järjestelmän kokonaisuuden kannalta hyvin, se jätettiin tekemättä.
11. ”Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä” (Agile manifest 2019). – Projekti oli hyvin pieni. Toimituksesta vastasi yksi henkilö ja liiketoiminnan puolella pääosan ajasta toimi myös vain yksi henkilö. Tämä sääntö toimi kuitenkin hyvin tässä yhteistyössä, sillä kumpikin osapuoli oli kiinnostunut toistensa työstä, vaatimuksista sekä tavoitteista. Tämä auttoi erittäin paljon vastuiden jakamisessa sekä suunnittelutyössä.
12. ”Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti” (Agile manifest 2019). – Varsinkin alussa projektia haettiin useiden viikkojen ajan sopivia työtapoja. Tämä prosessi jatkui koko projektin ajan.

4.4 Projektin aikataulu

Projekti alkoi määrittämissä käytännön läpi yrityksen nykytilaa ja tavoitteita. Näiden perusteella alettiin ensin suunnittelemaan käyttäjähallintaa ja sitten siirryttiin myyntitiimin vaatimuksiin. Pääasiassa toteutuksen järjestys noudatteli vaatimusten priorisointia, mutta muutamia poikkeuksia jouduttiin tekemään. Myyntimahdollisuuksia kehitettiin mahdollisimman nopeasti heti tilien ja kontaktien implementoinnin jälkeen, sillä tämä osuus oli myyntitiimillä juuri poikkeuksellisen tarvittu ominaisuus. Myyntiprosessi haluttiin järjestelmään ensin. Sopimukset muutenkin alkoivat karttua järjestelmään vasta kun myyntiprosessi oli saatu käyttöön.

Raportointi oli myös ehdottomasti kriittisten tarpeiden listan kärjessä, mutta järjestelmään tarvittiin dataa, ennen kuin suurempia raportteja ja näkymiä voitiin alkaa tekemään. Prosessien teon yhteydessä toteutettiin niihin kuuluvat raportointi- ja seurantanäkymät.

Alla on kuvattuna kaksi taulukkoa, joista ensimmäinen kertoo projektin alkuvaiheessa suunnitellun aikataulun. Tähän oli otettu huomioon kaikki tarpeelliset vaatimukset ja asetettu niille realistinen toimitusaika. Alkuperäisenä arviona projekti olisi siis kestänyt noin 13 viikkoa. Tämä ei kuitenkaan ollut projektin kokonaiskesto, sillä toteuttajalla oli myös sitoumuksia muihin tehtäviin ja täten jouduttiin myös pitämään taukoja sprinttien välillä.

Taulukko 3. Projektin oletettu aikataulu

Sisältö	Sprintti	Aika	Kuvaus
Käyttäjähallinta	1	2vk	Käyttäjähallinnan suunnittelu ja toteutus
Tilit ja Kontaktit	2	1vk	Tilien ja Kontaktien tietosisällön suunnittelu ja toteutus
Myyntimahdollisuudet	3	2vk	Myyntiprosessin hahmottelu ja tekninen toteutus
Sopimukset	4	1vk	Sopimus-objektin tietosisällön kartoitus ja toteutus
Integraatioprosessi	5	2vk	Integraatioprosessin hahmottelu ja tekninen toteutus
Liidit	6	2vk	Liidiprosessin hahmottelu ja toteutuksen tilaaminen
Sähköposti pohjat	7	1vk	Sähköpostipohjien suunnittelu ja toteutus järjestelmään
Raportit ja raportointinäkökymä	8	2vk	Raportoitavan tiedon ja KPI lukujen selvitys ja raportointinäkökymän suunnittelu ja toteutus

Toinen taulukko kertoo projektin toteutuneen aikataulun paremmin. Aikaisemmin mainituista haasteista suurimmaksi nousi myyntitiimin aikaisempi kokemattomuus B2B-myyntissä ja myynnin järjestelmien käytössä. Suurin osa objekteihin rakennetuista kentistä sai jonkinlaisen korjauksen, ja prosesseja jouduttiin muokkaamaan ensimmäisen käyttöönoton jälkeen huomattavasti. Lisäksi liidiprosessi toteutettiin ensin aivan eri tavalla ja jouduttiin kehittämään kokonaan uusiksi myöhemmässä vaiheessa. Se oli erittäin merkityksellinen toiminto eikä sitä olisi voinut jättää pois projektista myöhemmin kehitettäväksi uudelleen. Projekti siis koki järjestelmäprojekteille hyvin perinteisen kohtalon, se ei valmistunut oletetussa aikataulussa.

Taulukko 4. Projektin toteutunut aikataulu

Sisältö	Sprintti	Aika	Kuvaus
Käyttäjähallinta	1	2vk	Käyttäjähallinnan suunnittelu ja toteutus
Tilit ja Kontaktit	2	1vk	Tilien ja Kontaktien tietosisällön suunnittelu ja toteutus
Myyntimahdollisuudet	3	2vk	Myyntiprosessin hahmottelu ja tekninen toteutus
Sopimukset	4	1vk	Sopimus-objektin tietosisällön kartoitus ja toteutus
Integraatioprosessi	5	2vk	Integraatioprosessin hahmottelu ja tekninen toteutus
Liidit	6	2vk	Liidiprosessin hahmottelu ja toteutuksen tilaaminen
Myyntimahdollisuudet uusiksi	7	1 vk	Korjaukset myyntiprosessiin
Paikkaukset tileihin, kontakteihin ja sopimusobjektiin	8	1 vk	Muutoksia objektien ulkoasuun ja uusia kenttiä
Liidiprosessin uudelleen rakennus	9	4vk	Koko prosessin uudelleen rakentaminen Salesforcen vakio toiminnallisuuksilla ja vanhan prosessin alasajo
Sähköposti pohjat	10	1vk	Sähköpostipohjien suunnittelu ja toteutus järjestelmään
Raportit ja raportointinäky	11	2vk	Raportoitavan tiedon ja KPI lukujen selvitys ja raportointinäkyä suunnittelu ja toteutus

5 Prosessien suunnittelu ja tekninen ratkaisu

Lähtökohdat järjestelmän kehitykselle ja suunnittelulle myynnin näkökulmasta olivat selvät. Järjestelmä ei saisi viedä aikaa liikaa myynniltä, prosessien pitäisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja tiedon nopeasti saatavilla, kun sitä tarvitsee. Samaan aikaan kuitenkin järjestelmän pitäisi tukea mahdollisimman paljon myyjää niin, että hän aina tietäisi, mikä on seuraava askel prosessissa.

Tavoitteeksi asetettiin hyvin yksinkertainen järjestelmä, joka poistaisi kaiken turhan tekemisen myyntiprosessin ympäriltä. Koska myyntiprosessiakin kehitettiin saman aikaisesti, oli erittäin tärkeää asettaa myynnille selviä yksinkertaisia toimintatapoja, joita pystyttiin muokkaamaan tarvittaessa nopeasti. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 45) mukaan myyntityön kehityksessä ongelma-kohtiin puuttamalla ja korjaamalla ne heti, voidaan minimoida turha työ ja parantaa tuottavuutta. Näin ei ylikuormiteta myyjiä ja saadaan vietyä uudet toimintatavat helpommin osaksi pysyvää prosessia. Niinpä useaan otteeseen projektin aikana käytiin läpi myyntitiimin kanssa käytännön toimintatapoja, ja muutettiin heti järjestelmää, jos se osoittautui haittaavan päivittäistä tekemistä.

Tavoitteiden sitominen järjestelmään on myös erittäin tärkeää. Myyntitiimi hahmotteli kaikki projektiin kuuluvat prosessit, jonka jälkeen ne käytiin yhdessä läpi järjestelmän kehittäjän kanssa. Näiden läpikäyntien tarkoituksena oli luoda yhdessä sellaiset prosessit, jotka järjestelmässä tukevat parhaiten myyjien päivittäistä toimintaa. Näihin asetettiin tavoitteeksi se, että ne eivät ole liian monimutkaisia ja suuritöisiä täyttää. Jos järjestelmässä olevassa prosessissa on liian monta vaihetta niin, että esimerkiksi päivän aikana pitäisi käydä vaihtamassa sitä monta kertaa, alkaa järjestelmä haittaamaan työntekoa. Arvioitiin tarkasti, kuinka kauan kussakin prosessin vaiheessa menee keskimäärin aikaa, jotta voitiin päättää voidaanko tietyt vaiheet sulauttaa yhteen yhdeksi prosessin vaiheeksi vai pitää erillään. Vaiheilla piti myös olla jokin selvä merkitys, josta kuka tahansa pystyisi helposti ymmärtämään, mikä tilanne kyseisessä liidissä, myyntimahdollisuudessa tai integraatio-prosessissa on juuri sillä hetkellä menossa.

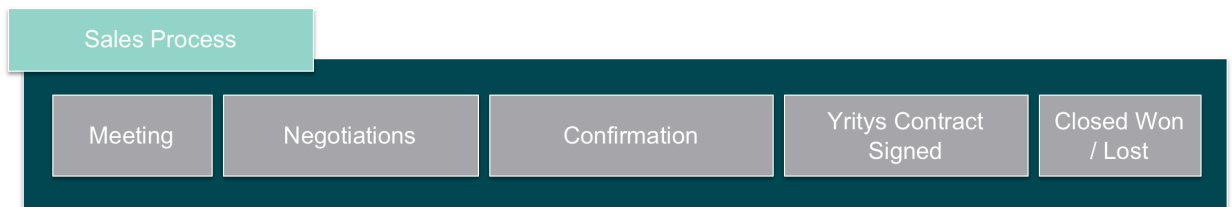
Myyntiprosessissa käytettiin myynnin vallalla olevia parhaita käytänteitä. Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 36) listaavat teoksessaan myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet:

1. ennakkovalmistautuminen puhelinsoittoon,
2. soitto,
3. ennakkovalmistautuminen tapaamiseen,
4. tarvekartoitus,
5. hyötyjen esittely, asiakkaan aktivointi,
6. kaupan päättämiskysymyksen esittäminen,
7. asiakkaan kieltävän vastauksen eli "ei:n" taklaaminen,
8. sopimuksen solmiminen,
9. lisämyynti,
10. seuranta.

Ennakkovalmistautuminen ja soitto sijoittuvat liidiprosessin puolelle. Liidiprosessissa huomioidaan myös Yritykseen päin tulevat yhteydenotot sekä sisäinen liidien hyväksymisprosessi. Myyntiprosessi alkaa tapaamisesta, jossa tehdään isompi tarvekartoitus ja arvioidaan, soveltuuko yritys lopulta Yrityksen kumppaniksi digitaalisiin kanaviin. Samassa tapaamisessa toki myydään myös oma tuote ja mahdollisesti esitetään jo vahvistettu halukkuus yhteistyöhön. Mitä todennäköisemmin kuitenkin vaaditaan toinen palaveri, johon mennessä saadaan aikaa tehdä päätöksiä keskustelun jatkamisesta. Tapaamisia tarvitaan yritysmyyntissä enemmän kuin kuluttajakaupassa, jopa neljä tai viisi, jolloin yksi vaihe voi sisältää monia asiakaskontakteja (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, 35).

Yrityksen myyntiprosessissa ei erikseen enää mainita varsinaista sopimuksen solmimista, mutta myyntimahdollisuus voidaan sulkea voitettuna, kun sopimus on allekirjoitettu. Koska kyseessä ei ole suora yritysmyynti vaan yhteistyökumppanien hakemiseen keskittyvä toiminta, on myyntiprosessia jouduttu muuttamaan myös varsinaisen myyntitapahtuman jälkeen. Normaalisti siirryttäessä lisämyyntiin ja seurantaan, on se nyt turhaa ja niinpä se vaihtuukin Yrityksen tapauksessa integraatioprosessiin, joka kattaa mittavan järjestelmien integroinnin kumppanin tuotteiden saamiseksi Yrityksen verkkokauppaan.

5.1 Myyntiprosessin rakentaminen



Kuva 4: Myyntiprosessi

Meeting:

Tapaamisvaiheessa uusi myyntimahdollisuus luodaan joko itse manuaalisesti tililtä tai liidin konvertoinnin yhteydessä. Myyjä on automaattisesti mahdollisuuden omistaja ja kirjaa siihen tarvittavat tiedot ensimmäistä palaveria varten. Ensimmäisen palaverin jälkeen myyjällä on paljon enemmän tietoa asiakkaan tilanteesta ja kirjaa ne ylös mahdollisuuteen. Myyjä myös merkitsee mahdollisuuden tässä vaiheessa "Negotiations"-tilaan.

Negotiations:

Neuvotteluvaiheessa myyjä on yhteydessä asiakkaaseen ja käy tarvittavat toimet läpi kaupan voittamiseksi. Tähän vaiheeseen kuuluu useita palavereita ja asiakkaan kontaktointipisteitä. Jos

asiakas antaa missä tahansa keskustelussa suullisesti vahvistuksen, että yhteistyöhön ryhdytään, vaihtaa myyjä vaiheen "Confirmation"-tilaan.

Confirmation:

Vahvistettu-tilassa käydään vielä jatkoneuvottelut ja mahdolliset tarkemmat sopimusneuvottelut. Kun Yritys allekirjoittaa sopimukset ja lähettää ne kumppanille allekirjoitettavaksi, vaihtaa myyjä vaiheen "Yritys Contract Signed"-tilaan.

Yritys Contract Signed:

Myyjä kontaktoi asiakasta ja pyrkii saamaan sopimukset allekirjoitettuna takaisin mahdollisimman pian. Kun myyjä saa asiakkaalta allekirjoitetut sopimukset, vaihtaa hän vaiheen "Closed Won"-tilaan.

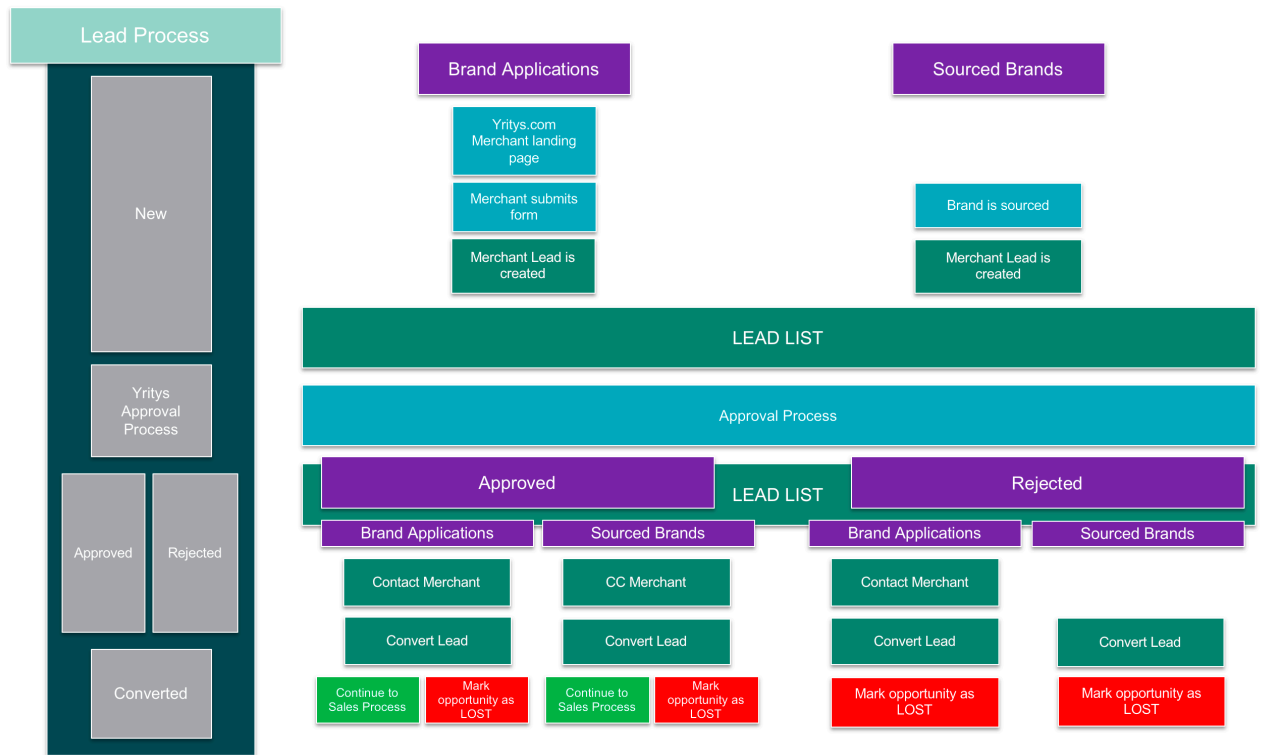
Closed Won / Lost:

Myyjä suljettuaan mahdollisuuden voitettuna, käy luomassa Integraatioprosessin järjestelmään.

Myyntimahdollisuus on automaattisesti "Meeting"-vaiheessa kun se luodaan. Missä tahansa vaiheessa prosessia joko Yritys tai potentiaalinen kumppani voi lopettaa keskustelun. Tässä tapauksessa myyntimahdollisuuteen kirjataan syy myyntimahdollisuuden häviämiseksi, ja suljetaan se hävitynä (Closed Lost). Syy on tärkeä, joten järjestelmä pakottaa täyttämään syy-kentän ennen kuin mahdollisuus voidaan sulkea hävityksi.

Vaiheet valikoituivat prosessiin siitä syystä, että ne tarjoavat selvän kuvan neuvotteluiden kulusta. Myyntiprosessi on itsessään hyvin yksinkertainen, joten ei koettu tarpeelliseksi lähteä ohjeistamaan myyjä erikseen myynnin käytäntöä ohjaavilla askeleilla. Prosessissa tärkeintä oli sen yksinkertaisuus, jotta myyjät pitäisivät oikeita askeleita yllä järjestelmässä. Sovittiin, että jos askeleet eivät ohjaisi myyjää riittävän hyvin, voitaisiin neuvotteluvaihe jakaa pienempiin myyntiä paremmin ohjaaviin vaiheisiin. Myyjille luotiin myös oma tarkka ohjeistus käytännön myyntiprosessista, joka sisälsi konkreettiset ohjeet asiakaskontakteihin.

5.2 Liidiprosessin rakentaminen



Kuva 5: Liidiprosessi

New Lead:

Uusi liidi tulee järjestelmään joko syöttämällä se manuaalisesti (Sourced Brands) tai Merchant Form-nimisen lomakkeen kautta, joka on Salesforce Web-to-Lead-prosessi. Liidi menee automaattisesti järjestelmässä jonoon odottamaan tarkastusta. Myyjä ottaa liidin jonosta itselleen vaihtamalla itsensä sen omistajaksi, toimittaa liidin tietoineen Salesforce ulkopuolella tapahtuvaan liidin hyväksyttämiseen, ja vaihtaa liidin tilan "Yritys Approval Process"-vaiheeseen.

Yritys Approval Process:

Liidi käydään läpi hyväksymiskokouksessa ja se joko hyväksytään ("Approved") tai hylätään ("Rejected"). Myyntitiimi muuttaa Liidin statuksen joko palaverissa tai sen jälkeen oikeaan vaiheeseen järjestelmässä ("Approved" tai "Rejected").

Approved:

Liidin omistava myyjä on yhteydessä asiakkaaseen. Prospektoituihin liideihin (Sourced Leads) myyjä soittaa, esittelee idean kumppanuudesta ja selvittää onko asiakas kiinnostunut. Jos prospekti on kiinnostunut, myyjä konvertoi liidin ja aloittaa myyntiprosessin. Jos prospekti taas ei ole kiinnostunut, myyjä konvertoi liidin ja merkitsee myyntiprosessin hävityksi.

Lomakkeen kautta tulleissa yhteydenotoissa myyjä soittaa prospektille ja ehdottaa tapaamisaikaa jatkokeskusteluille. Jos prospekti on vielä kiinnostunut, myyjä konvertoi liidin ja aloittaa myyntiprosessin. Jos prospekti ei jostain syystä ole enää kiinnostunut, myyjä konvertoi liidin ja merkitsee myyntiprosessin hävityksi.

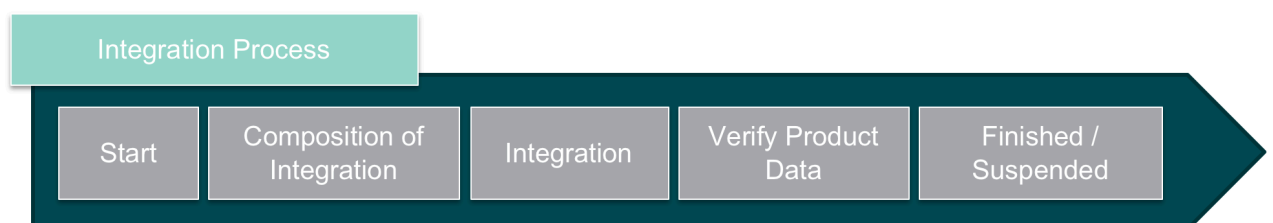
Rejected:

Liidistä vastaava myyjä toimii seuraavasti. Prospektoidut liidit konvertoidaan ja myyntimahdollisuus merkitään hävityksi. Lomakkeen kautta tulleet liidit kontaktoidaan puhelimitse tai sähköpostilla ja kerrotaan hakijalle hakemuksen hylkäämisestä. Tämän jälkeen liidi konvertoidaan ja merkataan myyntimahdollisuus hävityksi.

Liidiprosessin vaiheet purettiin liiketoiminnan kanssa keskusteluissa neljään kategoriaan, joiden pohjalta järjestelmään rakennettiin prosessi. Uusi liidi tulee järjestelmään aina automaattisesti "New"-vaiheeseen. Liidien varsinainen hyväksyminen tapahtuu vielä järjestelmän ulkopuolella, koska muilla hyväksymisprosessiin osallistuvilla tahoilla ei ole järjestelmään tunnuksia.

Yritys haluaa pitää kirjaa kaikista yrityksistä, joiden kanssa prosessi on käyty läpi. Tämän takia päätettiin, että jokainen liidi konvertoidaan tiliksi, kontaktiksi sekä myyntimahdollisuudeksi, jotta voidaan myöhemmin helposti katsoa tilin historiasta, jos asiakkaan kanssa on käyty keskustelu Digital Partner prosessista. Kyseinen hakija saattaa sen lisäksi olla jo jollain muulla tavalla Yrityksen yhteistyökumppani, joten tällä toimintatavalla saadaan kaikki tieto helposti saman tilin alle järjestelmässä.

5.3 Integraatioprosessi



Kuva 6. Integraatioprosessi

Start:

Myyjä tai integraatioprosessista vastaava henkilö luo prosessin ja kirjaa aloitukseen vaadittavat tiedot. Kun integraatioprosessi lähtee kunnolla liikkeelle, ottaa prosessista vastaava henkilö prosessin omistukseensa ja muuttaa sen "Composition of Integration" tilaan.

Composition of Integration:

Prosessista vastaava henkilö selvittää asiakkaan kanssa yhteistyössä integraatioon vaadittavat tiedot, kuten tarkemman kuvan rajapinnoista, logististen prosessien kulun, ohjeet asiakkaalle ja tuotetietoon kuuluvat seikat. Kun tiedot on selvitetty ja kirjattu joko Salesforceen tai muihin järjestelmiin, vaihtaa vastaava henkilö vaiheen "Integration"-tilaan.

Integration:

Prosessista vastaava henkilö kontaktoi asiakasta ja muita tarvittavia sidosryhmiä integraation muodostamiseksi. Integraatiovastaava vahvistaa järjestelmään, että tarkastuslistan kaikki kohdat on käyty läpi. Tarkastuslista on kirjattuna integraatioprosessiin, josta vastaava voi helposti tarkastaa. Tämän jälkeen hän voi muuttaa vaiheen "Verify Product Data"-tilaan.

Verify Product Data:

Integraatiovastaava tarkastaa verkkokaupasta, että tuotteeseen liittyvät seikat ovat kaikki kunnossa ja vahvistaa sen järjestelmään. Järjestelmään on tätä varten luotu yksinkertaisia rasti ruutuun-tyyppisiä kenttiä. Prosessissa ei pääse eteenpäin, jos näitä kaikkia ei ole rastitettu. Integraatioprosessi voidaan tämän varmistuksen jälkeen sulkea toteutettuna.

Finished / Suspended:

Integraatioprosessi päättyy yleensä aina toteutettuun tilaan ("Finished"), mutta vaihtoehtona on myös laittaa prosessi keskeytettyyn tilaan ("Suspended"), jossa jostain syystä joudutaan jättämään kesken. Tämä voidaan tehdä missä tahansa prosessin vaiheessa. Jotta tämä voidaan kuitenkin tehdä, on kirjattava järjestelmään syy keskeytykselle.

Prosessi alkaa aina "Start"-vaiheesta. Sen voi luoda joko myyjä, joka on saanut myyntiprosessin aikana tietoa integraatioista ja kirjaa prosessiin ensimmäiset tiedot, tai integraatioprosessista vastaava henkilö, joka saa tiedot myyjältä. Usein ensimmäiset tiedot ovat hyvin karkea kuvaus käytettävistä integraatiopinnoista.

Suurin osa integraatiotyöstä tehdään muissa järjestelmissä. Tässä tapauksessa Salesforce toimii ainoastaan paikkana, jossa pidetään muistilistaa integraatioiden etenemisestä. Jotta integraatiot etenisivät tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä, on järjestelmässä estetty hyppäämästä yli prosessin vaiheita. Järjestelmä vaatii tiettyjä tietoja, jotta voidaan hypätä seuraavaan vaiheeseen. Tällä tavoin pystytään myös todentamaan, että jos jonkin asian toiminta on pitänyt vahvistaa ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen, on se pakko ollut tarkastaa ja merkata järjestelmään ennen vaiheen päivitystä.

5.4 CRM:n rakentaminen

Projektin aloittamisen aikaan Yrityksellä oli jo ollut Salesforce käytössä monien vuosien ajan. Sitä käytettiin mm. henkilöasiakkaiden tiedon säilyttämiseen, markkinoinnin automaatioon, kampanjoihin, palveluiden ajanvarausjärjestelmänä ja asiakaspalveluun. Järjestelmässä oli siis jo laajoja kokonaisuuksia ennen projektin aloittamista. Tämä hankaloitti tilannetta, sillä järjestelmässä oli räätälöityjä ratkaisuja ja varsinkin käyttäjähallinta oli monimutkaisesti rakennettu. Asiakasdataa koskevat tietoturvasäädökset oli myös syytä ottaa huomioon. Tässä työssä käydään läpi Digital partner tiimille toimitettua kokonaisuutta, joten näitä asioita ei tulla erikseen käymään läpi, mutta ne mainitaan, jos ne vaikuttavat tietyn kehityspolun valintaan.

Yrityksellä ei ollut käytössä projektin alkaessa mitään määritellyistä prosessien mukaisista toiminnoista. Objekteina Liidit, myyntimahdollisuudet, sopimukset ja monet muut toiminnallisuudet olivat täysin käyttämättömiä. Ensin ajateltiin mahdollisuutta olla käyttämättä myyntimahdollisuuksia tai sopimuksia. Ideana olisi, että kaikki tarvittavat tiedot saisi tilin alle joko kenttiin tai liitteeksi, mutta koska todennäköisesti tulevaisuudessa myyntiprosesseja luotaisiin enemmänkin, oli järkevää tehdä ratkaisu oletus toimintojen mukaisesti ja ottaa mainitut objektit käyttöön. Asiasta enemmän seuraavassa luvussa.

5.5 Räätälöidyt objektit vai oletusprosessit?

Salesforce on alustana hyvin joustava ja laaja. Se käsittää monia erillisenä hankittavia pilviä, jotka sisältävät eri toiminnallisuuksia erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tässä toteutuksessa keskitymme Salesforcen Sales Cloud-pilveen, joka sisältää toiminnallisuudet tilien ja kontaktien ylläpidolle, liidien ja myyntimahdollisuuksien hallinnoinnin, sekä myynnistä tulevan datan seuraamisen (Sales Cloud 2019). Yrityksellä on käytössään Salesforcen Service Cloud-lisenssit, joihin kuuluu myös Sales Cloud ominaisuudet.

Yllä mainitut objektit liidit ja myyntimahdollisuudet ovat Salesforcen alustassa niin kutsuttuja vakio objekteja. Tämä tarkoittaa, että järjestelmässä on olemassa sisäänrakennettuja automatisoituja toiminnallisuuksia helpottamaan järjestelmän rakentajan toimintaa. Tekijän ei tarvitse rakentaa kaikkia prosesseja alusta asti itse, vaan ne ovat jo osana järjestelmän toiminnallisuutta ja sieltä suoraan käytettävissä. Tämä tarkoittaa myös, että joitain toiminnallisuuksia ei voi muokata täysin haluamukseen vaan toimivat ne tiettyjen Salesforcen ohjelmoimien periaatteiden mukaisesti. Jos näitä valmiina olevia objekteja haluaa käyttää, on siis hyväksyttävä tiettyjä rajoitteita. Vaihtoehtoisesti Salesforceen voi myös rakentaa itse täysin alusta asti räätälöityjä objekteja. Näitä käytetäänkin myöhemmin hyödyksi Integraatioprosessin rakentamisessa, mutta perinteisten liidi- ja myyntimahdollisuusprosessien tekemiseen ei nähty mitään syytä käyttää räätälöityjä objekteja. Räätälöidyistä objekteista puuttuu kaikki automaatio, jota oletusobjektit voivat hyödyntää. Se tarkoittaa,

että liidit ja myyntimahdollisuudet ovat valmiina kiinnitettynä kaikkiin tarvittaviin asiakasdatan objekteihin, niissä on valmiina oletuskenttiä ja niissä on valmiina myös oletusprosessi, jota tarvitsee vain muokata haluamakseen.

Projektin alussa tehtiin kuitenkin päätös hankkia liidiprosessi toimitettuna palveluna Yrityksen kumppanilta. Sen sijaan että olisi käytetty oletusprosessia ja objektia, rakennettiin täysin käsin koodilla sivu, jonka kautta potentiaaliset asiakkaat voivat syöttää tarvittavat tiedot omasta yrityksestään ja antaa yhteystietonsa. Tämä lomake oli linkitetty Yrityksen verkkosivuille. Kun se täytettiin, loi järjestelmä tilin ja kontaktin, ja täytti näille luotuihin kenttiin kaikki lomakkeella olleet tiedot. Tämä osoittautui kuitenkin huonoksi toimintatavaksi datan laadun kannalta, koska lomakkeen kautta voitiin käytännössä luoda mikä tahansa tili automaatiolla järjestelmään, vaikka se olisi duplikaatti. Liiketoiminnalle tämä prosessi aiheutti ongelmia raportoinnin ja liidien seuraamisen kannalta sillä sitä varten piti rakentaa oma räätälöity raportointi. Kun toiminto otettiin pois käytöstä ja vaihdettiin Salesforcen omaan liidiobjektiin ja prosessiin, saatiin raportointi saman tien kuntoon eikä järjestelmään enää luotu suoraan uusia duplikaatteja ilman tarkastusta.

6 Onnistumiset, haasteet ja jatkokehitys

6.1 Projektin onnistuminen käyttäjien näkökulmasta

Projektin jälkeen toteutettiin myyntitiimin käyttäjien kanssa lyhyt haastattelu, jossa kysyttiin projektin onnistumisesta, haasteista ja vaikutuksesta liiketoimintaan. Palaute oli positiivista, mutta siihen on myös oletettavasti vaikuttanut projektin jälkeinen käytön tuki, jonka ansiosta asioita on jatkokehitetty jatkuvasti paremmiksi. Kysyttäessä onnistuiko projekti tavoitteissaan, oli palaute kuitenkin vakuuttavaa.

Muutokset päivittäiseen tekemiseen ovat olleet erittäin positiivisia. Myyjät käyvät läpi paljon liidejä ja ylläpitävät paljon myyntimahdollisuuksia sekä integraatioprosesseja. Osa näiden prosessien läpimenoajoista saattoivat olla hyvinkin pitkiä. Nyt kaikki prosessit ovat tallessa järjestelmässä mistä ne ovat helppo tarkastaa tasaisin väliajoin, tai silloin kun niitä pitää edistää. Digital partner myyntitiimillä on myös paljon sidosryhmiä yrityksen sisällä. Kaiken datan kerääminen yhteen paikkaan on helpottanut tiimin työtä huomattavasti. Myös kommunikointi asiakkaiden suuntaan on helpottunut paljon viestipohjien käytön myötä. Tämä varsinkin sai erikoiskiitosta. Hieman projektin päättymisen jälkeen myyntitiimissä toiminut projektipäällikkö siirtyi toisiin tehtäviin, joka oli kova isku hyvin alkaneelle järjestelmän käytölle. Hänen tilalleen tuli henkilö, jolla oli erittäin vähän kokemusta B2B myynnistä ja CRM järjestelmän käytöstä. Hän otti kuitenkin asemansa tuomat vastuut hyvin hoidaakseen ja tiedonsiirto onnistui erinomaisesti. Käyttö on edelleen loistavalla tasolla, kaikki tiedot kirjataan järjestelmään ja se tukee erittäin hyvin suunniteltua käyttöä.

Myyntitiimi ei keksinyt mitään varsinaista negatiivista asiaa, joka olisi täysin mennyt pieleen projektin aikana, mutta haasteita kylläkin. Viestintä projektin alussa oli selvästi huonoa ja osa tiimin jäsenistä näkikin järjestelmän "taas vain yhtenä uutena työkaluna". Sama viestinnän puute aiheutti käyttövirheitä tietojen kirjaamisessa järjestelmään. Viestinnän ja koulutuksen ongelmat saatiin kuitenkin korjattua projektin edetessä. Tästä suurin kiitos ketterille menetelmille, jotka pakottivat katsomaan toimintatapoja yhä uudestaan ja uudelleen arvioimaan jo toimitettuja osia. Liidiprosessin uudelleen tekeminen oli myös haaste, mutta se onneksi myös saatiin toimivaksi toisella toteutuskerralla.

Kysyttäessä myyntitiimiltä, mitä selvää liiketoiminnallista hyötyä se on kokenut saavansa järjestelmästä, oli palaute selvä. Järjestelmä on vaikuttanut erittäin positiivisesti sekä myyjien työhön, raportointiin sekä datan laatuun. Kaikkien kolmen prosessin (liidiprosessi, myyntiprosessi ja integraatioprosessi) läpimenon aika on lyhentynyt huomattavasti uusien toimitapojen myötä. Järjestelmä on myös auttanut pienentämään virhemarginaaleja ja lisäksi oman työn seuranta on helpottunut valtavasti. Kaikkien läpikäytyjen prosessien lukumäärä on kasvanut valtavasti varsinkin projektin

päättymisen jälkeen, ja jos työtä olisi jatkettu vielä vanhan mallin mukaisesti Exceleillä, olisi sitä nyt aivan mahdoton enää hallita millään tavalla. Kaiken lisäksi, kun data on nyt yhdessä paikassa ja siihen pääsee helposti käsiksi, ei sairastapaukset tai muut poissaolot enää estä prosessien etene- mistä samoin kuin ennen. Kaiken kaikkiaan asiakastieto on nyt paremmin saatavilla ja se hyödyt- tää yhtä paljon asiakasta kuin Yritystäkin.

6.2 Jatkokehitys

Järjestelmä on nyt kehitetty perustoiminnallisuuksiltaan siihen pisteeseen, että se tukee myyjä heidän jokapäiväisessä työssään. Lisäkehityksen avulla pystytään tehostamaan työnteon eri osa- alu- eita tarpeen mukaan.

Mobiili: Salesforcella on käytössä oma mobiilisovellus, jonka oletusominaisuudet tukevat kaikkien tehtyjen prosessien käyttöä. Käytännössä sovellus ei kuitenkaan sellaisenaan ole erittäin helppo- käyttöinen. Myyntityössä painotetaan aina järjestelmän helppoa ja vaivatonta käyttöä, koska tarkoi- tus ei ole käyttää aikaa järjestelmään vaan asiakkaaseen. Siksi mobiiliominaisuuksia olisi paran- nettava joko itse tehdyillä muutoksilla tai käyttämällä markkinoilla runsaasti olevia kolmannen osa- puolen tuotteita, joita Salesforce tukee mm. AppExchange-markkinapaikan kautta. Nämä tuotteet ovat helposti asennettavissa myyntihenkilöiden puhelimiin ja sitä kautta integroitavissa Yrityksen Salesforce-alustaan. Suurempaa jatkokehitystä vaatii eritoten se, miten myyjät tällä hetkellä käyttä- vät järjestelmää ja onko varsinkin maksullisen lisäpalvelun käyttöönotosta tarpeeksi hyötyä perus- tellaksemme kustannukset. (AppExchange-markkinapaikka: [https://appexchange.salesforce.com/.](https://appexchange.salesforce.com/))

Sopimusten rakentaja- ja hallintatyökalu (Contract builder): Tällä hetkellä Yrityksen Salesforce- alustalle voidaan tallentaa sopimuksia ja niiden liitteitä. Sopimusten rakentaminen on kuitenkin asiakaskohtaista, ja siksi työlästä ja aikaa vievää. Tätä helpottamaan voidaan rakentaa Salesfor- ceen niin sanottu Contract builder-toiminnallisuus, joka helpottaisi sopimusten rakentamista ja lä- hettämistä. Sopimusten rakentamiseen kehitettäisiin Mukautettu Objekti, josta myyjä voisi helposti valita sopimukseen tulevat tekstit. Tämän jälkeen järjestelmä taustalla rakentaisi kyseisen sopi- muksen valmiiksi, joka voidaan suoraan lähettää asiakkaalle allekirjoitettavaksi jonkun kolmannen osapuolen digitaalisen sopimuspalvelun kautta. Docusign on yksi alan johtavista toimijoista, jolla on myös integraatio Salesforceen niin että käyttäjän ei tarvitse edes poistua järjestelmästä lähet- tääkseen sopimukset allekirjoitettavaksi. Näiden toiminnallisuuksien käyttöönotto vaatii kuitenkin tutkimuksen siitä kuinka paljon aikaa nykyinen manuaalinen prosessi vie ja kuinka paljon automati- soidut toiminnallisuudet voisivat nopeuttaa tätä prosessia. Yhtälöön on otettava mukaan myös so- pimusten määrä ja integroitavien järjestelmien kustannukset. (Docusign- Salesfoce integraatio: <https://www.docusign.com/solutions/salesforce.>)

Asiakkuussuunnitelmat (Account Plans) ja ennustettava myynti: Myynnissä prosessin noudattamisen lisäksi tärkeintä on ennustettavuus. Tällä hetkellä järjestelmään kirjataan kaikki liidi- ja myyntiprosessit, mutta myynnin strateginen taso on hyvin alhainen. Tätä varten asiakkaista pitäisi tietää paljon enemmän, jotta pystyttäisiin rakentamaan suurempi kuva siitä miten strategiset partneruudet voitaisiin rakentaa. Asiakkuussuunnitelmat ja ennustettava myynti eivät myöskään ole pelkästään Digital Partners myyntitiimin toimintaan liittyvä asia ja siitä olisi keskusteltava laajemmin Yrityksen organisaatiossa toimivien Salesforcea käyttävien myyntitiimien kanssa. (Salesforce integrointi Exchange palvelimeen: https://help.salesforce.com/articleView?id=lightning_sync_admin_exch_connect_w_service_acct.htm&type=5)

Exchange integraatio: Salesforce tarjoaa mahdollisuuden integroida Microsoftin Outlook Exchange palveluun, joka mahdollistaa monen Salesforcen toiminnallisuuden käyttämisen suoraan käyttäjän omasta Outlook-asiakasohjelmasta. Käytännössä tämä mahdollistaa tilien ja kontaktien suoran luonnin Outlookista, sekä tulevan, että lähtevän sähköpostin linkittämisen suoraan vastaavaan tietueeseen järjestelmässä. Tämä integraatio on suhteellisen helppo toteuttaa. Kaikki tarvittava on jo rakennettuna kummankin järjestelmän koodiin ja se pitää vaan ottaa käyttöön. Valitettavasti Yrityksen Exchange-palvelin on liian vanha, emmekä pysty sellaisenaan siten palvelua käyttämään. Tämän korjaantuessa voimme tehdä muutoksen heti.

Partner toiminnan tuen implementointi asiakaspalveluun: Yritys on nykyisessä toimintamallissa vastuussa ensitason tuesta asiakkaille myös kaikissa tilanteissa, jotka liittyvät yhteistyökumppaneilta ostettuihin tuotteisiin ja palautuksiin. Keskeisenä tavoitteena on taata Yrityksen brändin mukainen, ensiluokkainen ja mahdollisimman yhdenmukainen asiakaskokemus myös uudessa toimintamallissa. Tästä syystä on Yrityksen oman asiakaspalvelun prosesseihin tehtävä muutoksia, jotta asiakaspalvelu pystyy vaivattomasti hoitamaan myös kaikki kumppaneihin liittyvät tukitapaukset.

Yrityksen asiakaspalvelu pyrkii hoitamaan kaikki asiakkaan kysymykset, jotka liittyvät partner-tuotteisiin. Tuotteista, partnereiden toimintakäytännöistä ja identifioiduista erityiskysymyksistä kerätään tarkempaa tietoa asiakaspalvelun käyttöön. Tarpeen mukaan järjestetään myös erityiskoulutusta partnerituotteisiin liittyen.

Asiakaspalvelumalli on jo kehityksessä ja on oma osansa isommassa projektissa.

6.3 Pohdinta, onnistumiset ja ongelmat

Projektin alku ja luonne pakotti hyödyntämään ketterien menetelmien toimintatapoja, mutta alkua voisi silti luonnehtia huolimattomaksi. Kesti useamman viikon ennen kuin projektin varsinainen rakenne ja sidosryhmät olivat paikallaan ja yhteistyö alkoi sujua moitteettomasti. Kokemuksesta

viisaampana tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomattavasti enemmän aikaa projektin alussa asioiden määrittelyyn ja tavoitteisiin. Tällä tavoin säästää paljon aikaa myöhemmissä vaiheissa, kun ei tarvitse muuttaa jo tehtyjä asioita. Lisäksi päätös ulkopuolisen kehittäjän käyttämisestä ja räätälöidyn toiminnon rakentamisesta, kun järjestelmästä olisi löytynyt oletustoimintoja kyseiseen prosessiin liittyen, oli jälkikäteen ajateltuna huono useastakin syystä. Liidiprosessin räätälöity rakentaminen toi projektiin turhia kustannuksia, kulutti turhaan aikaa ja oli huonojen käytänteiden mukainen. Se taisteli järjestelmän oletustoimintaperiaatteita vastaan ja olisi tulevaisuudessa ollut aina asia, joka ottaa erityisesti huomioon lisäkehityksessä sekä järjestelmän päivittyessä. Nyt, tehtynä oletusperiaattein, sen rikki menemisen riski on pienempi ja on muiden järjestelmästä vastaavien henkilöiden helpommin omaksuttavissa, jos he ottavat vastuun prosessista.

Oletusratkaisujen käyttö osoittautui erittäin hyväksi toimintatavaksi. Salesforce tarjoaa valtavasti järjestelmään valmiiksi tehtyjä toiminnallisuuksia, joita järjestelmän ylläpitäjä voi käyttää helpottamaan omaa työtään järjestelmää muokatessa. On silti tarkasti tiedettävä miten oletustoiminnot käyttäytyvät, jotta ei synny tilanteita, joissa oletustoiminnon rajoitukset tulevat omien tavoitteiden tielle.

Voidaan myös sanoa, että järjestelmän käyttöönotto ei ikinä ole vain paketoitu kehitys- ja koulutusratkaisu, jonka jälkeen voidaan todeta sen olevan käytössä. Käyttöönotto todellisuudessa vaatii koulutusten jälkeenkin vielä paljon muokkauksia, kun käyttäjät pääsevät testaamaan järjestelmää omassa arjessaan. Lisäksi jotkin toiminnallisuudet voivat osoittautua täysin vääriksi ja on ne muutettava, tai muuten käyttö hiipuu ja ajautuu takaisin vanhoihin järjestelmiin tai toimitapoihin. On erittäin tärkeää, että järjestelmästä vastaava taho on käyttöönotonkin jälkeen erittäin läheisessä kontaktissa käyttäjiin tai liiketoiminnan puolelta käyttöönotosta vastaavaan henkilöön, jonka kanssa tavataan viikoittain tai vähintään kuukausittain vielä useampi kuukausi käyttöönoton jälkeen. Käyttöönotto jäi tässä työssä vähemmälle huomiolle ja se on ehdottomasti tulevaisuudessa yksi erittäin hyvä aihe jatkotutkimuksille.

Työn suunnitteluvaiheessa keskusteltiin käyttötasotavoitteista, mutta niitä ei silti asetettu. Tämä oli suuri virhe, sillä se hidasti erittäin paljon käytön aloitusta. Jos myyjillä olisi alusta asti ollut tavoitteet syöttää järjestelmään tietyt tiedot, kuten puhelut, lähetetyt sähköpostit ja tapaamiset, olisi käyttö heti alusta asti ollut hyvällä tasolla ja rutinoitunut nopeasti. Nyt käyttö kasvoi hyvälle tasolle hiljalleen vasta kun myyjät huomasivat järjestelmän tuomat hyödyt omalle työlleen. Käyttötasotavoitteiden puuttuminen oli seurausta johdon sitoutumisen puutteesta projektiin alussa. Johto antoi päättäväisellä liiketoiminnan projektipäällikölle hieman liian aikaisin ja se johti käyttötasotavoitteiden tyyppisten isompien linjojen puuttumiseen. Osaava liiketoiminnan projektipäällikkö kuitenkin pelasti paljon implementointivaiheessa osaavalla ja innokkaalla asenteellaan järjestelmän käyttöönottoa kohtaan.

Työ oli valtava oppimiskokemus henkilölle, jolla ei ollut aikaisempaa kokemusta järjestelmän pääkäyttäjän, kehittäjän, saati projektipäällikön tehtävistä. Kaikki alkoi järjestelmän ja projektinhallinnan perusteiden opettelusta. Suurimpana vahvuutena oli useiden vuosien käytännön kokemus yritysmyyntistä, joka mahdollisti helposti myyntitiimin ajatusten ja toimintatapojen kääntämisen sopivaksi myyntiprosessiksi. Salesforce järjestelmä oli myös aikaisemmista töistä tuttu, ja helpottikin myyntiosaamisen yhdistämistä järjestelmän ominaisuuksiin ja prosesseihin. Olemassa oleva tieto osoittautui kuitenkin kohtalaisen haitalliseksi, kun luontaisesti se johti olemassa opitun seuraamiseen sen sijasta, että olisi opetellut uutta tietoa.

Teoria-aineisto osoittautui erittäin hyödylliseksi ja mielenkiintoiseksi täydennykseksi käytännön kokemuksille. Myynnin uralla monissa yrityksessä käyneenä olen tunnistanut samat toimitapojen ongelmat lukuisia kertoja. CRM järjestelmää pidetään pelkkänä ajan hukkana eikä sen laajempaa hyötyä ymmärretä organisaatioissa. Kaikki lukemani alan teoriat käyttivät valtavasti tilaa kirjasta korostaakseen johdon sitoutumista implementoinnille. Koin tämän itekin tärkeäksi ja sain täyden tuen organisaatiolta asiaan.

Kuten tuloksissa jo pohdin, oli projektin aloitus liian kiireellinen. Tämä johti vastoin kaikkea lukemaani teoriaa hyppäämään tietyissä asioissa suoraan toteutusvaiheeseen. Oikea vaihtoehto olisi ollut tehdä kattavampi selvitystyö alussa. Tämä olisi huomattavasti lyhentänyt projektin varsinaista kestoa. Jos projekti olisi ollut vesiputousmallin mukainen, olisi se varmasti epäonnistunut kokonaan.

Teoria-aineisto jakautui selvästi kahteen eri osaan. Osassa kirjoista oli selkeä painotus CRM:ään järjestelmää isompana ajatusmaailmana, kun taas toiset painottivat käytännönläheisempää lähtöasetelmaa. Työni tavoite oli järjestelmän implementointi, joka automaattisesti johti lukemaan tarkemmin käytännönläheisempiä teoksia. Huomasin kuitenkin olevani kiinnostunut huomattavan paljon enemmän CRM:n teoriasta. Siitä, että se ei ole pelkkä järjestelmä vaan kokonainen ajattelu-tapa. Tämä asiakaslähtöinen idealismi on taatusti ajatuksissani tulevaisuudessakin. Käytännönläheimmät teoriat auttoivat puolestaan refleктоimaan muita projekteja ja niiden toimintatapoja nykyisessä työssäni.

7 Lähteet

Adobe Products 2019. End-to-end digital marketing. Luettavissa: <https://www.adobe.com/fi/marketing-cloud.html>. Luettu 15.11.2019.

Agile Alliance 2019. Kanban. Luettavissa: [https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/#q=~\(infinite~false~filters~\(postType~\(~'page~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video\)~tags~\(~'kanban\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/#q=~(infinite~false~filters~(postType~(~'page~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video)~tags~(~'kanban))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)). Luettu: 10.11.2019.

Agile manifesto 2019. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>. Luettu: 5.11.2019.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and technologies. Elsevier Ltd. Burlington, MA, USA.

Gartner 2019. Gartner Says Worldwide Customer Experience and Relationship Management Software Market Grew 15.6% in 2018. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-06-17-gartner-says-worldwide-customer-experience-and-relati>. Luettu: 12.11.2019.

Hubspot Products 2019. The Free CRM With Something for Everyone. Luettavissa: <https://www.hubspot.com/products/crm>. Luettu 15.11.2019.

Kostojohn, S. Johnson, M. & Paulen, B. 2011. CRM Fundamentals. Apress. New York, NY, USA.

Microsoft Products 2019. Traditional CRM and ERP can't keep up. Luettavissa: <https://dynamics.microsoft.com/en-us/>. Luettu 15.11.2019.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Talentum Media Oy. Helsinki.

Oracle Products 2019. Oracle CRM On Demand. Luettavissa: <https://www.oracle.com/crmondemand/>. Luettu 15.11.2019.

Payne, A. 2008. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier. Oxford, OX, GB.

Rubanovitsch, Mika D. ; Aalto, Elina, 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales.

Rubanovitsch, Mika D. ; Aalto, Elina. 2007b. Myy enemmän - myy paremmin WSOYpro. 4. uud. p.

Sales Cloud 2019. Sell better by getting to know your customers better. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/products/sales-cloud/overview/>. Luettu: 9.11.2019.

Salesforce 2019. What is Salesforce?. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/?d=cta-body-promo-72>. Luettu: 17.11.2019.

Salesforce Products 2019. Connect to your customers in a whole new way with the world's #1 CRM platform. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/products/>. Luettu 15.11.2019.

SAP Products 2019. CRM and the Customer Experience (CX). Luettavissa: <https://www.sap.com/products/crm.html>. Luettu 15.11.2019.