



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tatu Vehmas

# Asiakkuudenhallinnan raportoinnin parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

21.11.2020

Tekijä Otsikko	Tatu Vehmas Asiakkuudenhallinnan raportoinnin parantaminen
Sivumäärä Aika	45 sivua + 2 liitettä 21.11.2020
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty työnantajayritykselleni Kohdeyritys Oy Ab:lle. Aiheena oli asiakkuudenhallinnan raportoinnin parantaminen. Opinnäytetyön alun johdannossa kerrotaan yleisesti asiakkuudenhallinnan järjestelmästä. Seuraavassa luvussa on kuvattuna tutkimuksen aihe ja sisältö. Tämän jälkeen on vuorossa kohdeyrityksen esittely ja opinnäytetyön aikataulukaus. Opinnäytetyö aloitettiin tekemällä nykytila-analyysi, jonka avulla kuvattiin tutkimusongelma sekä analysoitiin itse tutkimusongelmaa. Seuraavassa kohdassa perehdyttiin ongelman syihin ja sen seurauksiin. Näiden jälkeen siirrytään opinnäytetyön mittareihin ja muutoksen hyödyllisyyden arviointiin ja perusteluihin.</p> <p>Opinnäytetyö työ on tehty toimintatutkimuksena. Viitekehystenä toimivat myyntiputken teoreettinen malli sekä UpSales-järjestelmän ominaisuudet, joita pyritään hyödyntämään ongelman ratkaisussa. Tutkimustyön pohjaksi on suoritettu myyntihenkilöstön kesken haastattelu, jolla on kartoitettu sekä nykytilaa, että pyritti löytämään keskeisiä kipupisteitä sekä parannusehdotuksia. Selvitystyön tueksi hyödynnettiin havainnointia, alaan liittyvää kirjallisuutta ja muuta lähdemateriaalia. Opinnäytetyön tarkoituksena on vähentää hajautuneita raporttipohjia ja yhdistää ne saatavaksi keskitetysti CRM-järjestelmästä, hyödyntäen jo järjestelmään syötettyä informaatiota. Tämän pohjalta rakentuu ratkaisuehdotus, jolla voidaan tehostaa ja parantaa nykyistä järjestelmän käyttöä merkittävästi ilman, että koko ratkaisua lähdetään rakentamaan tyhjältä pöydältä.</p> <p>Ratkaisuehdotus perustuu tarvittavien tietojen syöttämiseen sekä vaadittujen kenttien relevanttiteen. Näin pystyttiin vähentämään monia eri raportointipohjia ja keskittämään ne CRM-järjestelmään. Tällä pystytään tehostamaan toimintaa sekä vähentämään raportointiin kulutettavaa aikaa. Tietojen keskitetyllä syöttämisellä pyritään myös vähentämään manuaalisia virheitä. Huolimatta työn tiivistä aikataulusta ja tiukasta rajauksesta sen avulla saatiin Kohdeyrityksen kannalta hyviä ja konkreettisia muutoksia, joita voidaan hyödyntää heti.</p>	
Avainsanat	crm, asiakkuudenhallinta, raportointi, myynti

Author Title	Tatu Vehmas Improving CRM System Reporting
Number of Pages Date	45 pages + 2 appendices 21st of November 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>This thesis was conducted for Case Company Oy Ab, the current employer of the researcher. The aim for this thesis was to improve CRM reporting by reducing and combining reporting templates that are outside of the company's CRM system.</p> <p>The thesis starts with an analysis of the current state, which was used to describe and analyze the research problem. It also looks at the causes of the problem and its consequences. After this, the thesis plans the evaluation and justifies the usefulness of the change. The research is based on the interviews with the sales staff and observations, which maps both the current situation and seeks to find key pain points and suggestions for improvement.</p> <p>This thesis was done using Action research methodology. The theoretical framework relates to the sales pipeline and the features of the UpSales system, which are later utilized in solving the problem. Literature related to the field and other source material were used to support the study. On this basis, a proposed solution is built, which should significantly increase the efficiency and improve the current use of the system without starting to build the whole solution from scratch.</p> <p>The proposed solution focuses on entering the necessary information into the company's CRM system and the relevance of the required fields. This way it was possible to reduce many different reporting templates and centralize them in the CRM system. This improvement enables increased the efficiency of operations and reduces the time spent on reporting. Centralized data entries also aim to reduce manual errors. Despite the tight schedule and strict delineation of the work, it resulted in good and concrete changes for the case company that can be utilized immediately.</p>	
Keywords	crm, customer resource management, reporting, sales

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleistä tietoa	1
1.2	CRM-järjestelmistä	2
1.3	CRM-järjestelmien markkinoista ja trendeistä	4
1.4	CRM-järjestelmän operointi ja valinta	6
2	Tutkimuksen aihe ja sisältö	7
3	Kohdeyrityksen esittely	8
4	Aikataulu	9
5	Nykytila-analyysi	10
5.1	Tutkimusongelman kuvaus	10
5.2	Tutkimusongelman analysointi	12
5.3	Ongelman syiden ja seurausten kuvaus	13
5.4	Tutkimuskysymys ja mittarit	15
5.5	Mittarit	15
5.6	Muutoksen hyödyllisyyden arviointi ja perustelut	18
6	Tutkimusmenetelmät	19
6.1	Toimintatutkimus	19
6.2	Tiedonhankintamenetelmät	20
7	Teoreettinen viitekehys	21
7.1	Myyntiputki (pipeline)	21
7.2	Raportointi ja analysointi	23
7.3	UpSales-järjestelmän raportointi	25
7.3.1	Tilausten raportointi	27
7.3.2	Myyntiputken raportointi	28
8	Raportoinnin parantamisen toteutus	29
8.1	Toteutuneiden kauppojen raportointi	29
8.2	Myyntiputken eli pipelineen raportointi yhdistettynä prospektointiin	30
9	Kyselyn vastaukset ja yhteenveto	32
9.1	Johdanto	32

9.1.1	Arviointikysymykset ja tulokset	32
9.1.2	Vapaamuotoiset kysymykset ja yhteenveto	33
10	Johtopäätökset ja tulokset	34
10.1	Yhteenveto	34
10.2	Jatkosuunnitelmat	35
10.3	Arviointi	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake numeroarvoilla	
	Liite 2. Kyselylomake vapaamuotoiset kysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleistä tietoa

Asiakkuudenhallinnanjärjestelmät ovat iso kokonaisuus, joiden toiminnot kattavat useita yrityksen sisäisiä ja ulkoisia prosesseja. Asiakkuudenhallinnanjärjestelmä eli CRM, joka on lyhennetty englanninkielisistä sanoista Customer Resource Management tai Customer Relationship Management. Useimmille suomalaisilla CRM onkin enemmän tuttu termi kuin omalla kielellä käytetty asiakkuudenhallinnanjärjestelmä. Yrityksen liiketoiminnassa ja erityisesti asiakkuuksienhallinnassa on erittäin tärkeää, että siihen liittyvät tiedot ovat tarkasti dokumentoituja. Tietojen pitää olla kaikkien saatavilla ja ymmärrettävissä. Niiden pitää olla siirrettävissä ja henkilövaihdosten yhteydessä seuraavan henkilön pitää myös pystyä hyödyntämään tietoja tehokkaasti ja helposti. Tietojen dokumentoinnin pitää tapahtua helposti saman formaatin mukaan sekä tallennettavien tietojen pitää pystyä tarjoamaan mitä erilaisempia raportteja yrityksen eri osastoille.

CRM-järjestelmää voidaan käyttää organisaatioissa monilla eri tasoilla riippuen sen määrittelystä. Järjestelmä voidaan ottaa käyttöön teknisenä järjestelmänä, jolloin sen määrittely on hyvin kapea-alaista eikä kovin strategista yrityksen näkökulmasta. Vastaavasti jos järjestelmän määrittely on laaja-alaista ja strategista, silloin asiakkuudenhallintaan lähestyminen on holistista eli se on enemmän kuin osiensa summa (Payne 2005, 20.)

Yritykselle on erityisen tärkeää, että se valitsee omaan liiketoimintaan ja sen kokoon sopivan asiakkuudenhallinnanjärjestelmän. Järjestelmän on myös skaalautettava liiketoiminnan muuttuessa tai kasvaessa. Käytettävän järjestelmän olisi pystyttävä tarjoamaan mielellään erilaisia rajapintoja ulospäin tai sisäänpäin suuntautuviin integraatioihin, joiden avulla järjestelmä voi kommunikoida toisten yritysten tai sisäisten järjestelmien kanssa. Kaikki asiakkuuteen liittyvät ja siitä saatavat tiedot antavat vankan pohjan yrityksen liiketoiminnan kehittymiselle. Asiakkuuksien tiedot liittyvät kaikkiin yrityksen ydintoi-  
minteisiin. Näitä tarpeita varten yritykset käyttävät erilaisia CRM-järjestelmiä eli asiakkuudenhallintaohjelmistoja. Tehokkaat toimintatavat ja käytössä olevat työkalut tarjoavat hyödyllisen yhdistelmän, joka ohjaa organisaatiota kohti tavoitettaan. (Reider 2008, 21.)

Järjestelmien tarkoituksena on ensisijaisesti tallentaa tietoja, jotta niitä voidaan hyödyntää useiden eri liiketoiminnan funktioiden kesken. Tallennetuista tiedoista saadaan yhdistelemällä arvokasta tietoa. Tietojen yhdisteleminen tapahtuu joko järjestelmien omilla sisäisillä tai erikseen valittavilla ulkoisilla raportointi- sekä analysointityökaluilla. Raportointien pitäisi tapahtua mahdollisimman automaattisesti ja mielellään reaaliaikaisesti hyödyntäen järjestelmien omia raportointinäkymiä. Raporttien sisältöön vaikuttaa merkittävästi järjestelmään syötettävät tiedot, joten on erittäin tärkeää panostaa siihen, mitä erilaisia tietueita ja tietoja määritellään syötettäväksi järjestelmään. Järjestelmän tietojen syöttö ja niiden määrittely on tärkeää rajata erittäin tiukasti, ettei turhien tietojen syöttäminen vie aikaa. Mikäli järjestelmään kerätään paljon turhaa tietoa, näkymät ja valikot muuttuvat ennen pitkää sekaviksi ja hankalasti tulkittaviksi. Järjestelmää täytyy ylläpitää ja siivota säännöllisesti. Järjestelmällä pitää olla myös yrityksen sisäinen vastuhenkilö, joka pitää langat käsissään sekä ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Vastuhenkilöllä pitää olla selkeä käsitys liiketoiminnan tarpeista päivittäisellä tasolla, joten hän ei voi olla pelkästään tekninen vastuhenkilö.

## 1.2 CRM-järjestelmistä

Customer Relationship Management tai Customer Resource Management (CRM) on vakiintunut termiksi jo 1900-luvun lopulla. CRM on moniulotteinen järjestelmä ja siitäkin syystä sen kokonaisvaikutuksesta liiketoimintaan ei haluta tai ei pystytä usein keskustelemaan tyhjentävästi. Käsitteenä CRM:llä voidaan viitata toimintatapoihin ja tietojärjestelmään, jolla asiakastietoja ja asiakkaita hallitaan. Se voi myös viitata prosessiin tai lähestymistapaan, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia. Jossain yhteydessä se voi myös tarkoittaa lähestymistapaa, jolla asiakassuhteita hoidetaan, hankitaan ja pidetään yllä.

Suurimmalle yleisölle CRM on muodostunut käsitteeksi, kun puhutaan tietojärjestelmästä, jossa sijaitsevat yrityksen myynnin ja markkinoinnin käytössä olevat asiakastiedot. Yrityksen strategian näkökulmasta sanaa CRM käytetään myös liiketoimintastrategiassa kuvaamaan sitä, kuinka maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys (Oksanen 2010, 18.) Koulutusyhtiö MindMajixin esittämä oheinen kuvio (kuvio 1.) kertoo kuinka moniulotteinen CRM kaikkine ominaisuuksineen voi olla.



Kuvio 1. CRM-järjestelmän monet ulottuvuudet

Kuviossa 12 esitetyissä ulottuvuuksissa kuvastuu se, kuinka moneen eri yrityksen sisäiseen toiminteeseen CRM-järjestelmä liittyy ja kuinka monia eri toiminnallisuuksia se voi tarjota. Toiminteet voivat liittyä markkinointiin, analytiikkaan, yhteistoimintaan, johdon strategioihin, järjestelmien automaatioon, ulkoisiin järjestelmiin ja moniin muihin asioihin, jotka avaavat uusille toimijoille uusia liiketoimintamahdollisuuksia CRM-järjestelmien entisestään kasvavassa markkinassa.

Järjestelmien moninaisuus sekä tekniset ulottuvuudet vaativat yleensä ulkopuolista konsultointiosaamista laajemmissa käyttöönottoprojekteissa. Konsultointiliiketoiminta on merkittävä osa isoja järjestelmäkokonaisuuksia. CRM-järjestelmiä pitäisi myös kehittää jatkuvasti, jotta ne vastaavat liiketoiminnan uusia ja kehittyviä tarpeita. Valitettavan usein tilanne on, että käyttöönottoprojektin jälkeen järjestelmä jää hieman oman onnensa varaan eikä sen kehittäminen ole johdonmukaista. Vaikka tarjolla on mittava määrä tietoa ja kokemusta käyttöönottoprojektien epäonnistumisista, silti samoja virheitä toistetaan.

Pohja joka CRM:lle rakennetaan käyttöönotettaessa, luo polun sille, kuinka hyvin se palvelee kehitystä ja liiketoiminnan tarpeita. Usein käyttöönoton jälkeen, kun tulee ensimmäisiä tarpeita tehdä kehitystä järjestelmään tai muuttaa jotain, osaamattomuuden vuoksi tarvittavat muutokset jäävät tekemättä. Toinen merkittävä syy on, että muutostyöt maksavat aina ja yleensä niihin tarvitaan kalliina pidettyjä konsultteja. Varsinainen kysymys lienee, onko ollut järkevää hankkia järjestelmä, josta ei oteta kaikkea irti, sillä se vasta onkin yritykselle kallista.



Helppomillaan CRM:n saa käyttöön alle 15 minuutissa. Luottokortin syöttämällä pilvipalveluun ja valitsemalla sopivat ohjelmistomodulit saat hetkessä täysin skaalautuvan ratkaisun käyttöösi, joka kasvaa tarpeidesi mukaan. Pienten yritysten tarpeisiin tämä toimii erittäin hyvin. Isojen yritysten kohdalla kyse ei ole pelkästään ohjelmistosta vaan sen toiminnallisuudet pitää sopeuttaa muihin prosesseihin ja tehdä niihin esimerkiksi tarvittavia integrointeja muihin järjestelmiin. Tällöin on suositeltavaa käyttää ulkopuolista konsultointiapua niin tekniseen kuin hallinnolliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Monet konsultointiyritykset toimivat ohjelmistojen jälleenmyyjinä.

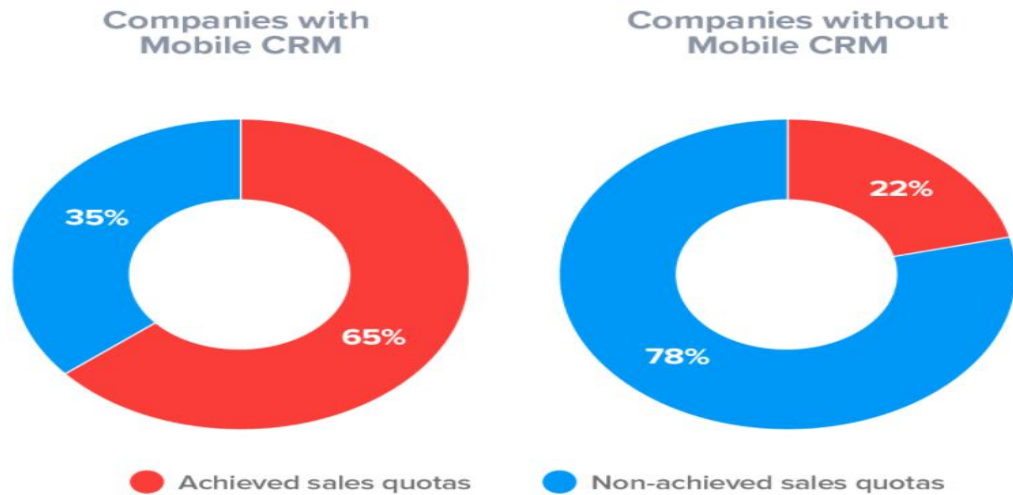
### 1.3 CRM-järjestelmien markkinoista ja trendeistä

Toimijoita CRM-markkinassa on paljon ja niiden määrä vain lisääntyy. Järjestelmien tarjonta on moninaistunut viimeisen kahdenkymmenvuoden aikana. Edelleen markkinoille tulee uusia toimijoita, jotka löytävät aina uuden lähestymistavan tai markkinaraon. Suuren murroksen uusien toimijoiden tulon markkinalle ovat aiheuttaneet internet ja erityisesti pilvipalvelut, jolloin järjestelmiä voidaan helposti tarjota suurelle asiakaskunnalle. Erilaisille toimijoille on siis edelleen tilaa. Järjestelmien teknologiat ovat muuttuneet ja lisensoinnit yksinkertaistuneet sekä hinnat halventuneet pilvipalveluiden myötä. SaaS-pohjaiset (Software as a Service) hinnoittelut mahdollistavat CRM-järjestelmän kanssa liikkeellelähden hyvin kevyillä taloudellisilla panostuksilla.

Uutissivusto Globe Newswiren (2020) mukaan globaali CRM-markkina tulee olemaan noin 113 miljardia dollaria vuoteen 2028 mennessä. CRM-markkinaa ohjaa kasvava kysyntä Software as a Service (SaaS) -sovelluksille asiakassuhteiden hallintapakettien ja -ratkaisujen käyttöönotossa. Erittäin kehittynyt asiakaspalvelu, automaattinen sitoutuminen, parempi asiakaskokemus ja digitaalisen toiminnan laajentaminen ovat muutamia tekijöitä, jotka lisäävät CRM-ratkaisujen kysyntää eri toimialoilla. Pilvipalveluiden kehityksen ja erilaisten palvelumallien, kuten SaaS, Platform as a Service (PaaS) ja Infrastructure as a Service (IaaS), saatavuuden odotetaan myös edistävän markkinoiden kasvua ennustejaksolla (GrandViewResearch 2020).

CRM-järjestelmissä on paljon erilaisia trendejä, kuten pilvipohjaisuus, itsepalvelu ja tekoäly, joihin kaikki toimijat panostavat tällä hetkellä. Käyttöliittymien pitää olla moderneja ja helppokäyttöisiä. On myös huomioitavaa, että erilaiset valmiit järjestelmäintegraatiot ovat myös niitä, joihin järjestelmätoimittajat panostavat. Tämä johtuu pitkälti kumppa-

nuuksien tuomista strategisista eduista, jotka voivat esimerkiksi mahdollistaa pääsyn asiakkaisiin, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta päästä omana järjestelmänään yksinään. Uusimpana trendinä ja myyntiargumenttina on nähtävissä CRM:n käytön siirtyminen mobiiliin eli älypuhelimella operoitavaksi (Kuvio 9.). 81 prosenttia käyttäjistä käyttää CRM-ohjelmistoja useiden eri laitteiden kautta. Vuosina 2010–2019 on pilvipohjaisten CRM-ratkaisujen käyttö noussut 87 prosenttia. (Taylor, 2020.)



Kuvio 2. Mobiili-CRM vaikutus myyntitavoitteen saavuttamiseen.

Oheinen LinkedIn-palvelussa ollut kuva kertoo CRM-järjestelmien määrän parin vuoden takaa (Corthout, 2018). Sillon yrityksiä on ollut reilut 600 kappaletta. Määrä kasvaa edelleen. Liiketoimintaan ja erityisesti myynnille suunnattuja asiakkuudenhallinnan ohjelmistoja on tarjolla valtavasti. Ominaisuuksien määrä kasvaa ja moninaistuu. Osa ohjelmistoista tarjoaa toimialakohtaisia ominaisuuksia, toiset ohjelmistot ovat hyvinkin generisiä sekä muokattavia ominaisuuksiltaan, ja osa on täysin suunnattuja yrityksen koon perusteella esimerkiksi vain suuryrityksille.

Tarjonnan ollessa erittäin laajaa on tärkeää tehdä kattava selvitystyö valittaessa ohjelmistoa oman yrityksen käyttöön. Nykyiset pilvipohjaiset järjestelmät tarjoavat nopeita koekäyttöjä, joissa voidaan helposti todentaa järjestelmän soveltuvuus yrityksen tarpeisiin. Lisensoinnit saattavat ensi näkemältä vaikuttaa halvoilta, mutta on hyvä huomioida käytön kasvaessa, mitä se merkitsee lisensoinnin kustannuksille. Koekäyttöjä varten on hyvä todentaa mitä ominaisuuksia, dataa ja lisenssejä oman yrityksen asiakkuudenhallintaan vaatii ja tarvitsee, jotta se kehittää yrityksen liiketoimintaa halutulla tavalla.

Yksi maailman tunnetuimmista tutkimusyhtiöistä nimeltä Gartner Group julkaisee niin sanottua Magiq Quadrantia®, jossa on aina alansa parhaiksi valittuja toimijoita. Gartnerin raportissa on nähtävillä maailman isoimmat toimijat, jotka pyörittävät miljardien liiketoimintaa CRM:ien ympärillä. Ehdottomasti suurin toimija jo vuosikymmenen ajan on ollut Salesforce.com joka oli ensimmäinen täysin pilvipohjainen CRM-järjestelmä (Pegasystems 2020.) Pelkät ohjelmistot eivät ole yksinään suurta liiketoimintaa, vaan ohjelmistojen ympärille on myös syntynyt suuri palvelu- ja konsultointitoimiala.

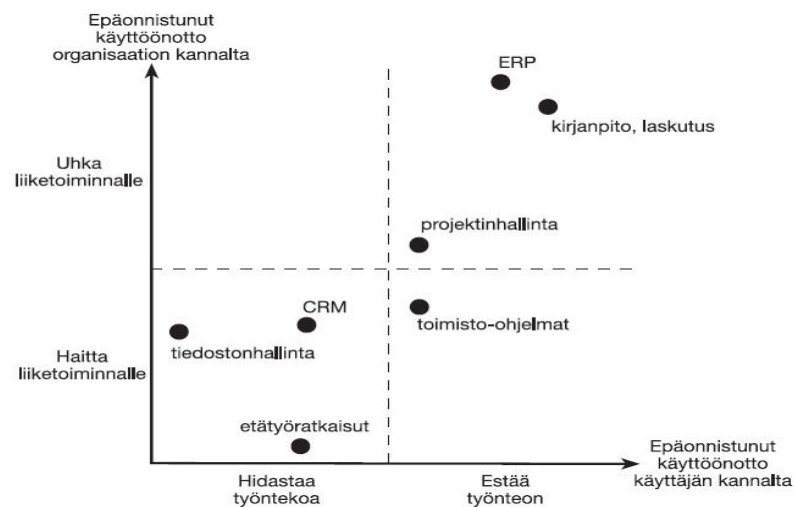


Kuvio 3. Gartner Groupin Magiq Quadrant CRM-toimittajista

#### 1.4 CRM-järjestelmän operointi ja valinta

CRM-järjestelmissä tietojen täyttöä ei ole mahdollista automatisoida huolimatta laajentuvasta tekoälyn hyödyntämisestä, joten on erityisen tärkeää, että täytettävien tietojen yhdenmukaisuus on ohjeistettuna selkeästi. Käyttäjät pitää pystyä myös pystyä sitouttamaan tulevaan aktiiviseen käyttöön jo käyttöönottoprojektin yhteydessä. Käyttäjien sitouttamista ja korkeaa käyttöastetta voidaankin pitää onnistuneen käyttöönoton kriteereinä (Oksanen 2010, 24). Tietojen pitää olla helposti täytettäviä, kuten valmiita ja ennalta valittavia tietueita, jotka mahdollistavat määrämuotoiset raportoinnit. Vapaan tekstin osuus pitäisi olla minimoitua mutta kuitenkin mahdollista.

Yrityksen liiketoiminnan kasvun näkökulmasta on tärkeää valita järjestelmä, joka kasvaa yrityksen muuttuvien tarpeiden mukana eikä näin ollen muodostu kehityksen jarruksi. Lähtökohtaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmässä on tallennettuna kaikki asiakastiedot, jotka ovat liiketoiminnan ydin. Näiden tietojen ympärille pyritään rakentamaan kokonaisuus, jossa yhden asiakastiedot palvelevat useita eri liiketoiminnan vaiheita joko järjestelmän sisäisesti tai ulkoisilla integraatioilla. Asiakkuudenhallinnan aito haltuunotto ei ole mahdollista, jos sitä tukevat toimintatavat ja järjestelmät eivät ole kunnossa (Oksanen 2010, 25). Oksasen (2010, 22) esittämä kuviosta (kuvio 8.) käy ilmi, että CRM:n käyttöönoton tasolla ei ole dramaattista tai lamauttavaa merkitystä liiketoiminnalle. CRM:llä on silti merkittävä rooli yrityksen sisällä.



Kuvio 4. Tietojärjestelmän käyttöönoton vaikutus käyttäjänäkökulmasta

## 2 Tutkimuksen aihe ja sisältö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ja parantaa Kohdeyritys Oy Ab:n asiakkuudenhallintajärjestelmän eli CRM-järjestelmän raportointia siten, että myyntiputkeen liittyviä raportteja vähennetään. Opinnäytetyön aihe on rajattu CRM-järjestelmän raporttien vähentämiseen myyntiputken mainittujen vaiheiden osalta. Rajaus on pyritty tekemään hyvin tarkaksi tiukan aikataulun sekä yrityksen sisäisiin muutoksiin ja panostuksiin liittyvien riskien vuoksi. Riskeistä mainittakoon, että ei ole täysin selvää kuinka pitkään nykyisellä järjestelmän käyttöä jatketaan. Tavoitteena on vähentää ulkoisia raportointijärjestelmiä, joita ovat Excel-taulukot. Näiden erillisten taulukoiden sisältö pyritään saa-

maan keskitetysti CRM-järjestelmään siten, että vastaavat tiedot voidaan raportoida keskitetysti ja mahdollisimman automaattisesti. Näin tietoja ei tarvitse dokumentoida useisiin eri paikkoihin, joka luonnostaan parantaa ja tehostaa tiedon löydettävyyttä, yhtenäisyyttä ja käsiteltävyyttä.

Muutosten avulla voidaan parantaa järjestelmästä saatavaa raportointia, jonka avulla päästään eroon erikseen tehtävästä manuaalisesta työstä. Manuaalisen työn vähentäminen vapauttaa työaikaa ja vähentää inhimillisten virheiden määrää lukujen ja tietojen syöttämisessä. Lisäksi tietojen syöttäjälle on turhauttavaa syöttää samoja tietoja monta kertaa. On myös selkeää, että työtahokkuus parantuu, kun johdon ei tarvitse erikseen pyytää raporteja tietyistä luvuista, vaan johto voi itse ajaa raportin järjestelmästä

Lisäksi lukujen raportointi yhden kanavan kautta auttaa sekä lukujen raportoijaa että raporttien tarvitsijaa. Tällöin he ymmärtävät lukuja paremmin kuin silloin, kun lukuja on useissa eri dokumenteissa. Asiakkuudenhallinnan kokonaisuuden kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että erilaisia parannuksia pystytään tekemään pienissä osissa, mistä hyvä esimerkki on tämän tyyppinen raportointilähteiden yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Järjestelmää käytetään koko ajan, joten mitään mittavaa muutostyötä ei ole ei mahdollista lähteä tekemään. Tällöin vaihtoehdoksi jää järjestelmän tehostaminen pienissä osissa toteutettuna.

### 3 Kohdeyrityksen esittely

Työskentelen ruotsalaisessa tietoturvaan keskittyneessä yrityksessä nimeltä Kohdeyritys Oy Ab. Yritys on perustettu vuonna 2015 ja se työllistää tällä hetkellä noin 40 ihmistä seitsemällä eri markkinalueella ympäri maailmaa. Kohdeyritys Oy Ab:n taustalla on ruotsalaisia sarjayrittäjiä, jotka myivät edellisen yrityksensä vuonna 2014 amerikkalaiselle yhtiölle noin 10 miljoonan euron kauppasummalla (Dagens Industri 2015).

Vastuullani ovat liiketoiminnot sekä Suomessa, Virossa, Liettuassa ja Latviassa. Työtehtävien ytimessä ovat asiakkuudet, niiden löytäminen, avaaminen sekä kehittäminen. Yritys myy ratkaisuaan sekä suoraan että kumppaniyritysten kautta. Näin ollen asiakkuudet muodostuvat suorista yrityskontakteista tai kumppaniyrityksistä joiden takana ovat heidän omat asiakkuutensa. Kohdeyritys Oy Ab:n tarjoamana ja

toteuttamana tietoturvaan liittyvä haavoittuvuudenhallinnan ratkaisu skaalautuu teknisesti erikokoisten yritysten tarpeisiin.

Aloitin oman työurani vuonna 1995 internet-palveluiden myynnissä ja siitä asti olen käyttänyt erilaisia asiakastietokantoja tai asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Oman kokemukseni perustella ne ovat olleet aina hyviä työkaluja, joilla pystyy helpottamaan ja automatisoimaan omaa työntekoa sekä helpottamaan muistamista. Pääosin kokemus järjestelmistä on, että ne eivät ole koskaan hyödynnettyjä niin hyvin kuin olisi ollut mahdollista. Olen ollut mukana useissa erilaisissa projekteissa, joissa on käyttöön otettu tai parannettu asiakkauudenhallintaa ja erityisesti siihen liittyvää raportointia. Kokemusta on kertynyt Vineyardista, MS Dynamicsistä, SalesForcesta, SAP:n asiakkuudenhallinta moduuleista, Pipedrivestä ja nyt viimeisimpänä ruotsalaisesta UpSales järjestelmästä.

Yritys myy tuotteita ja ratkaisujaan sekä suoraan että kumppaniverkoston kautta. Tuotteet ovat ohjelmistolisenssejä SaaS-palveluna sekä niihin liittyviä tukisopimuksia ja asiantuntijapalveluita. Yrityksen ollessa vahvassa laajentumisen ja kasvun vaiheessa, tulee dokumentoitavaa asiakastietoa valtavasti ja se pitää pystyä valjastamaan tehokkaasti yrityksen johdon tarpeisiin. Lisäksi pitää ottaa huomioon myynti- ja asiakastyötä tekevien henkilöiden tarpeet. Tietojen syöttämisen ja hakemisen järjestelmästä pitää olla mahdollisimman helppoa, yksinkertaista ja nopeaa.

## 4 Aikataulu

Aikataulut riippuvat yrityksen sisäisistä toiminnoista ja muutoksista. Päätös CRM-projektin aloituksesta saatiin kesäkuun 2020 alussa. Yrityksen toimitusjohtaja on hyväksynyt, että voin hyödyntää yrityksen resursseja opinnäytetyön tekemisessä. Teorian osuus ja siihen liittyvät kaikki kirjalliset tuotokset pyrin saamaan mahdollisimman pitkälle heinä- ja elokuun aikana. Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma valmistuu syyskuun alkuun mennessä.

Alkusyöksen aikana valmistellut kysymykset toimitetaan lokakuun alussa yrityksen asianosaisille henkilöille ja sen jälkeen niistä tehdään yhteenveto ja analysointi. Tulokset ja niiden analysointi toteutusmallia varten pitäisi olla valmiina viimeistään lokakuun loppuun mennessä. Samalla voidaan osittain aloittaa jo toteutuksen työstäminen. Tämän pohjalta tehdään kehitysehdotus ja siihen liittyvä toteutusmalli, jonka aikatauluna on valmistua lokakuun loppuun mennessä ensimmäiseen opinnäytetyöseminaariin.

Työn tulosten mittarointi suoritetaan marraskuun aikana. Mittaroinnissa verrataan, kuinka paljon uudella raportointimallilla voidaan poistaa asiakkuudenhallinnan ulkopuolisia raportointimenetelmiä eli Excel-raportteja ja kuinka paljon niitä saadaan siirrettyä itse asiakkuudenhallinnan järjestelmään. Joulukuussa työn pitäisi olla valmis. Oheisessa kuviossa on opinnäytetyön aikataulu.



Kuvio 5. Opinnäytetyön aikataulut

## 5 Nykytila-analyysi

### 5.1 Tutkimusongelman kuvaus

Oma työnkuvani ytimessä ovat asiakastiedot ja niiden ympärille rakentuva kokonaisuus. Kontakteista, uusista mahdollisista asiakaskontakteista eli liideistä, potentiaalisista asiakkaista eli prospekteista ja varsinaisista asiakkaista muodostuvat tiedot pitäisi olla keskitetyssä asiakkuudenhallinnan järjestelmässä. Tästä asiakkuudenhallinnan järjestelmästä käytetään jatkossa nimitystä CRM-järjestelmä. CRM-järjestelmän ideana on toimia keskitettynä paikkana asiakkuuksien hoitoon liittyvissä tiedoissa. Näin ollen CRM-järjestelmän avulla voidaan helposti tarjota mitä erilaisempia raportteja ja reaaliaikaisia näkymiä liiketoiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Edellytyksenä järjestelmän toimivuudelle ja hyödyllisyydelle ovat syötetyt tiedot ja niiden määrämuotoisuus sekä hyödynnettävyys raportoinneissa.

Kuten monessa muussakin yrityksessä, myös Kohdeyritys Oy Ab:ssa tilanne on se, että järjestelmää ei ole koskaan otettu käyttöön varsinaisen käyttöönottoprojektin kautta vaan järjestelmää on vain alettu käyttämään. Tämä on vastaava tilanne useissa keskisuurissa yrityksissä. Monissa yrityksissä käyttöönotto on hoidettu asianmukaisen projektin kautta

osana järjestelmän ostoprojektia. CRM-järjestelmän kehittäminen liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti useimmiten unohtuu. Tästä seuraa tilanne, että ennen pitkää järjestelmän tarjoamat ominaisuudet ja raportoinnit eivät enää ole tehokkaita ja automatisoituja kuten niiden pitäisi olla.

Kohdeyritys Oy Ab:llä ei ole CRM-järjestelmälle pääkäyttäjää eikä ketään, jolla olisi vastuu kokonaisuuden kehittämisestä sekä siihen liittyvistä prosesseista. Tästä syystä rinnalle rakennetaan koko ajan työkaluja kuten Excel, Trello ja Sharepoint, joiden tehtävät olisivat käytännössä hoidettavissa nykyisessä CRM-järjestelmässä. Rinnalle rakentuvat kanavat johtuvat pääosin kiireellisestä raportoinnin tarpeesta. Jos rinnakkaisten kanavien jatkuvaa lisäämistä ei määrätietoisesti katkaista, tilanne pahenee entisestään, mikä taas lisää ylimääräistä päällekkäistä työtä. Raportoinnin kokonaiskuva on hukassa.

Perustietojen dokumentointia järjestelmään ei voida automatisoida, vaan se on järjestelmän käyttäjien vastuulla. Tietojen yhdenmukaisuutta voidaan silti parantaa esimerkiksi erilaisilla valikoilla, joissa on valittavina erilaisia yhteinäisiä vaihtoehtoja. Rinnakkaiset järjestelmät vaativat useimmiten saman tiedon dokumentointia useisiin järjestelmiin. Saman tiedon tallentaminen vie aikaa moninkertaisesti sen sijaan, että yksi keskitetty järjestelmä voisi hoitaa asian yhtenäistetyllä tavalla. Lisäksi tietojen yhteinäisyys kärsii ja virheiden mahdollisuus lisääntyy. Tallennettaessa tietoa useampaan eri järjestelmään sen seurattavuus ja hyödynnettävyys kärsii merkittävästi.

Useiden erilaisten järjestelmien käyttäminen aiheuttaa manuaalista työtä sekä tietojen täyttäjille että raporttien tarvisijoille. Nykyinen järjestelmä tarjoaa muokattavuutta ja ominaisuuksia, mutta niiden hyödyntäminen ja käyttöönotto vaatisivat pääkäyttäjää sekä järjestelmällisyyttä kehittämisessä. Nykyinen järjestelmä voisi tarjota toimivan kokonaisuuden, mutta se vaatisi projektin, jolla useat eri raportointityökalut yhdistetään nykyiseen CRM-järjestelmään.

Tarjolla on luonnollisesti kilpailevia vaihtoehtoja ja olisi hyvä harkita kokonaan uuden järjestelmän käyttöönottoa tyhjältä pöydältä. Esteenä nykyisen järjestelmän kehittämiselle on ollut pohdinta siitä, että järjestelmä vaihdetaankin kokonaan toiseen järjestelmään. Selkeintä olisi laittaa asiakastiedot ja raportointi nykyisessä järjestelmässä kuntoon ja sen jälkeen vasta harkita järjestelmän vaihtoa.



Olenaisinta on kuitenkin se, miten Kohdeyritys Oy Ab hallinnoi asiakkuuksien tietoja ja miten tietoja dokumentoidaan ja hyödynnetään yrityksen raportoinneissa. Jotta CRM-järjestelmää edes voidaan hyödyntää ja kehittää johdonmukaisesti, perustietojen ja tietueiden pitää olla kunnossa. Tämä prosessi ja malli pitää kehittää, dokumentoida ja testata. Sitten se voidaan siirtää prosessiksi mihin tahansa moderniin CRM-järjestelmään.

## 5.2 Tutkimusongelman analysointi

Kokonaisuudessaan nykyisessä CRM-järjestelmässä olisi paljon korjattavaa. Varsinaisena tutkimusongelmana on, että kohdeyrityksen myynnin eri vaiheiden raportoinnit ovat hajautuneet useisiin manuaalisiin raportteihin. Kehittämishankkeen tavoitteena on raporttien määrän vähentäminen ja niiden keskitetty toteuttaminen CRM-järjestelmää hyödyntäen. Raportteja ovat toteutuneet kaupat eli ”Orders”, myyntiputki ”Pipeline” ja kvartaalien potentiaaliset asiakaskontaktit eli ”Prospects”. Nämä raportit olisivat toteutettavissa automaattisesti asiakkuudenhallinnan järjestelmän raporteina, mikäli perustietojen syöttäminen olisi toteutettu raportointitarpeiden mukaisesti. Nyt on olemassa useita eri numeroita erilaisissa raportointipohjissa, minkä vuoksi kokonaisuuden hallinta, hahmottaminen ja ymmärtäminen on hankalaa. Lisäksi tarjolla ei ole mitään graafista esitystä raporteista tai niiden yhteenvedosta.

Hajautunut raportointi lisää luonnollisesti virheiden määrää sekä vähentää raportoinnin yhtenäisyyttä. Raportoinnin eroavuudet korostuvat henkilöiden ja maatoimintojen välillä. Raportoinnista on myös hankala saada vertailua johonkin edelliseen ajankohtaan. Raportoinnin seuranta ja vertailu eri seurantajaksoilla olisi erittäin tärkeää liiketoiminnan kehittymisen seurannan kannalta.

Tarvittavien raporttien sisältö myös vaihtelee, esimerkiksi rahoituskierrosten raporteihin liittyy erityistarpeita. Tällöin helpoin olisi ajaa raportit suoraan asiakkuudenhallinnan järjestelmästä valmiiden tietojen pohjalta. Niiden, jotka täyttävät tietoja järjestelmään, olisi hyvä ymmärtää ja nähdä, minkälaisiin raporteihin tietoja käytetään. Täten raportointia ja tietojen syöttämistä olisi mahdollista kehittää.

Nykyisellään raportointia tekevät useat henkilöt kovalla kiireellä manuaalisesti. Tämä vähentää entisestään raportoinnin luotettavuutta. Kiireellisyys johtuu pitkälti siitä, että ra-

portointia ei koskaan ole kehitetty tai mietitty sen pohjalta, kuinka se pystyttäisiin toteuttamaan tehokkaasti ja mahdollisimman vaivattomasti hyödyntäen jo valmiiksi syötettyjä tietoja. Tietokenttien määrittely sen pohjalta, mitä raporttien pitäisi sisältää, on erityisen tärkeää.

Ongelmaan liittyen pitää määrittellä vaatimukset, joita raportoinnin pitäisi kattaa. Vaatimukset tulevat pitkälti käytännön päivittäisistä tarpeista sekä useista hajallaan olevista manuaalisista raporttipohjista, joita pitäisi pystyä vähentämään ja joita vastaavia raportteja pitäisi saada suoraan CRM-järjestelmästä. Raporteista pitää selvittää, mitkä tiedot ovat päällekkäisiä, poistaa nämä päällekkäisyydet ja sen jälkeen määrittellä, mitkä ovat tarpeelliset yksilölliset tietueet.

Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella raportteja myös yleisellä tasolla: mitkä raporteista ovat tarpeellisia ja missä niistä on päällekkäisyyksiä. Raportit tulevat pitkälti muodostumaan syötettävistä tiedoista sekä myyntiputken eri vaiheista. Näiden pohjalta voidaan rakentaa raportteja eri tarpeisiin. Tämä pohjatyö on erityisen tärkeä tilanteen korjaamiseksi ja myös jatkon kehittämisen kannalta. Järjestelmästä tehtävien hakujen ja niiden raportointitarpeiden osalta suoritetaan kysely Kohdeyritys Oy Ab:n henkilöstölle siitä, mitä erilaisia asioita asiakkuuteen liittyen halutaan raportoida. Tästä voidaan muodostaa tietokannan pohja, jonka päälle on hyvä rakentaa jatkossa uusia ominaisuuksia. Tätä myös mahdollistaa moninaisten raporttien luonnin joko manuaalisesti tai automaattisesti.

Yhden ongelman muodostavat myös muutokset, joita yhtäkkiä ilmestyy käytössä oleviin järjestelmiin. Alkuperäisiä näkymiä, tietueiden kenttiä sekä raportointilomakkeita on muutettu ilman, että järjestelmän käyttäjiä on informoitu tai heiltä on edes kysytty muutoksen toimivuutta. Tässä kohdin olisi hyvä ollut noudattaa Kaizen-tyyppistä lähestymistapaa, jossa järjestelmien käyttäjiltä kysytään mielipide tuotantoon vietävistä muutoksista. Muutoksia tehtäessä täytyy huomioida, että jos jotakin parannetaan, se ei saa vaikuttaa toiseen kohtaan negatiivisesti. (What is Kaizen, 2019.)

### 5.3 Ongelman syiden ja seurausten kuvaus

Ongelma juontaa juurensa yrityksen kokoon ja sen kasvuvauhtiin. Liikkeelle asiakkuudenhallinnassa on lähdetty aiemmin jo tutun asiakkuudenhallinnan järjestelmän käyttämisellä. Tämä on ollut helppo valinta juuri sillä hetkellä, kun on ollut varmasti monta muutakin asiaa mietittävänä. Tuttua järjestelmää on helppo alkaa käyttämään, mutta on

täysin toinen asia, täyttääkö se Kohdeyritys Oy Ab:n tarpeita ja vaatimuksia liiketoiminnan näkökulmasta eri markkina-alueilla. Kun jotakin järjestelmää aletaan käyttämään, haasteena on, että sitä ei ehditä korjaamaan missään vaiheessa tai että mietittäisiin, kuinka järjestelmä parhaiten palvelisi yrityksen tarpeita. Ongelmat kyllä havainnoidaan, mutta yleensä niiden korjaaminen siirretään vedoten esimerkiksi johonkin tulevaan muutokseen.

Perusvaatimukset pystytään selvittämään yleensä hyvin pienellä taustatyöllä. Esimerkiksi miten erilaiset integraatiot ulkoisiin järjestelmiin tehdään, miten tiedot siirretään sisään ja ulos järjestelmästä massoina ja mihin kaikkeen kyseistä järjestelmää on sovellettu erilaisissa yrityksissä. Näiden taustoitusten avulla välttyttäisiin monelta kehityksen esteeltä, kun liiketoiminta ja sen tarpeet kasvavat. Järjestelmän vaihtamisen kynnyksessä ajan myötä ja näin ollen se lisää myös ongelmia ja muodostuu entistä suuremmaksi ongelmaksi.

Järjestelmällä pitäisi olla yrityksen sisäisen pääkäyttäjän, joka on vastuussa järjestelmän kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Tämä on unohtunut täysin nykyisessä yrityksessä. Järjestelmän tila on erittäin heikko, ja sitä yritetään vahvistaa mitään erilaisemmilla muutoksilla, joista ei käytännössä ole mitään hyötyä. Järjestelmä perusrakenteen muuttuu koko ajan entistä sekavammaksi. Tämä on yksi syy, että järjestelmästä aiheuttaa enemmän työtä kuin tuottaa hyötyä.

Tarve toimivalle CRM-järjestelmälle on keskeinen, mutta sen kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä yrityksen kasvaessa. Tarvitaan siis pääkäyttäjä, jolla on vastuu ja osaaminen järjestelmän kehittämisestä kokonaisuuden näkökulmasta. Kyseessä ei ole tekninen rooli vaan tämän henkilön pitää olla mukana päivittäisessä liiketoiminnassa, josta kaikki tarpeet järjestelmän toiminteesiin tulevat ja joiden avulla järjestelmää voidaan kehittää. Käytännössä muutokset, joita tehdään, pitäisi tutkia ensin CRM-järjestelmän näkökulmasta ja sitten vasta tehdä muutoksia, koska tällä tavoin saatetaan rikkoa prosessi ja edesauttaa sitä, että CRM-järjestelmän kehittäminen unohdetaan täysin.

Kokonaisuuden kannalta ei riitä, että lennossa lisätään uusia tietokenttiä tai muokataan jotain pientä osaa järjestelmästä vaan pitää katsoa myös kokonaiskuvaa tehtäessä muutoksia. Kokonaiskuvan hallussa pitäminen voidaan antaa pääkäyttäjälle tai muulle vastuulliselle henkilölle, joka sisäisesti dokumentoi ja kehittää järjestelmää määrätietoisesti eteenpäin yrityksen tarpeiden kasvaessa. Kuten aiemmin on todettu, ongelmana on se,

että ei ole tehty riittävää suunnitelmaa liikkeelle lähdettäessä eikä valittaessa nykyistä järjestelmää. Järjestelmän valintakriteerinä on ollut, että joku yrityksen henkilö on aiemmin käyttänyt kyseistä järjestelmää. Tämä ei kuitenkaan ole riittävä peruste, vaan on myös ymmärrettävä, kuinka järjestelmä soveltuu nykyisen yrityksen kasvaviin tarpeisiin.

Yksi selkeä seuraus puutteellisesta käyttöönotosta on jo aiemminkin mainittu ongelma eli se, kuinka joudutaan rakentamaan rinnakkain useita erilaisia raportointitapoja eri järjestelmiin. Rinnakkainen järjestelmä voi tuntua sillä hetkellä nopeimmalta ja joustavimmalta ratkaisulta, oli kyseessä sitten Excel-työkalu tai Trello-näkymän tai Sharepoint-lomakkeen luonti. Rinnakkaisten järjestelmien luonti lisää ongelmia, koska tieto hajautuu useampaan paikkaan ja se vaatii lisää manuaalista dokumentointia. Lisäksi raportointi vaikeutuu sekä sen luotettavuus vähenee. Kaikki raportointi myös hidastuu, koska tietoa joudutaan kaivamaan useista järjestelmistä. Virheiden määrä lisääntyy, koska dokumentointi useaan järjestelmään on manuaalista työtä.

Erityisesti myynti- ja asiakasrajapinnassa työskentelevien uusien työntekijöiden perehdyttäminen asiakkuudenhallinnan järjestelmään on hankalaa. Asiasta ei ole selkeää dokumentaatiota eikä näkemystä, miten järjestelmä toimii käytännön tilanteissa. Mikäli heti alussa ei pystytä sitouttamaan käyttäjiä, se on mahdotonta myös jatkossa, ellei järjestelmää uudisteta tai korjata selviä virheitä, jotka ovat järjestelmän käytön esteenä. Käyttäjien palaute pitäisi aina huomioida.

#### 5.4 Tutkimuskysymys ja mittarit

Tutkimuskysymyksen avulla saadaan vastaus siihen, miten hyödyllinen aikaan saatu muutos on ollut. Lähtötilanne on, että nykyistä CRM-järjestelmää ei ole hyödynnetty, vaikka siihen olisi ollut riittävästi tietoa ja osaamistakin saatavilla. Kehittämishankkeen tutkimuskysymys on se, miten voidaan vähentää hajautettujen manuaalisten raporttien määrää ja saada ne keskitetyksi CRM-järjestelmästä.

#### 5.5 Mittarit

Mittareiden avulla voidaan saada tietoa, kuinka hyvin muutoksen käyttöönotossa on onnistuttu ja saavutettiin se, mitä projektilla lähdettiin hakemaan. Mittareita voi tämän tyyppisessä hankkeessa olla useita, mutta tässä kohdin mittareina käytetään vähennet-

tävien raportointilomakkeiden määrää, jotka pyritään saamaan samaan keskitetysti syötettäviksi ja raportoitaviksi CRM-järjestelmän kautta. Excel-raporttien vähentäminen edellyttää CRM-järjestelmän ominaisuuksien hyödyntämistä. Jotta ominaisuuksia voidaan hyödyntää, on tutkittava mitkä raportoinnin ja analytiikan ominaisuudet kattavat Excel-raporteissa olevat tiedot.

Vähennetään siis Excel-raportointipohjia kolme kappaletta, jotka sijaitsevat Sharepoint-palvelimella. Ne ovat seuraavat:

- Toteutuneet kaupat (Orders) (kuvio 1).
- Myyntiennuste (Pipeline) (kuvio 2).
- Myynnin prospektit (Prospects) (kuvio 3).

	A	Y	Z	AA	AB
1	<b>Sales statistics</b>				
2		2020	2020	2020	2020
3		September:	October:	November:	December:
4					
5	<b>Finland:</b>				
6	<b>Order values:</b>				
7	New customers:	- €	- €	- €	- €
8	Upsales:*	- €	- €	- €	- €
9	Renewals:**	- €	- €	- €	- €
10	Totalt order value:	- €	- €	- €	- €
11	Billable now:***	- €	- €	- €	- €
12	Nr. new customers :	-	-	-	-
13					
14	<b>Netherlands</b>				
15	<b>Order values:</b>				
16	New customers:	- €	- €	- €	- €
17	Upsales:*	- €	- €	- €	- €
18	Renewals:**	- €	- €	- €	- €
19	Totalt order value:	- €	- €	- €	- €
20	Billable now:***	- €	- €	- €	- €
21	No. new customers (logos):	-	-	-	-
22					

Kuvio 6. Toteutuneet kaupat

Toteutuneiden kauppajen raportointi on jaettuna uusasiakasmyyntiin (New customers), lisämyyntiin (Upsales) tai uusintaan (Renewals). Näiden lisäksi on eriteltyä tilauksen

kokonaisarvo (Total order value) ja heti laskutettava summa (Billable now). Yhdistettäessä raportointia on hyvä tutkia myös mitkä raportit ovat tarpeellisia tai onko niissä aiemmin ollut jotain päällekkäisyyksiä.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Pipeline</b>							
2	Please enter weighted total order value that you have in your pipe in EUR at the current time.							
3		<b>September:</b>			<b>October:</b>			<b>November:</b>
4		Beginning:	Mid:	End:	Beginning:	Mid:	End:	Beginning:
5	Sweden & Norway:							
6	Finland:							
7	Benelux:							
8	Poland:							
9	Malaysia:							
10	India:							
11	<b>Total:</b>	-	-	-	-	-	-	-

Kuvio 7. Myyntiennuste kuukausittain

Myyntiputken (pipeline) raportointi on jaettu maittain. Kvartaalin sisällä kuukausitasolla myyntiputki on jaettuna vielä kuukauden sisällä alku-, keski- ja loppuvaiheeseen.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Prospect list Q3: FI</b>					
2	<b>Name:</b>	<b>Order value:</b>	<b>Currency:</b>	<b>Month:</b>	<b>Weight:</b>	<b>Weighted order value:</b>
3	Company Oyj	2,000.00	EUR	October	50%	1,000.00
4						
5						
6						
7						

Kuvio 8. Prospektit kvartaaleittain

Prospektoinnin (prospect list) osalta eritellään potentiaalisen yrityksen nimi, mahdollinen tilauksen arvo (order value) ja kuukausi kvartaalin sisällä, jolloin kauppa voisi toteutua. Prospektoinnissa tilauksen arvoa voidaan painottaa ja näin saadaan arvio matalimmasta ja korkeimmasta mahdollisesti toteutuvasta summasta. Tietojen ollessa kolmessa erillisessä Excel-tiedostossa se merkitsee, että perustiedot täytyy joka kerta syöttää manuaalisesti. Näin ollen potentiaalisten asiakkuuksien ja projektien eläminen aikajanalla

saattaa vaikuttaa siihen, että samoja tietoja syötetään Excel-lomakkeille useita kertoja. Tähän CRM:n pitäisi tuoda merkittävää parannusta, koska esimerkiksi asiakastieto syötetään vain kerran.

## 5.6 Muutoksen hyödyllisyyden arviointi ja perustelut

Muutos on yrityksen kasvun kannalta välttämätön. Henkilöstön lisääntyessä yksinkertaistetut ja yhtenäiset menettelytavat vähentävät virheiden mahdollisuuksia. Erityisesti perehdytykseen käytettävä aika vähenee uusien käyttäjien osalta. Samoin myös henkilövaihdosten osalta on helpompaa siirtää asiakkuus uudelle tai toiselle myyjälle. Raportointiin käytettävä aika vähenee, kun raportointia yksinkertaistetaan. Tämä raportoinnin muutos mahdollistaa myös isomman asiakkuudenhallinnan kehittämisen, kun selkeästi saadaan yksi osa-alue tehostettua.

Kun tietoja syötetään, pitäisi jo silloin ymmärtää, kuinka ne näkyvät raporteissa. Yhtenäisen näkemyksen avulla voidaan helpottaa, nopeuttaa ja yksinkertaistaa myös keskustelua raporttien tiimoilta. Kun kaikilla osapuolilla on sama perusta raportoinnin kokonaisuudesta ja niiden sisällöistä, on niistä myös helpompi käydä keskustelua ja tulkita niitä. Nykyiset useat eri Excel-raportit ovat täysin käyttökelvottomia ja pääosin täysin epärelevanttejä sisällöltään. Lisäksi niitä täytetään tarveperusteisesti, yleensä hirveässä kiireessä.

Useiden eri maatoimistojen toiminta- ja dokumentoinnin tavat yhtenäistetään, mikä mahdollistaa myös raportoinnissa käytettävän tavan yhtenäistämisen sisältöjen mittaamisessa. Lisäksi yleisessä päivittäisessä toiminnassa kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu, kun asioita yksinkertaistetaan ja yhtenäistetään. Työntekijöiden tyytyväisyyttä pystytään lisäämään, koska sillä vähennetään päällekkäistä työtä ja automatisoidaan sitä prosessia, jolla yrityksen johto voi automaattisesti ottaa raportteja. Tämä tapahtuu ilman, että täytyy joka kerta pyytää työntekijöitä manuaalisesti täyttämään, yleensä vielä kiireessä, haluttuja raporttien tietoja. Vähennetään siis merkittävästi stressaavaa kiireessä tehtävää raportointia, jonka esimies tai johdon edustaja voi ottaa omatoimisesti järjestelmästä.

Yksinkertaisimmillaan raportoinnin pitäisi olla napin painalluksella toimivaa automaatiota tai jopa reaaliaikainen näkymä (dashboard) joka päivittyy sitä mukaa kun tietoja syöte-

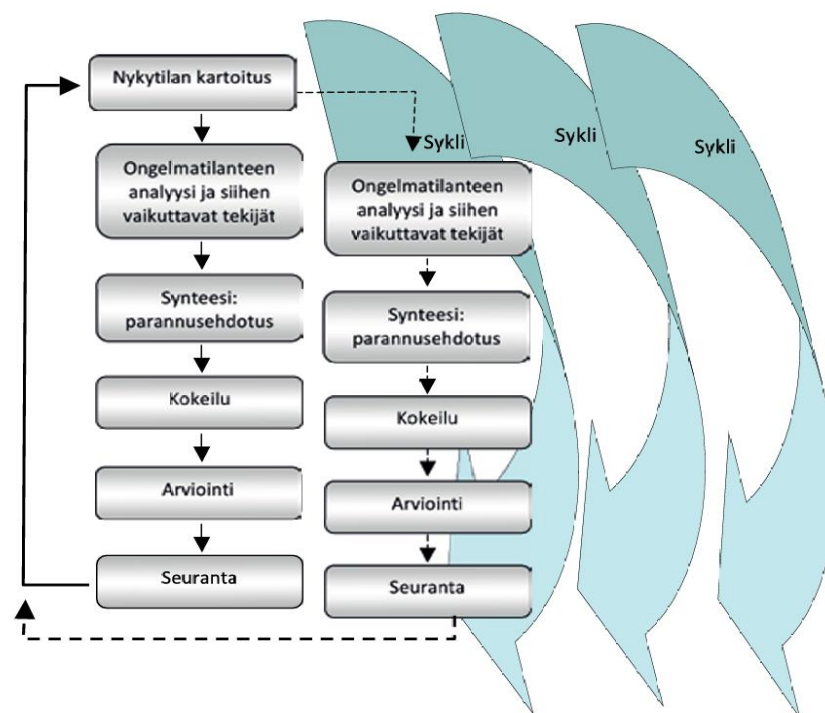
tään. Raportoinnissa on myös tärkeää, että historiatietoja voidaan hyödyntää automaattisesti, kun halutaan vertailla aiempiin ajanjaksoihin. Kokonaisuudessa on kysymys myös tiedon löydettävyydestä. Jos tieto on hajautunut useisiin eri paikkoihin, sen löytäminen tai kasaaminen yhdeksi kokonaisuudeksi on jo iso työ, jossa on suuri vaara manuaalisille virheille.

## 6 Tutkimusmenetelmät

### 6.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan kuva nykytilasta. Nykytilan analysointi perustuu havainnoiteihin, joista tarve muutokselle on syntynyt. Toimintatutkimuksessa tiedonkeruuseen liittyy aina havainnointia. Osallistuva havainnointi ei pyri parempaan asiantilaan, vaan sillä vain todetaan asiantila. Havainnoiteja täydennetään lomakehaastatteluilla, joista saadaan toimintatutkimukselle pohjatietoa. Käytäntöä ja teoriaa tulee yhdistää toimintatutkimuksessa. (Kananen 2014, 29.)

Alla oleva kuvio kertoo toimintatutkimuksen vaiheet ja syklit.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli



”Monissa käytännön tilanteissa on havaittu, että mikäli työntekijät eivät itse osallistu toimintansa kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun, vaan ratkaisut tulevat ulkopuolelta, esim. konsulttina esiintyvältä tutkijalta, ei myöskään tapahdu todellista muutosta ja henkistä kasvua. Toisaalta pelkkä omakohtainen kokemus ja arki ajattelu eivät kuitenkaan tarjoa riittävää perustaa asioiden laaja-alaiselle ymmärtämiselle ja uusien ratkaisujen löytämiselle, vaan niiden varassa toimiva työntekijä jää helposti vallitsevien käytäntöjen rajoihin. Kehittämiseen tarvitaan teoreettista analyysiä koko siitä toimintajärjestelmästä, jossa toimitaan.” (Suojanen 2014.) Tutkimusmenetelmänä on tarkoitus käyttää strukturoitua lomakehaastattelua. Haastatteluun osallistuvat ovat eri maissa sijaitsevia henkilöitä. Haastattelun kysymykset ovat englannin kielellä, ja niistä tehdään yhteenveto suomen kielelle.

Käytännön tilanteissa havaitaan usein, että mikäli työntekijöitä ei ole otettu mukaan oman toiminnan kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun, todellista muutosta ja henkistä kasvuakaan ei tapahdu. Myöskään pelkkä työntekijän käytännön kokemus pohjautuen arki ajatteluun ei tarjoa riittävää perustaa asioiden laaja-alaiselle ymmärtämiselle ja uusien ratkaisujen löytämiselle. ”Kehittämiseen tarvitaan teoreettista analyysiä koko siitä toimintajärjestelmästä, jossa toimitaan”. (Suojanen 2014).

Toisena menetelmänä voidaan käyttää Kaizen-menetelmää, koska raportteihin liittyvät käyttäjät pyritään osallistamaan muutokseen ja kehitykseen. Käyttäjiltä saadaan palaute nykytilan ongelmista sekä siitä, miten nämä ongelmat voitaisiin kenties korjata. Tämä menetelmä mahdollistaa nopean reagoinnin ongelmiin. Kaizenilla saavutettavia tuloksia ovat esimerkiksi prosessin tehostuminen 30-50 prosenttia, läpimenoaikojen lyheneminen 90 prosenttia ja työtyytyväisyyden paraneminen 30 prosenttia. (Jaatinen L6S Consulting 2020). Kolmantena menetelmänä voidaan käyttää prosessin aikana 5 kertaa miksi -menetelmää, jotta saadaan vastauksia juurisyihin. Tämän avulla on tarkoitus myös välttää turhia muutoksia prosessin aikana. (Kohti laatua 2017.)

## 6.2 Tiedonhankintamenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonhankintamenetelminä toimivat kyselyt, havainnointi sekä teoria. Näistä kyselytutkimuksella kerätään ja tarkastellaan tietoja toimivuudesta, käyttökokemuksista ja muutostarpeista. Kyselytutkimuksessa esitetään kysymyksiä vastaajalle

kyselylomakkeella. Kysymyksien on toimittava niin, että vastaaja pystyy vastaamaan itsenäisesti kysymyksiin. Kohderyhmänä ovat yrityksen kaupallinen johto sekä maajohtajat. Tämä kohderyhmä on se, joka tarvitsee erilaisia raportteja järjestelmästä.

Kananen toteaa, että yleensä kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa ja liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman analysoinnin pintapuoliseksi. Ratkaisu voi olla kompromissi, jossa otetaan huomioon eri tahojen edut sekä tarpeet. (Kananen 2014, 35.)

## 7 Teoreettinen viitekehys

### 7.1 Myyntiputki (pipeline)

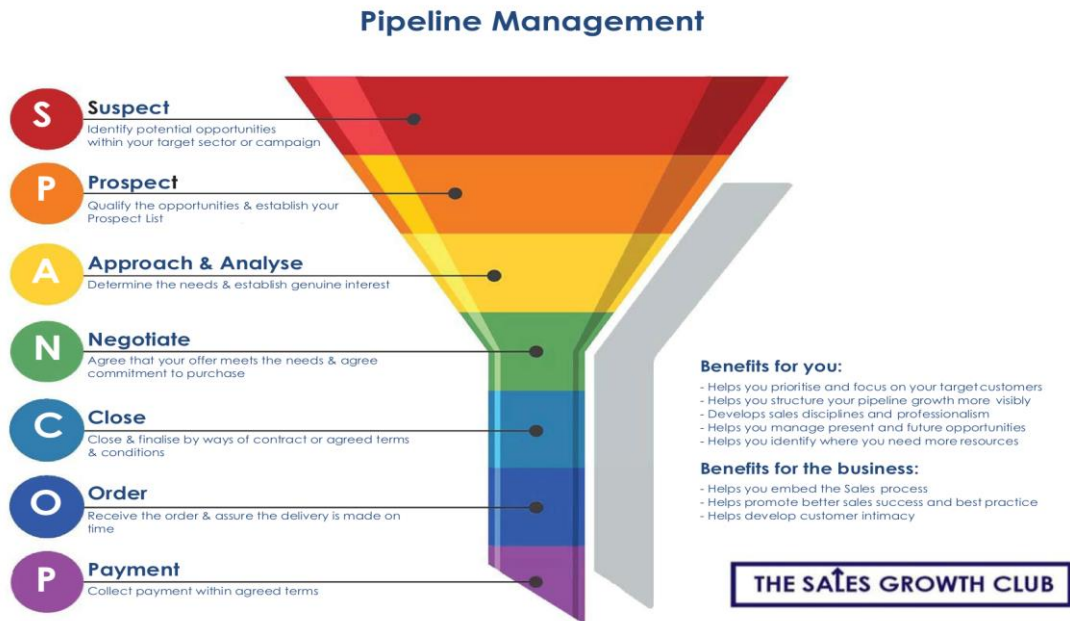
Myyntiputkella kuvataan myynnin ja myyntiprosessin eri vaiheita, joita tapahtuu ensikontaktista kaupan toteutumiseen. CRM-järjestelmät ovat tähän tarkoitettuja ohjelmistoja. Myyntiputken avulla voi hallita monimutkaisia ja pitkiä myyntiprosesseja. Myyntiputken avulla pystyt hahmottamaan vaivattomasti, kuinka monta kauppaa sinulla on avoinna ja missä vaiheessa ne ovat. Lisäksi pysyt ajan tasalla siitä, mitkä projektit vaativat toimenpiteitä ja onko tavoitteesi mahdollisesti saavutettavissa. Myyntiputkea voidaan mitata useilla eri tavoilla, mutta esimerkiksi kauppojen määrä, keskimääräinen arvo, kauppojen kotiuttamisaste ja myyntisyklin pituus ovat yleisesti käytettyjä mittareita. (Pipedrive 2020).

Kehittyvien yritysten tyypillisin ongelma on yleensä myyntihankkeiden määrä myyntiputken alkupäässä. Mikäli siellä ei synny riittävästi potentiaalisia asiakaskontakteja, se johtaa hyvin nopeasti myynnin kuihtumiseen. Lisäksi sillä on merkittävä vaikutus myynnin ennustettavuuden luotettavuuteen. (PwC 2013.) Myyntiputkesta on hyvin monia eri malleja ja niissä voi olla useita erilaisia vaiheita, joista alempana kaksi esimerkkikuvaa (Kuvio 12. ja 13.).



Kuvio 10. Myyntiputki (Exponential Sales 2016).

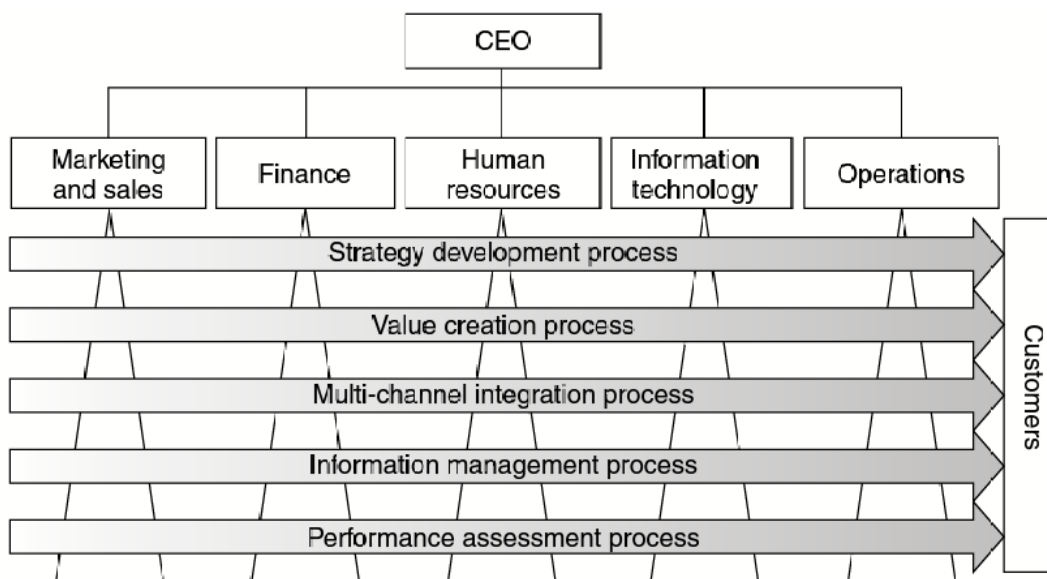
Myyntiputken vaiheet ja sen sisältö voivat olla erilaisia toimialasta, tuotteesta tai myyntiprosessista johtuen. Tärkeintä on pystyä raportoimaan myyntiputken eri vaiheita. Raportoinnilla pystytään aktiivisesti analysoimaan myyntiä ja sen edistymistä. Myyntiputken sisällön vaiheet voivat olla erilaisia myös mukaan, missä vaiheessa yrityksen liiketoiminta on: onko se vasta alkuvaiheessa vai jo vuosia vanha. Kun johtavat organisaatiot pystyvät varmistamaan tasaisemman uusien myyntihankkeiden määrän, tarkalla seurannalla ne myös varmistavat niiden liikkumisen eteenpäin myyntiputkessa. Nämä yritykset ovat implementoineet systemaattisia käytäntöjä, jotka varmistavat yksittäisten myyntihankkeiden etenemisen putkessa. Myyntiputken säännöllinen läpikäynti ja hyvä läpinäkyvyys varmistavat, että myyntihankkeita edistetään sovitun aikataulun mukaisesti (PwC 2013.)



Kuvio 11. Myyntiputki (Knapp 2018).

## 7.2 Raportointi ja analysointi

Oheisessa kuviossa (kuvio 14.) Payne kuvaa, miten asiakas liittyy kaikkiin organisaation toiminteesiin (Payne 2005, 30). PwC Suomen tekemässä tutkimuksessa todetaan seuraavasti: ”Myyntiä tukevaa teknologiaa ja järjestelmiä pystytään täysimittaisesti hyödyntämään vain, jos niiden integraatio toimintamalleihin ja yrityksen muuhun järjestelmäympäristöön on looginen ja eheä.” (PwC 2013).



Kuvio 12. Asiakkuuden liittyminen organisaation toiminteisiin (Payne 2005).

Yrityksen eri toiminteet tuottavat valtavan määrän tietoa. Tiedon on oltava käytettävissä organisaation eri funktioilla. Tätä tietomäärää pitää pystyä raportoimaan ja analysoimaan eri järjestelmien omilla tai ulkoisilla työkaluilla. Raportit tai analyysit ovat organisaation toiminnekohtaisia, tai sitten tietoja yhdistelemällä voidaan tarjota raportteja ja analyyskejä myös ylemmälle operatiiviselle johdolle. Kaikkia näitä tietoja hyödynnetään yrityksen operatiivisessa toiminnassa, johtamisessa sekä liiketoiminnan suunnittelussa. Tiedon käsittely, hyödyntäminen, visualisointi tai jatkojalostaminen voi tapahtua monilla eri tavoilla.

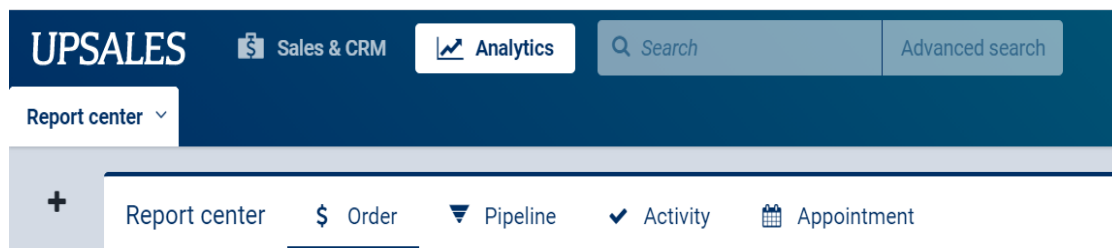
Yleensä CRM-järjestelmät sisältävät omat raportointi- ja analysointityökalut. Nämä soveltuvat erityisen hyvin pienten organisaatioiden tarpeisiin. CRM-järjestelmän omat työkalut ovat helpoimmat käyttää, kun raportoidaan tai analysoidaan jo CRM:ssä olevia tietoja. Vastaavasti jos CRM-järjestelmästä saatavia tietoja halutaan yhdistää muiden ulkoisten järjestelmien kanssa, niin silloin on hyvä käyttää jotain ulkoisia analysointi- ja raportointityökaluja. Ulkoiset raportointijärjestelmät ovat yleensä muitakin kuin Excel-tiedostoja.

Tiedot voidaan siirtää manuaalisesti raportointityökaluihin tai sitten tietojen siirtämisen automatisoinnissa voidaan hyödyntää järjestelmien integraatorajapintoja. Näiden avulla tietojen siirto voidaan automatisoida. Myynnin raportointi on yksi yrityksen tärkeimmistä tiedon lähteistä. Sen pohjalta voidaan jo varhaisessa vaiheessa pitkälti nähdä mihin

suuntaan yrityksen liikevaihto on kehittymässä. Kun tiedät organisaatiosi kyvyn tehdä myyntiä kauppasuhteen eri vaiheissa, asiakastieto muuttuu sisään tulevan kassavirran ennakkoinniksi. Puhutaan myös myyntiputken hallinnasta. Jos tunnet myyntiprosessin ja tiedät asiakkaiden määrän myyntiputken eri vaiheissa, voit arvioida yrityksesi tulovirtaa jopa kuukausia ennakkoon kauppasuhteiden etenemisen perusteella. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voi olla myyntijohtajan paras työkalu. (Digiportaati 2020.)

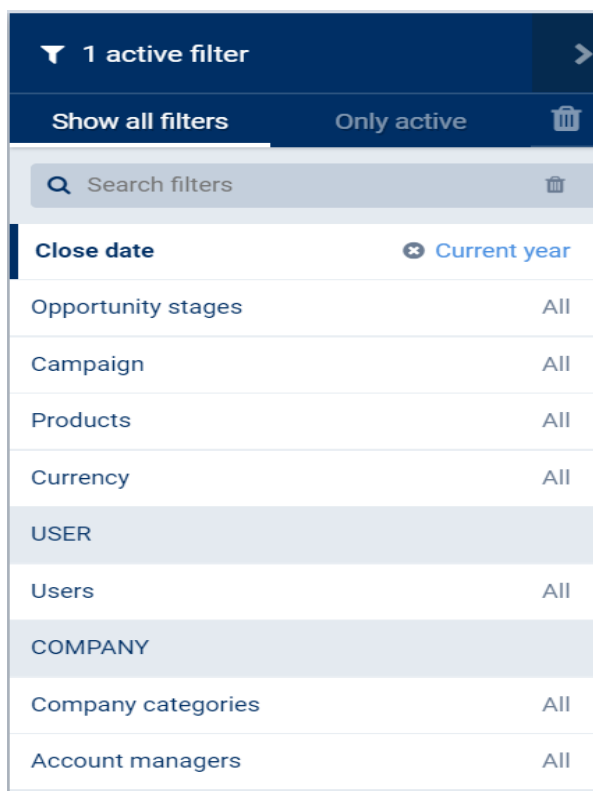
### 7.3 UpSales-järjestelmän raportointi

Kohdeyrityksen käytössä oleva UpSales-järjestelmä tarjoaa paljon erilaisia ominaisuuksia liittyen raportointiin ja analytiikkaan. Järjestelmään voidaan tuoda tai siitä voidaan viedä tietoja joko integraatorajapintojen kautta tai manuaalisesti tiedostoja siirtelemällä. Report center on järjestelmän raportoinnin ja analytiikan keskus (Kuvio 15.).



Kuvio 13. UpSales – Report Center

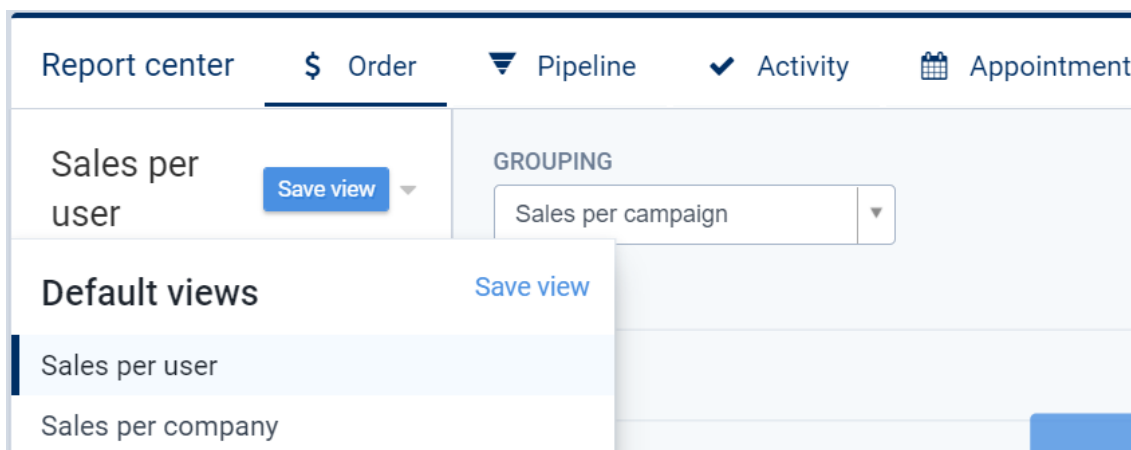
Report Center tarjoaa raportoinnit toteutuneista tilauksista (Order), myyntiputkesta ja sen eri vaiheista (Pipeline), tehdyistä aktiviteeteistä (Activity) ja tapaamisista (Appointment). Nämä tarjolla olevat raportoinnit ovat osa järjestelmän kiinteitä perusominaisuuksia. Joista näitä raportointinäkömää voi jaotella alla olevan suodatuksen perusteella sen perusteella mitä haluaa raportissa näkyvän.



Kuvio 14. Tilausten raportoinnin näkymän jaottelu eri ryhmittäin.

Kuviossa 14 nähtävät suodattimien pääkategoriat ovat järjestelmässä kiinteästi, mutta niiden alle on mahdollista luoda omien tarpeiden mukaan mitä erilaisempia suodatinkriteereitä perustuen, siihen minkälaisia tietueita ja tietokenttiä on rakennettu järjestelmään liittyen yrityksen liiketoimintaan. Jos yrityksellä on useita erilaisia tuotteita, niin sen mukaan esimerkiksi "Products"-kategorian alla voivat näkyä kaikki järjestelmään syötetyt tuotteet suodatettavina kriteereinä. Näin voit valita esimerkiksi vain yhden tuotteen tai tuoteryhmän, josta haluat raporttia (UpSales 2020).

Mikäli valitaan jokin ryhmittely, josta halutaan raportointia ja sen lisäksi tehdään jotain suodatuksia kuviossa 15 olevien suodattimien mukaan, niin silloin on mahdollista tallentaa ja nimetä raporttinäkömä alla olevan kuvan mukaisesti (Kuvio 15). Tämä pätee kaikkiin eri raportoitaviin vaiheisiin: tilauksiin (orders), myyntiputkeen (pipeline), aktiviteetteihin (activity) ja tapaamisiin (appointment).

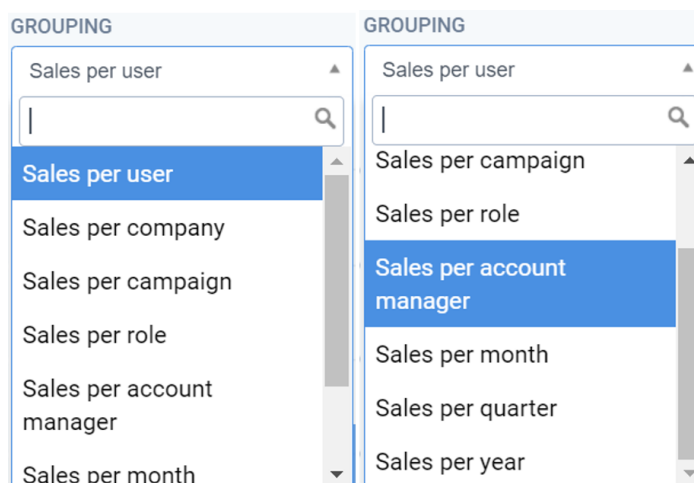


Kuvio 15. Raportointinäkömän tallentaminen

### 7.3.1 Tilausten raportointi

Tilaukset ovat liiketoiminnan kehittymisen kannalta erittäin tärkeitä. Mitä moniulotteisemmasta tuotepaletista ja tarjonnasta on kyse, sitä tarkemmin on syytä raportoida ja analysoida toteutuneita tilauksia, jotta nähdään mistä tulovirta koostuu. Näitä summia voidaan sitten sisäisesti verrata esimerkiksi panostuksiin, joita on toteutettu tuotekehityksessä, tapahtumissa tai muina toimintoina, joiden on odotettu edistävän tulovirtaa ja näin voidaan arvioida ovatko panostukset tuottaneet tulosta vai ei.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 16.) on esitetty UpSalesin tilausten raportoinnin jaottelut eri ryhmien mukaan. Esitetyt ryhmittelyn vaihtoehdot ovat muokattavissa ja nimettävissä organisaatioiden tarpeiden mukaisesti.

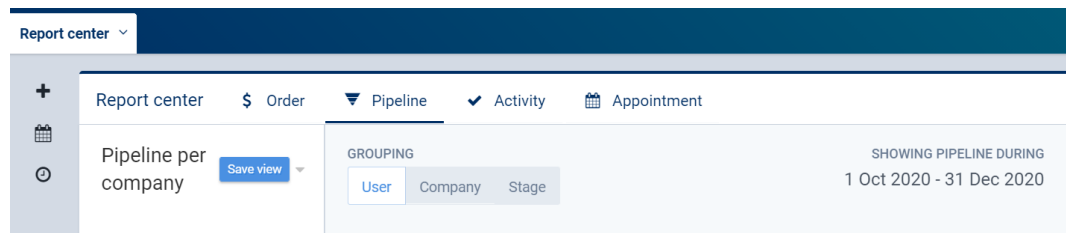


Kuvio 16. Tilausten raportoinnin näkömän jaottelu eri ryhmittäin.

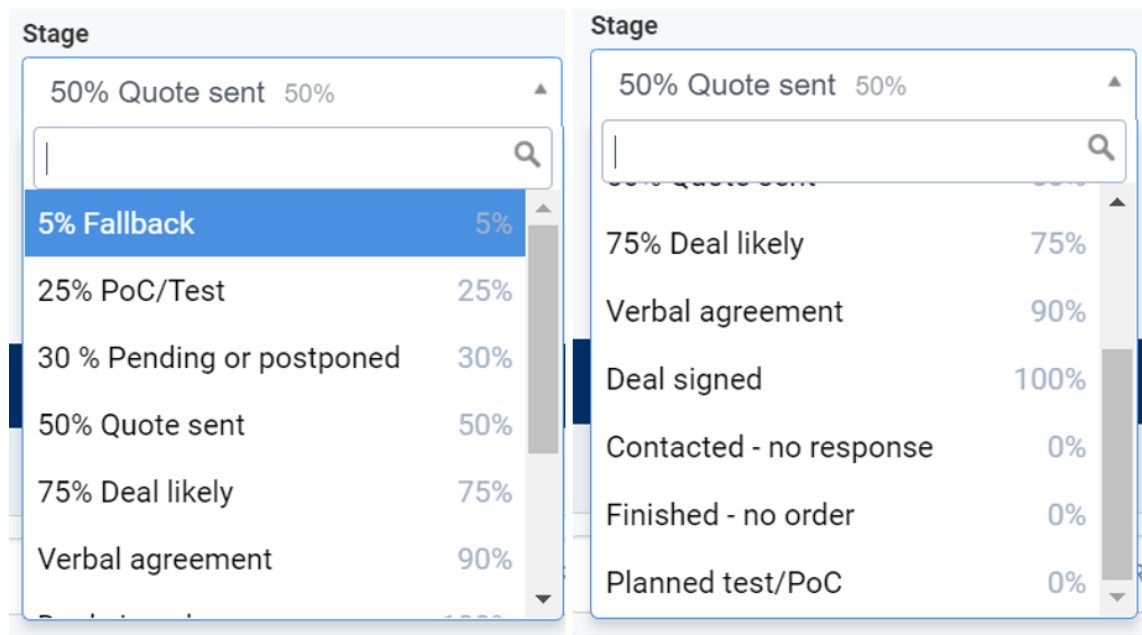


### 7.3.2 Myyntiputken raportointi

Myyntiputken raportoinnissa voidaan hyödyntää UpSalesin omaa (Kuvio 18) valmista raportointipohjaa. Raportointi voidaan jakaa käyttäjittäin (user), yrityksittäin (company) tai vaiheittain (stage). Vaiheet (Kuvio 19) ovat yritys- ja liiketoimintakohtaisia. Niitä voidaan muokata ja lisätä omien tarpeiden mukaan riippuen siitä, kuinka tarkalla tasolla myyntiputken vaiheita halutaan seurata. Tässä on hyvä huomioida mikä on tarpeellista ja mikä tarpeettoman tarkkaa raportoinnin kannalta.



Kuvio 17. Myyntiputken (pipeline) raportointi.



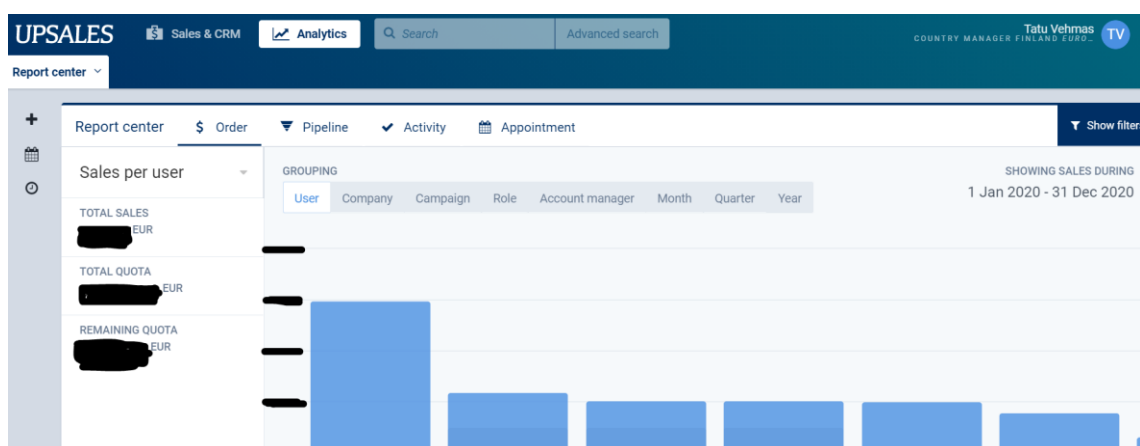
Kuvio 18. Myyntiputken vaiheet (stages).

## 8 Raportoinnin parantamisen toteutus

### 8.1 Toteutuneiden kauppojen raportointi

Raportoinnin toteutuksen parantamisen lähtökohtana on haastatteluista saatu tieto. Parantamisessa on myös hyödynnetty omia käyttökokemuksiani sekä havainnoiteja, joiden avulla ratkaisuehdotusta on kehitetty opinnäytetyön aikana. Ajankäyttö ja keskitetty tietojen syöttö ovat avainasemassa, miten muutosta lähdetään tekemään. Raportoinnin parantaminen ei ole kertaluonteinen toiminne vaan sitä pitää jatkuvasti kehittää muun liiketoiminnan kehittyessä. Nyt tämä muutosprojekti on suhteutettuna aikatauluihin sekä siihen, miten se voidaan järkevästi sovittaa opinnäytetyön raameihin.

Tarvittava raporttidata on selkeänä ja se löytyy kappaleen 5.4 kuvioista 1, 2 ja 3. Numeeriset arvot ovat selkeät ja pääosin niiden pitää vain liikkua vaiheesta toiseen (prospekti, pipeline ja order). Näin ollen CRM:n tiimoilta tutkittiin sen sisällä olevaa analytiikkatyökalua ja sitä, miten siihen syötettäviä numeroida voidaan analysoida ja suodattaa parempien raporttien saamiseksi. Ensivaiheessa teimme kokeilun, jossa jo olemassa olevilla numeroilla voisi saada edes jonkinlaisen raportin. Pelkästään tämän vaiheen avulla saatiin huomattava parannus raportoinnin automatisointiin, siltä osin kuin johto haluaa raportteja nopealla aikataululla. Tällöin ei vaadita manuaalista raporttien täyttämistä vaan raportit luodaan jo järjestelmässä olevista tiedoista. Huomautettakoon, että UpSalesiin ei ollut mahdollista tehdä tyhjiä näkymiä ja siksi kuvioista osa on mustattuna estääkseen, jotta yrityksen ei-julkisten numeroiden näkyminen estetään.



Kuvio 19. UpSales Analytiikka -näkymä

Kuviossa 7 on nähtävissä perusnäkökulma analytiikasta, jossa syötettyä tietoa voidaan suodattaa eri kriteerien perusteella. Tässä näkymässä on myyntilastoa saatavilla myyjittäin eli "User"-tasolla. "Grouping"-kohdasta voi valita erilaisia näkymiä toteutuneiden myyntien perusteella.

## 8.2 Myyntiputken eli pipelinein raportointi yhdistettynä prospektointiin

Myyntiputken eli "Pipeline" raportointi on yksi valmis ominaisuus, jonka voi aktivoida UpSalesissa. Aiemmin myyntiputki sekä prospektit olivat erillinen raportointi Excel-tiedostossa. Järjestelmän asetuksien tutkimisen jälkeen näyttäisi siltä, että ne on mahdollista yhdistää myyntiputken alle UpSalesin analytiikassa. Jotta myyntiputken alla näkyisi raportoitavaa tietoa, on täytettävä alla olevaan "Opportunity"-tietueeseen riittävät tiedot.

Kortissa olevaan "Stage"-valikkoon pitää lisätä vaiheita sen mukaan, kuinka niiden halutaan näkyvän myyntiputken raportoinnissa. Tällä hetkellä siellä on liian monta vaihetta, jotka eivät oikeasti kuvaa järkevästi myyntiputken tilannetta. Näitä vaiheita voidaan muokata testiperiodin aikana vastaamaan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä analytiikalla pystytään ainakin alustavasti korvaamaan Sharepointissa oleva "Pipeline"-Excel-raportointi. "Stage"-valikon (kuvio 10) avulla voidaan prospekteja luokitella eri vaiheisiin ja saada ne näkymään UpSalesin analytiikan kautta osana myyntiputkea.

The screenshot shows the 'Edit opportunity' form in UpSales. The form is titled 'Edit opportunity: Actual testing to be started'. The user is identified as 'Tatu Vehmas'. The form has two tabs: 'Edit' and 'History'. The 'Edit' tab is active. The form contains the following fields:

- Description:** Actual testing to be started
- Close date:** 2020-12-31
- Stage:** 25% PoC/Test 25%
- Probability:** 25
- Campaign:** Select campaign
- Order rows:** A table with columns: PRODUCT\*, QUANTITY/PRICE (NET AMOUNT), DISCOUNT, and SUM. The table contains one row:
 

PRODUCT*	QUANTITY/PRICE (NET AMOUNT)	DISCOUNT	SUM
VULNERABILITY ASSESSMENT SERVICES Network scanning	1 x 5000	0.00 % 0 EUR	5 000 EUR

At the bottom of the form, there are buttons for 'Upload file', 'Create document', 'Create copy', 'Save', and 'Cancel'. The 'Amount' and 'Discount' fields show a total of 5 000,00 EUR and 0,00 EUR respectively.

Kuvio 20. "Opportunity"-kortin yläosa

The screenshot shows a 'Create opportunity' form. At the top, there's a header with 'TV USER Tatu Vehmas'. The form has several input fields: 'Partner' (a dropdown menu), 'Quota Credit \*' (a text input), 'Contract Start Date \*' (a date picker), 'Contract End Date \*' (a date picker), 'Contract length (months) \*' (a text input), and 'Upfront payment' (a checkbox). Below these is a 'Notes' section with a blue header and an 'insert signature' button. At the bottom right, there are 'Save' and 'Cancel' buttons.

Kuvio 21. "Opportunity"-kortin alaosa

Mitä monipuolisemmin kenttiä lisätään, sen tarkempaa raportointia on saatavilla. Toisaalta pitää olla tarkkana, että kenttiä ei lisätä liikaa, jotta korttien täyttäminen ei hankaloitu ja näin ollen muutu työläämmäksi. Kuten kuvan esimerkistä näkyy, kenttien lisääminen ei aina ole hyvästä, varsinkin jos niiden tarkoitusta ei ole selitetty tai ne eivät korreloi tehtävän liiketoiminnan kanssa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) on nähtävissä "Stages"-valikon sisältämät vaiheet. Näiden määrää ja määrytyksiä pitää tarkastaa kokeiluperiodin aikana.

The image shows two side-by-side screenshots of a 'Stages' dropdown menu. Both have a search bar at the top. The left screenshot shows a list of stages with their respective percentages: 5% Fallback (5%), 25% PoC/Test (25%), 30% Pending or postponed (30%), 50% Quote sent (50%), 75% Deal likely (75%), and Verbal agreement (90%). The right screenshot shows a different list: 50% Quote sent (50%), 75% Deal likely (75%), Verbal agreement (90%), Deal signed (100%), Contacted - no response (0%), Finished - no order (0%), and Planned test/PoC (0%).

Kuvio 22. "Stages"-valikko

## 9 Kyselyn vastaukset ja yhteenveto

### 9.1 Johdanto

Liitteessä 1 ja 2 ovat myynnin ja johdon henkilöille tehdyt kyselyt sekä niiden tulokset. Johtuen vastaajien passiivisuudesta jouduin tekemään kyselyt puhelinhaastatteluina liitteissä olevien kysymysten pohjalta. Syynä tähän oli puhtaasti vastausten saamisen nopeuttaminen. Vastaajat olivat Suomesta, Hollannista, Ruotsista, Norjasta, Intiasta ja Malesiasta. Haastattelut suoritettiin englannin kielellä. Haastatteluprosessin aikana huomasin, että oli hyvä vaihtoehto tehdä haastattelu puhelimitse, koska se mahdollisti kysymyksen tarkentamisen vastaajalle, jos siinä oli jotain epäselvää. Haastatteluprosessi oli huomattavasti interaktiivisempi vaihtoehto kuin pelkät lomakkeina lähetetyt kysymykset. Lisäksi jälkikäteen todettuna henkilökohtainen haastattelu koettiin enemmän osallistavaksi kuin jos olisi vain vastailut erilaisiin lomakekysymyksiin.

#### 9.1.1 Arviointikysymykset ja tulokset

Kysymyksiä esitettiin kuusi kappaletta, joissa arviointiperuste oli asteikolla yhdestä viiteen (1-5). Oheisesta kuviosta selviävät kysymykset ja niiden saamat arvostelut. Kuten keskiarvoista voi päätellä, arviot ovat reilusti alle kahden. Tämä kertoo jo perustavanlaatuisesta tarpeesta kehittämisen kohteessa.

Arvosana	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Raportoinnin yleisarvosana (1=huono, 5=erittäin hyvä)	7	2				1.2
Kuinka hyödyllisenä näet nyt saadut raportit (1=hyödytön, 5=erittäin hyödyllinen)		6	2	1		2.4
Kuinka paikkansa pitäviä raportit ovat (1=ei pidä paikkansa, 5=erittäin paikkansa pitäviä)	1	5	2	1		2.0

Kuinka aikaa kuluttava nykyinen raportointi on (1=aikaa kuluttava, 5=ei kuluta aikaa)	6	2	1	1.4
Kuinka yhtenäisenä näet raportoinnin eri maiden välillä (1=ei ollenkaan, 5=erittäin yhtenäinen)	6	3		1.3
Vastaajat: 9 henkilöä, myynnistä ja johdosta				

Kuvio 23. Arviointikysymykset ja tulokset

### 9.1.2 Vapaamuotoiset kysymykset ja yhteenveto

Liitteessä 2 esitettyjen kysymysten yhteenvedoista voidaan todeta merkittävä tarve raportoinnin muutokselle sekä kohteille. Yleisesti CRM-järjestelmää osattiin arvostaa, koska se on tunnetun toimijan valmistama — tosin pienempi kuin monet nimekkäistä toimijoista kuten esimerkiksi Salesforce. Haasteena nähtiin yrityksen sisäinen toiminta CRM:n tiimoilta kuten se, että järjestelmällä ei ole pääkäyttäjää, joka systemaattisesti voisi kehittää järjestelmää ja tehdä muutoksia. Yhtenä juurisyyinä nähtiin myös se, että järjestelmää ei ole koskaan otettu virallisesti käyttöön vaan sitä on vain alettu käyttämään ja muutoksia tehdään tarveperusteisesti, mikä on luonut siitä hieman ”viidakkomaisen”. Lisäksi yrityksen toimintatapoja ei ole rakennettu CRM:n ympärille vaan ne elävät omaa irrallista elämäänsä. Ihanteellisessa tilanteessa ne olisi pitänyt alusta alkaen hyvinkin tiukasti rakentaa CRM:n ympärille ja kouluttaa työntekijät järjestelmän käyttöön (Oksanen 2010, 21).

Järjestelmää koettiin käytettävän yhtä monella eri tavalla kuin sillä on käyttäjiä. Toimintamallit pitäisi yhtenäistää. Järjestelmän käyttämät tietueet ja kenttien nimet koettiin kummallisiksi ja monelta osin turhiksi siksi, että niitä on kertynyt sinne ajan kuluessa eikä osalla ollut enää mitään tärkeää käyttöä.

Raportoinnin parantamisessa nähtiin selkeästi tarve tehdä se yhden kanavan kautta, jossa tiedot syötetään vain kerran ja sieltä voidaan ajaa erilaisia raportteja — eli siten, kuten modernin raportoinnin pitäisikin toimia. Lisäksi haluttiin reaaliaikaista näkymää, jotta raportteja ei tarvitse manuaalisesti muokkailla tai luoda. Haasteena raportoinnissa on se, että siihen kuluu aikaa, sekä se, että mahdollisia virheitä muodostuu, kun tietoja syötetään manuaalisesti useampaan eri paikkaan. Kehittämisen tiimoilta haasteena nähdään resurssien ja ajan puute. Tarve kehittämiselle on ilmeinen, mutta sille ei ole aikaa. Lisäksi mietintää herätti myös se, että onko firmassa osaamista tälle kehittämiselle ja että onko tarvetta ulkoiselle konsultille, joka voisi auttaa asian edistämässä.

## 10 Johtopäätökset ja tulokset

### 10.1 Yhteenveto

Tutkimukseni tarkoituksena oli parantaa käytössä olevan asiakkuudenhallintajärjestelmän raportointia vähentämällä ulkoisia raportointipohjia. Parannuksen idea on yksinkertainen eli jo valmiiksi syötettyjen tietojen avulla voidaan kaikki raportointi saada keskiteytysti yhdestä järjestelmästä ilman manuaalista moninkertaista työtä. Tämän avulla pystyttiin luopumaan kolmesta erillisestä Excel-raportointipohjasta.

Asiakkuudenhallinnan järjestelmän kehittäminen on hankalaa ja aikaavievää. Se vaatii usealta eri osapuolelta sitoutumista projektiin sekä perehtymistä järjestelmien teknisiin ominaisuuksiin. Projektin aikatauluista kiinnipitäminen on hankalaa. On yllättävän helppo siirtää eteenpäin näinkin yksinkertaista mutta erityisen tärkeää asiaa. Haasteena on myös kiireessä tehtävät yksittäiset muutokset jo olemassa olevaan ja koko ajan käytössä olevaan järjestelmään. Tästä voidaan päätellä, että olisi helpompi rakentaa koko järjestelmä tyhjältä pöydältä kuin tehdä ei-johdonmukaisia muutoksia.

Haastatteluiden ja havainnointien pohjalta on selvää, että kaikki ymmärtävät asian tärkeyden, mutta priorisointi ja jonkun vastuullisen henkilön nimittäminen asian eteenpäin viemiseksi on työn ja tuskan takana. Lisäksi on huomioitava, että järjestelmää pitää kehittää, ylläpitää ja operoida jatkuvasti, muuten sisällöt, näkymät ja raportoinnit muuttuvat epäselviksi. Järjestelmään ei voida lisätä koko ajan jotain uutta, ellei jotain vanhaa myös poisteta toiminteista. Toisin sanoen uuden pitää korvata jokin vanha ominaisuus tai toimintamalli. Täten on selkeää, että pelkkä järjestelmän tekninen kehittäminen ei ole avainasemassa, jos toimintatavat tai yrityksen tarpeet eivät ole sen kanssa linjassa.

## 10.2 Jatkosuunnitelmat

Ehdotuksena jatkoon kannalta on, että yritys panostaa projektiryhmällä asiakkuudenhallinnan kehittämiseen, jossa koko järjestelmä rakennettaisiin tyhjältä pöydältä ja mahdollisesti harkittaisiin toiseen järjestelmään vaihtamista. Näin päästäisiin eroon kaikesta historiallisesta painolastista ja saataisiin uutta näkemystä. Järjestelmälle pitää nimetä päävastuullinen henkilö, sekä säännölliset projektiryhmän tapaamiset, joissa käydään läpi muutostarpeita tai kipukohtien korjaamista. Asiakkuudenhallinnan rooli pitää nostaa keskeiseen asemaan yrityksen liiketoiminnassa.

## 10.3 Arviointi

Tutkimuksen aihe oli hyvin kevyt ja se johtui lähinnä aihealueen rajaamisesta helposti hallittavaan kokonaisuuteen, josta saatiin mitattavia tuloksia. Rajauksen avulla pyrittiin myös aikataulussa pysymiseen. Haasteena oli osaltaan yrityksen negatiivinen sisäinen asennoituminen asiakkuudenhallinnan kehittämiseen, mikä johtui pääosin ajan puutteesta. Tutkimus on ollut validiteetiltaan selkeä ja lukijan pitäisi pystyä hahmottamaan helposti, mikä oli lähtötilanne ja mihin päädyttiin ja mitä haasteita tämänkaltaisessa projektissa on. Teoria kertoi mitä, järjestelmällä voi tehdä ja miten sitä voi kehittää. Lisäksi ulkoisten raportointipohjien pitäisi olla selkeä mittari sen ymmärtämiseen, mitä parannusta haetaan ja mihin päädyttiin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta sen suhteen, että mitaako tutkimus oikeasti sitä mitä sen pitäisi mitata. Ulkoisesti tutkimusmenetelmä on yleistettävissä, joten voidaan todeta, että tutkimus on siltä osin validi. Kun taas sisäisesti tutkimuksen osalta voidaan tulkita, että tutkimuksen tulos perustellusti osoittaa olevan kyseisen tutkimuksen tulos. (Metsämuuronen 2005: 57 ja 64-65.)

Tutkimuksen näkökulmasta olisi ollut mielekkäämpää lähtökohtaisesti tutkia kokonaan uuden järjestelmän käyttöönottoa ja siihen liittyvää teoriaa. Tätä kautta olisi pystynyt rakentamaan kokonaan uuden pohjan asiakkuudenhallinnan tietojen käsittelylle sekä niihin liittyviin raportointeihin ja analytiikkaan. Kuten aiemmin on todettu, asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttöönotto ja kehittäminen ontuu melkein poikkeuksetta jokaisessa yrityksessä. Jo käyttöönoton vaiheessa pitää pystyä näkemään kehityspolku sille, kuinka valittu ja siihen saakka toteutettu järjestelmä tulee palvelemaan yrityksen tarpeita myös tulevaisuudessa. Viime kädessä asiakkuudenhallinta on hyvin helppoa. Järjestelmät ja



prosessit pitää rakentaa tukemaan toisiaan. Näin ollen pelkkä asiakkuudenhallinnan tekninen korjaaminen ei ole järkevää. Asiakkuudenhallinnan järjestelmissä käytetään paljon erilaisia automaatioita ja tekoälyä, mutta silti ei pidä unohtaa sitä, että tietojen syöttäminen pitää olla tehokasta ja järkevää parhaan mahdollisen kokemuksen saavuttamiseksi.

Muutos oli yrityksen kannalta erittäin hyödyllinen ja tuli viimein toteutettua. Toimitusjohtajan arvioimana todettiin, että kehittämistehtävän tulokset olivat tältä osin organisaatiolle merkittäviä. Lisäksi todettiin, että organisaatiossa on tapahtunut oppimista ja toimintatapojen muutoksia on myös havaittavissa. Työn suorittaminen sujui melko hyvin yrityksen näkökulmasta. Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyöntekijä oli sitoutunut ja kykeni sitouttamaan organisaation eri toimijat hankkeeseen. Aikataulu oli tiukka ja elokuusta lähtien toteutettu prosessi päättyi loppujen lopuksi valmiiksi marraskuun alkuun mennessä.

## Lähteet

Payne, Adrian 2005. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier, Burlington.

What is kaizen. <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>. Luettu 29.7.2020

Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus>. Luettu 12.9.2020

Knapp, Steve 2018. Pipeline Management. <https://thesalesmindsetcoach.com/221595-2/>. Luettu 18.9.2020

Exponential Sales- IC-Sales-Pipeline. <http://exponentialsales.com/2018/01/19/social-selling-mean-never-picking-phone/ic-sales-pipeline/>. Luettu 17.9.2020

Dagens Industry 2015. <https://digital.di.se/artikel/salde-sitt-bolag-for-90-miljoner--nu-vill-de-investera-i-sakerhets-startups>. Luettu 5.5.2020

Kaizen: Mitä se tarkoittaa? <https://www.leansixsigmakoulutus.fi/blogit/271-kaizen-event,-mit%C3%A4-se-tarkoittaa.html>. Luettu 15.9.2020

5 kertaa miksi tekniikka. [https://kohtilaatua.fi/\\_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf](https://kohtilaatua.fi/_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf). Luettu 5.8.2020

Mind Majix 2020. <https://mindmajix.com/what-is-crm>. What is CRM? Luettu 15.10.2020

Corthout, Jamien 2018. <https://www.linkedin.com/pulse/why-easy-use-sales-crm-best-software-your-small-jeroen-corthout/>. Luettu 19.10.2020

Scott, Joel & Lee, David & Weiss, Scott 2009. Microsoft Dynamics™ CRM 4 For Dummies®. Wiley Publishing, Indianapolis.

Helgeson, Lars 2017. CRM for Dummies®. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

SuperOffice. Taylor, Mark 2020. <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>. Luettu 20.10.2020

GlobeNewswire 2020 <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/08/10/2075834/0/en/CRM-Market-to-Reach-USD-113-46-Billion-by-2027-Increasing-Investments-in-Integration-of-Advanced-Concepts-to-Aid-Growth-says-Fortune-Business-Insights.html>. Luettu 18.10.2020

Pegasystems Inc. 2020. <https://www.pega.com/gartner-crm-cec-2020>. Luettu 19.10.2020

Grand View Research 2020. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market>. Luettu 17.10.2020

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

UpSales Help Center 2020. <https://support.upsales.com/hc/en-us/categories/360000142528-Analytics>. Luettu 19.8.2020

Reider, Rob 2009. Effective Operations and Controls for the Small Privately Held Business. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Pipedrive Inc. 2020. <https://www.pipedrive.com/fi/resources/sales-pipeline-management>. Luettu 19.10.2020

PwC Suomen tutkimus myynnin menestystekijöistä 2013. [https://www.pwc.fi/en/julkaisut/tiedostot/myyntitutkimus\\_2013.pdf](https://www.pwc.fi/en/julkaisut/tiedostot/myyntitutkimus_2013.pdf). Luettu 18.8. 2020

Digiportaati 2020. <https://digiportaati.fi/tehosta-myyntia-ja-markkinointia-crm-jarjestelman-avulla/>. Luettu 31.10.2020

Metsämuuronen, Jari. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

## Kyselylomake numeroarvoilla

Arvosana	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Raportoinnin yleisarvosana (1=huono, 5=erittäin hyvä)	7	2				1.2
Kuinka hyödyllisenä näet nyt saadut raportit (1=hyödytön, 5=erittäin hyödyllinen)		6	2	1		2.4
Kuinka paikkansa pitäviä raportit ovat (1=ei pidä paikkaansa, 5=erittäin paikkansa pitäviä)	1	5	2	1		2.0
Kuinka aikaa kuluttava nykyinen raportointi on (1=aikaa kuluttuva, 5=ei kuluta aikaa)	6	2	1			1.4
Kuinka yhtenäisenä näet raportoinnin eri maiden välillä (1=ei ollenkaan, 5=erittäin yhtenäinen)	6	3				1.3

Vastaajat: 9 henkilöä, myynnistä ja johdosta

## **Kyselylomake vapaamuotoiset kysymykset ja vastausten yhteenveto**

### **Kysymys: Miten yleisesti arvioit käytössä olevaa CRM-järjestelmää?**

Vastauksien yhteenveto: Järjestelmä on varmasti pätevä ja toimiva, mutta sitä ei ole yrityksessä hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöt käyttävät järjestelmää eri tavoin. Järjestelmällä ei ole ketään ”pääkäyttäjää” joka kehittäisi sitä johdonmukaisesti.

### **Kysymys: Miten parantaisit tietojen syöttöä?**

Vastauksien yhteenveto: Käytössä on useita turhia tietokenttiä ja osan voisi nimetä uudistaan. Numeeristen tietojen syöttäminen on hankalaa. Numeeriset tiedot voisi yhentäistää ja niiden avulla poistaa excel-raportoinnit ja saada tiedot CRM:stä keskitetysti.

### **Kysymys: Miten parantaisit raportointia?**

Vastauksien yhteenveto: Yhtenevä mielipide oli, että tiedot pitäisi syöttää vain yhteenpaikkaan. Erilliset Excel-tiedostot ja raportointipohjat pitäisi poistaa. Parhain olisi jos näkymä olisi ”livenä” miten eri lukemat kehittyvät kun tietoja päivitetään CRM:ään. Nyt se ei ole mahdollista, kun tiedot ovat hajautuneina useassa eri paikassa.

### **Kysymys: Miten näet ajan käytön raportoinnissa?**

Vastauksien yhteenveto: Raportointi vie aikaa turhaan. Tietojen täyttäminen useampaan eri paikkaan samoilla perustiedoilla on hukkaan heitettyä aikaa.

### **Kysymys: Mitä haasteita näet raportoinnin kehittämisessä?**

Vastauksien yhteenveto: Resurssien puute. Jossain määrin osaamisen puute. Pitäisikö ehkä hankkia ulkopuolinen konsultti. Onko oikea järjestelmä meille? Voidaanko aloittaa jostain pienestä muutoksesta, joka voisi parantaa esim. raportointia, koska muuten pelkona liian iso projekti, joka ei ala koskaan.