

Asiakkuuksienhallintajärjestelmän valinta ja sen hyödyntäminen myyjän näkökulmasta

Elisa Itkonen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
21.1.2012



Koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Elisa Itkonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Asiakkuuksienhallintajärjestelmän valinta ja sen hyödyntäminen myyjän näkökulmasta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 12</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anu Moisio</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Tutkimus-, ja kehittämiskeskuksen keväällä 2011 järjestämän Sales IT-projektin puitteissa. Sales IT-projektin tavoitteena oli pienten ICT-alan yritysten myyntitoiminnan parantaminen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on antaa lukijalle tietoa CRM-järjestelmistä, eli asiakkuuksienhallintajärjestelmistä, oikean järjestelmän valinnasta ja järjestelmän hyödyntämisestä myyjän näkökulmasta. Tutkija valitsi asiakkuuksienhallintajärjestelmät opinnäytetyönsä aiheeksi koska aihe kiinnosti Sales IT-projektin yhteistyöyritystä, Co Operatoria. CRM on myös tärkeä ja ajankohtainen aihe kaikille yrityksille.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus käsittää CRM-järjestelmän historian ja erilaisia määritelmiä aiheesta. Lisäksi teoriaosuus kertoo siitä, kuinka CRM-järjestelmä synnyttää asiakasuskollisuutta ja kuinka järjestelmästä on hyötyä myyjän jokapäiväisessä työssä. Teoriaosuudessa kerrotaan myös järjestelmän valitsemisesta ja siitä, millaista järjestelmää on mukava käyttää.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista, eli laadullista haastattelu-tutkimusta. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea tahoa, Co Operatorin kahta johtohenkilöä, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tietotekniikan lehtoria ja Co Operatorin myyjää.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että kaikki haastateltavat näkivät CRM:n ajankohtaisena ja tärkeänä aiheena. Myyjän CRM:n pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Tässä kohtaa käytettävyys ja visuaalisuus nousivat olennaisimmiksi tekijöiksi, jotka tekevät järjestelmästä nopean ja helppokäyttöisen.</p>	
<p>Asiasanat Myynti, asiakkuuksienhallintajärjestelmät, käytettävyys</p>	

Degree programme

<p>Authors Elisa Itkonen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis How to choose the right CRM and how to utilize it from the salesman's perspective</p>	<p>Number of pages and appendices 54+ 12</p>
<p>Supervisor(s) Anu Moisio</p>	
<p>This thesis was conducted based on Sales It-project, organized in the spring of 2011 by HAAGA-HELIA University of Applied Sciences' Research and Development department. Sales It-project's purpose was to improve sales work of small ICT-companies.</p> <p>The intention of this study was to give its readers information about CRM-systems, meaning customer relationship management systems and how to choose the right system and how to utilize it from the salesman's perspective. The author chose the topic of customer relationship management because Sales It-project's partnering company, Co Operator was interested in the subject. CRM is also an important and timely subject for all companies.</p> <p>The theoretical framework comprises of the history of CRM-systems and different definitions on the subject. Moreover, the theoretical framework tells how CRM-systems generate customer loyalty and how a salesman benefits from the system in his daily job. The theoretical framework also gives advice on how to choose the right CRM-system and what kind of a system is easy and comfortable to use.</p> <p>The research methodology was a qualitative interview study. There were three parties interviewed. The parties were two managers of Co Operator, an IT lecturer of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences and a Co Operator salesman.</p> <p>The results showed that all the interviewees thought that CRM is a topical and significant subject. A salesman's CRM should be as simple and clear as possible. For this reason, usability and visual aspects became the most important factors in making the system quick and easy to use.</p>	
<p>Key words Sales, customer relationship management, usability</p>	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimusongelma.....	5
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.4	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	6
2	Vendep.....	8
2.1	Vendep Co Operator	8
3	CRM:n taustaa	10
3.1.1	CRM:n eri ulottuvuudet.....	12
3.1.2	CRM myyjän työkaluna.....	15
3.1.3	CRM apuna asiakkuuksienhallinnassa.....	17
3.1.4	CRM-järjestelmän valitseminen.....	18
3.1.5	CRM-järjestelmien toimittajat.....	20
3.1.6	Räätälöidyn CRM:n luominen.....	22
3.2	Käytettävyys	23
3.3	Käyttäjakeskeinen suunnitteluprosessi	24
3.4	Visuaalinen suunnittelu.....	25
3.5	Värit.....	26
4	Yhteenveto CRM:n valinnasta ja hyödyntämisestä teorian pohjalta	28
5	Tutkimusmenetelmä	32
5.1	Tutkimuksen taustaa	33
5.2	Tutkimuksen kulku	34
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	35
6	Tutkimuksen tulokset	38
6.1	Haastattelujen vertailu toisiinsa	40
6.2	Teoria-aineisto verrattuna haastatteluaineistoon.....	44
6.3	Suosituksset CRM-järjestelmän hankintaa pohtivalle yritykselle	50
7	Tutkijan oman onnistumisen arviointi	52
	Lähteet.....	55
	Taulukko-, ja kuvioluettelo	58

Liitteet.....	59
---------------	----

1 Johdanto

Ihmiset ovat käyneet keskenään kauppaa vuosituhansia. Kaupankäynnin periaate ei ole muuttunut vuosien aikana, vaan se on aina perustunut maksuvälineen eli rahan vaihtamiseen hyödykkeeseen, eli tavaraan. Kärjistetysti voidaan sanoa, että ihmiset ostivat ennen sitä, mitä kulloinkin oli tarjolla. Asiakaskuntaa ei myyjän toimesta erityisemmin tutkittu, ennen kuin viime vuosikymmeninä.

1950-luvulla huomattiin, että tuotteitten kysyntä laski, eli asiakkaita ei enää riittänytkaan kaikille yrityksille. Lisäksi yrityksissä syntyi tarve kasvattaa markkinaosuuttaan ja samalla alentaa kustannuksiaan. Ratkaisu tähän ongelmaan on myydä enemmän ja lisätä tuottavuutta. Ja jotta myyntiä saataisiin lisättyä, on yrityksen tunnettava asiakkaansa, parhaimmat asiakkaansa ja olisi myös tiedettävä, miten asiakas saadaan pidettyä asiakkaana. (Dyche 2002, 3-4)

Nyt tiedetään, että yrityksen varmin tulonlähde on tyytyväinen, jo olemassa oleva asiakas. Uusien asiakkaiden hankkiminen menetettyjen asiakkuuksien tilalle on kallista ja lopulta asiakkaitaan parhaiten palveleva yritys saa asiakkaansa ostamaan yhä uudelleen. Yritystä asiakassuhteittensa hoidossa auttavat CRM-järjestelmät eli asiakkuuksienhallintajärjestelmät. Asiakkuuksienhallintajärjestelmät tarkoittavat järjestelmiä, jossa yrityksen asiakastieto tulee hyödynnetyksi siten, että yrityksen ja asiakkaan välinen suhde vahvistuu ja suhde hyödyttää molempia osapuolia.

Asiakkuuksienhallintajärjestelmät ovat yleensä yhteydessä yrityksen muiden tietojärjestelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmien (ERP, enterprise resource planning), yrityksen päättävien tahojen tietojärjestelmien (EIS, executive information system), toimitusketjun hallintajärjestelmien (SCM, supply chain management) ja tuotteen elinkaarenhallintajärjestelmien (PLM, product lifecycle management), kanssa. Integroimalla asiakkuuksienhallintajärjestelmään muut edellä mainitut tietojärjestelmät, yritys saa markkinoilla merkittävää kilpailuetua ja toimintojen suunnittelu ja hallitseminen tehostuvat. Samalla yrityksen palveluiden ja tuotteiden laatu paranevat. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä yleensä ilmaistaan lyhenteellä CRM, eli customer relationship management. Tässä

tutkimuksessa tullaan käyttämään sanaa CRM silloin kun puhutaan asiakkuuksienhallintajärjestelmistä. (Nguyen, Newby & Sherif 1993.)

CRM-järjestelmät ovat oleellisia työkaluja jokaiselle yritykselle. CRM-järjestelmien perimmäinen tarkoitus on lisätä yrityksen myyntiä ja virtaviivaistaa yrityksen toiminnan prosesseja. Siinä missä toiminnanohjausjärjestelmä, eli ERP liittyy yrityksen laskutukseen, tilausten läpikäymiseen, varastointiin ja tuotantoon, CRM-järjestelmä suuntaa yrityksen mielenkiinnon yrityksen tulonlähteeseen, eli asiakkaaseen. (Corner & Hinton 2002)

Vaikka suurin osa yrityksistä tunnustaakin CRM-järjestelmien tärkeyden, samalla on arvioitu että vain 25 % yritysten käyttöönottamista järjestelmistä on onnistunut niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. CRM-järjestelmän käyttöönottaminen on yrityksille suuri haaste. Haasteina ovat mm. erilaisten järjestelmien valtava määrä CRM-markkinoilla, oikean järjestelmätoimittajan valinta, työntekijöiden motivoiminen järjestelmän käyttöön ja muiden yrityksen tietojärjestelmien vähäinen integroiminen CRM-järjestelmään, jolloin CRM:n hyödyntäminen jää tehottomaksi. (Corner & Hinton 2002)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten yrityksen kannattaa valita itselleen juuri oikean CRM-järjestelmän ja miten myyjä pystyy jokapäiväisessä työssään järjestelmää hyödyntämään. Vaikka tietotekniikka liittyy olennaisesti CRM-järjestelmiin, tämä tutkimus käsittelee tietotekniikan osalta vain käytettävyyttä, joka saa käyttäjän suuntaamaan huomionsa olennaiseen ja helpottaa käyttäjän järjestelmän jokapäiväistä hyödyntämistä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus liittyy HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun järjestämään Sales IT-projektiin. Sales IT-projektissa oli mukana viisi opiskelijaa ja viisi pientä ICT-alan yritystä. Sales IT-projekti alkoi 17.1.2011 ja päättyi 17.6.2011. Projektiin osallistuneet viisi opiskelijaa olivat työsuhteessa HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluun ja suorittivat samalla myyntityön koulutusohjelmaan kuuluvan ratkaisumyynnin työharjoittelun ja kirjoittivat opinnäytetyöt.

Tutkija löysi aiheen tutkimukselle omien mielenkiinnon kohteittensa perusteella. Sales IT-projektin osallistujayritys, Vendep Co Operator ilmaisi myös kiinnostuksensa asiakkuuksienhallintajärjestelmiä pohdiskelevaa tutkimusta kohtaan. Co Operatorilla oli meillä CRM-hanke, jossa omasta CRM-järjestelmästä muokattiin juuri sellainen, joka tukee Co Operatorin myyjien työtä mahdollisimman hyvin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia oikean asiakkuuksienhallintajärjestelmän toimittajan valintaa ja sitä, kuinka myyjä voi hyödyntää järjestelmää työssään.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääkysymys on, mitkä tekijät vaikuttavat CRM:n valintaan ja aktiiviseen käyttämiseen. Toinen tutkimusongelma käsittelee sitä, millainen hyvä CRM on.

Tutkimusongelmia on kolme:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat CRM:n valintaan ja aktiiviseen käyttämiseen?
2. Millainen on hyvä CRM?
3. Miten tehdä järjestelmästä tehdään mukavampi käyttää?

Tutkimuksen kolmas tutkimusongelma liittyy käytettävyyteen. Käytettävyys on kolmantena tutkimusongelmana koska helppokäyttöinen ja miellyttävä järjestelmä ei ole yrityksissä itsestäänselvyys. Käytettävyydellä voidaan lisätä CRM-järjestelmän käyttöastetta ja lisätä järjestelmän miellyttävyyttä.

Käytettävyys on tietotekniikan alaan liittyvä kokonaisuus. Käytettävyys on menetelmä ja ajatussuunta, jonka avulla käyttäjä käyttää laitetta tai järjestelmää tehokkaammin ja kokee järjestelmän miellyttävämmäksi. Käytettävydessä ei ole kyse mielipiteestä siitä, mikä tuntuu hyvältä, vaan menetelmä perustuu kognitiiviseen psykologiaan. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen, Vastamäki 2006, 17)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Aihe tutkimukseen ”Asiakkuuksienhallintajärjestelmän valinta ja sen hyödyntäminen myyjän näkökulmasta”, syntyi Sales IT-projektin yhteistyöyrityksen, Vendep Co Operatorin innoittamana.

Opinnäytetyön tavoitteena on olla käsikirja, jota lukemalla saadaan tietoa CRM-järjestelmästä käsitteenä, oikean järjestelmän valinnasta ja oikeanlaisesta hyödyntämisestä myyjän näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on kertoa siitä, miten tietojärjestelmästä luodaan miellyttävämpi käyttöä. Opinnäytetyö on vertaileva laadullinen tutkimus, jossa vertaillaan eri ilmiöiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Vertailevan tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa eri ilmiöiden vertailun tuloksena.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus on rajattu käsittelemään CRM-järjestelmän valintaan ja järjestelmän aktiiviseen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä, käytettävyyttä ja sitä, millainen on hyvä CRM. Aiheen rajaaminen kolmeen tutkimusongelmaan on tarpeellinen koska silloin tutkimus pysyy sopivan napakkana. CRM-järjestelmät on aiheena todella laaja ja siksi aiheen tarkka rajaus oli tarpeen. Asiantuntijoilla on alan kirjallisuuden perusteella erilaisia näkemyksiä jo pelkästään CRM-järjestelmän määritelmästä, joten tutkimuksessa aiheita on pyritty lähestymään mahdollisimman monipuolisella tavalla. Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään CRM-järjestelmän luomista tai suunnittelua alusta loppuun, muita erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä, CRM:n tietoteknillisiä ulottuvuuksia eikä CRM-projektin läpivientiä.

Ennen tutkimuksen teoriaosuutta käsitellään Sales IT-projektin yhteistyöyritystä, Vendep Co Operatoria, joka inspiroi tutkijaa oikean tutkimusaiheen löytämisessä.

Tutkimuksen teoriaosion alussa käsitellään CRM:n taustoja ja eri ulottuvuuksia. Näiden lisäksi tutkimus käsittelee teorian osalta CRM:n hyödyntämistä myyjän näkökulmasta, CRM:n hyödyntämistä asiakkuuksienhallinnassa ja CRM:n valintaan vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuuden lopussa kerrotaan tietojärjestelmien käytettävyydestä ja siitä, miten visuaalisuus ja värit parantavat järjestelmän käyttämisen tehokkuutta.

Tutkimusmenetelmistä kertovassa kappaleessa kerrotaan, millaisilla tutkimusmenetelmillä aihetta on lähestytty ja millaista aineistoa tutkimuksessa on käytetty. Tutkimusmenetelmistä kertovassa kappaleessa kerrotaan myös tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmesta haastattelusta. Haastateltavista kerrotaan tarkemmin empiriaosuuden haastateltavien esittelyssä. Haastatteluaineistot kuvataan tässä tutkimuksessa teemoittain. Luvussa ”Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset”, löydetään yhteyksiä ja poikkeavuuksia haastattelujen ja teoria-aineiston välillä ja tutkimusaineistosta tehdään lopullisia johtopäätöksiä.

2 Vendep

Vendep on vuonna 2002 aloittanut yritys, joka tarjoaa ohjelmistokehitystä ja liiketoimintaosaamistaan asiakkailleen. Vendepin liikeidea on ICT-alalla harvinainen: tarjotaan aloitteleville ja lupaaville yrityksille ohjelmistokehitystä ja näin ollen autetaan nuorta yritystä kasvamaan. Vendep auttaa nuorta yritystä teknisissä ratkaisuisa, kuten Internet-palvelun luomisessa. Vendep ryhtyy aloittavalle yritykselle antamaansa teknistä palvelua vastaan yrityksen osakkaaksi. Tarvittaessa Vendep auttaa nuorta yritystä myös rahoituksen hankkimisessa ja taloushallinnon ongelmissa. Tällä hetkellä Vendepillä on 30 osakkuusyhtiötä, joiden tarjooma koostuu joko Internet-palveluista tai mobiilipalveluista. (www.vendep.com)

Vendepillä on Helsingissä ja Kalifornian Piilaaksossa 13 asiantuntijaa ja Intiassa puolestaan sijaitsee 5 ohjelmisto-, ja tuotekehitysyritystä, joiden palveluksessa on 140 ohjelmoijaa. Suomessa sijaitsee Vendepin projektinhallinta ja suunnittelu. Projektien toteutus puolestaan tapahtuu Intiassa. (www.vendep.com)

Vendepin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja on Hannu Kytölä, joka toimii asiakkuuspäällikkönä. Kytölä omistaa Vendepistä 60 % ja omistaa myös intialaiset ohjelmointiyritykset. (Tapaaminen 3.3.2011)

Esimerkkinä Vendepin tuottamasta Internet-palvelusta on autoja välittävä Nettiauto.com, jonka Vendep loi kannattavaksi palveluksi. Toinen tapa, millä Vendep saa tuloja on se, että Vendep luo kannattavaa liiketoimintaa ja sen jälkeen myy palvelun pois esimerkiksi suurelle mediatalolle. (Tapaaminen 27.1.2011)

2.1 Vendep Co Operator

Co Operator on Vendepin tytäryhtiö, josta Vendep omistaa 50 %. Co Operatorin toiminta alkoi helmikuussa 2011. Co Operator on uudentyyppinen mainostoimisto, joka tuotteistaa asiakkaan palvelun ja tekee tarvittaessa myyntiä asiakkaalleen. Co Operatorin visio on olla markkinajohtaja uudella innovatiivisella mainosverkkopalveluiden osalla. Strategiana Co Operatorilla on luoda tehokas myyntiorganisaatio ja kehittää

myyntiä verkkopalvelun sisällä. Sitä mukaan kun asiakasyritys saa verkkopalvelustaan voittoa, Co Operator voi palkata lisää myyjiä ja saada lisää asiakkaita. Kaiken toiminnan on tarkoitus olla mahdollisimman yksinkertaista ja yrityksen johtohenkilöille on erittäin tärkeää se, että myyjät viihtyvät työssään. (Tapaaminen 27.1.2011)

Co Operatorin toiminnan periaate on se, että Vendep tuo Co Operatorille asiakkaan ja idean ja Co Operator puolestaan luo myynnin. Tämänhetkisistä asiakkaista tunnetuin on Suomen Asuntomessut, joka luo sivuilleen urakoitsijapalvelua, jolla yksityiset ja julkiset tahot voivat tehdä tarjouspyyntöjä ja näin löytää rakennusurakalleen parhaan tekijän. (Tapaaminen 27.1.2011)

Co Operatorin toimitusjohtaja on Olli Tannerkoski ja Jaakko Tannerkoski on partneri. Olli ja Jaakko ovat tiiminvetäjiä myyjille ja myös kouluttajia. Tulevaisuudessa myyjiä tulevat johtamaan uudet vetäjät ja Tannerkosket kouluttavat puolestaan uudet tiiminvetäjät. Tuotekehitykseen osallistuvat kaikki työntekijät Vendepissä, mukaan lukien Tannerkosket. (Tapaaminen 3.3.2011)

3 CRM:n taustaa

Lyhenne CRM tulee käsitteestä customer relationship management, joka tarkoittaa asiakassuhteiden johtamista tai hoitamista.

Vielä 1950-luvulle asti markkinointi oli ollut tuotekeskeistä, eli sitä että markkinointiosasto lähettää mainoslippusia kuluttajien koteihin ja tekee televisio-, ja radiokampanjoita ja sen jälkeen odotetaan tuotteen myynnin kasvavan. Nykyään markkinoilla on kuitenkin liian paljon kilpailua ja asiakkailta on paljon valinnanvaraa. Yritysten asiakkaista käymän kovan kilpailun lisäksi parin viime vuosikymmenen aikana yritys-elämässä on tullut selväksi se, että yrityksissä kaivataan uusia keinoja kustannusten alentamiseen ja markkinaosuuksien kasvattamiseen. Kustannusten alentaminen ei kuitenkaan pitämälle päälle tyydytä asiakkaiden tai osakkeenomistajien tarpeita. Ratkaisu markkinaosuuden kasvattamiseen onkin tuottavuuden ja myynnin kasvattaminen. Ja jotta myynti olisi älykkäämpää kuin ennen, on tiedettävä kuka ostaa yritykseltä, kuka on paras asiakas ja kuinka asiakasta motivoidaan pysymään asiakkaana. Yritysten on tiedostettava se, että uuden asiakkaan saaminen ostavaksi asiakkaaksi maksaa kuusi kertaa enemmän kuin vanhan asiakkaan houkuttelemisen ostamaan. (Dyche 2002, 3-4)

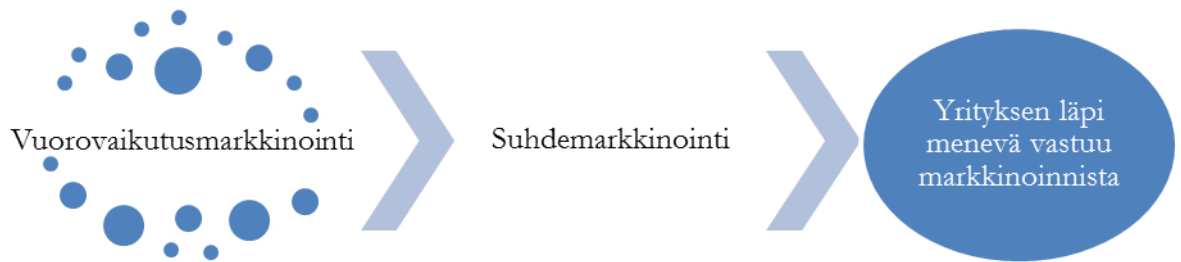
Myös Paynen mukaan 1900-luvun viimeisillä vuosikymmenillä monet yritykset joutuivat huomaamaan, että markkinointimixin soveltaminen markkinoinnissa ei riittänyt uusien asiakkaiden hankkimiseen eikä siihen, että yritys saisi heidät pidettyä. Huomattiin taas, että markkinat olivat kypsät, kysyntä laski ja yritykset eivät enää kasvattaneet voittoa entiseen tapaan. Yritykset saivat huomata sen, että asiakkaat olivat valistuneempia ostajia eivätkä he langenneet markkinointikikkoihin yhtä helposti kuin ennen. Lisäksi markkinat muuttuivat kovaa vauhtia globaaleiksi, kilpailuympäristö muuttui ja markkinoille saapui uusia tiedotusvälineitä ja kanavia. (Payne 2006, 7)

Philip Kotlerin mukaan yritysten myyntiin liittyvät ongelmat kuitenkin olivat syvemmällä kuin uskottiin. Ongelmien syy piili Kotlerin mielestä yritysten tavassa olla yhteydessä sidosryhmiinsä ja siinä, miten sidosryhmiä kohdeltiin. Kotlerin ratkaisu tähän ongelmaan oli suhteiden rakentamiseen tähtäävä markkinointiajattelu. Yrityksen on rakennettava vahvoja siteitä sidosryhmiinsä, kuten asiakkaisiin, alihankkijoihin, jakeli-

joihin, työntekijöihin, liittoihin, hallituksiin ja muihin ympäristön toimijoihin. Yrityksen etua kun ei edistänyt enää se, että yritys kiristää esimerkiksi alihankkijoilta halpoja kauppoja. Kotlerin ajattelu aloitti muutoksen, jonka seurauksena markkinointi koetaan vielä tänäkin päivänä osaksi yrityksen strategiaa ja suhdemarkkinointi sen tärkeänä osana. (Payne 2006, 7)

Perinteisen vuorovaikutusmarkkinoinnin tarkoitus oli saada yritykselle asiakkaita, pitää asiakkaat itsellään ja pidentää asiakassuhteita. Uskollinen asiakas on arvokas jo itsessään, ja asiakkaan tuoma referenssiarvo laskee yrityksen uuden asiakkaan hankkimiskustannuksia. Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on kehittää sidosryhmäsuhteita jatkuvasti. Suhdemarkkinoinnin toimiessa parhaimmillaan, koko yritys kantaa vastuun sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemisesta. Silloin vastuu sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemisesta ei jää vain markkinointiosaston huoleksi, vaan markkinointi on kaikkien yrityksen osastojen vastuulla. (Payne 2006, 9)

CRM-järjestelmä on tarkoitettu suhdemarkkinoinnin työvälineeksi, jonka avulla yritys voi kokonaisvaltaisesti muuttua asiakasystävällisempään suuntaan. CRM tuli käsitteenä tutuksi vasta 1900-luvun lopulla. CRM-järjestelmän tarkoitus on kehittää asiakkuusajattelua ja kehittää yrityksen toimintatapoja. Ikävä kyllä useat yritykset edelleen kokevat CRM-järjestelmät myynti-, ja markkinointiosaston huoleksi. Tämä on sääli koska jos CRM-projekti on suunnattu vain yhdelle osastolle, yrityksen kokonaisvaltainen muutos asiakasläheisempään suuntaan häiriintyy. Asiakastietoa on myynti, ja markkinointiosaston lisäksi myös taloushallinnossa ja asiakaspalvelussa. Näin kaikkien olemassa olevien asiakastietojen hyödyntäminen asiakassuhteen hoitamisessa estyy. (Oksanen 2010, 5-6)



Kuvio 1. Markkinoinnin siirtyminen suhdemarkkinoinnin ja kokonaisvaltaisen suhdemarkkinoinnin suuntaan

3.1.1 CRM:n eri ulottuvuudet

Lyhyesti kuvailtuna CRM tarkoittaa asiakaslähtöistä toimintatapaa ja siihen liittyviä tietojärjestelmiä. CRM:n tarkoitus on täyttää asiakkaan nykyiset tarpeet ja ennustaa tulevia tarpeita. Järjestelmässä jo olemassa olevaa tietoa hyödynnetään yhteydenpidossa jo olemassa olevien asiakkaisiin ja entisen ja uusien asiakkaiden prospektoinnissa. Prospektoinnista saatu arvokas tieto kulkeutuu järjestelmän sisällä yrityksen eri tiimeihin, jotka käyttävät tietoa hyödykseen. (Payne 2006, 13–14)

CRM on Dychen mukaan infrastruktuuri, joka mahdollistaa asiakastiedon havainnollistamisen ja näin näyttää käyttäjälleen oikeat tavat motivoida arvokkaita asiakkaita pysymään uskollisina ja ostamaan uudelleen. Parhaimmillaan CRM on enemmän kuin asiakkuuksien hallinnan työkalu ja toimiessaan se muuttaa asiakkaan suhdetta myyjäyritykseen ja lisää liikevaihtoa. (Dyche 2002, 4-5)

Tietoteknillisesti CRM:llä on kaksi toimintoa: tietokannat ja tiedon säilytys. Tietokantaan kerätään tietoa ja näin voidaan tulkita asiakkaan entistä asiakaskäyttäytymistä ja ennustaa tulevaisuuden asiakaskäyttäytymisestä. Todennäköisyys siihen, että asiakas tulee ostamaan yritykseltä hänelle suunnatun mainoskampanjan jälkeen kasvaa jos esimerkiksi asiakaspalvelukeskus saa tietokannan kautta neuvoja siihen, miten tiettyä asiakasta kannattaa lähestyä. Se, millä tavalla työntekijät hyödyntävät CRM:n tietokantoja riippuu kuitenkin yrityksen työntekijöiden motivaatiosta, koulutuksesta ja käytössä ole-

vista oheislaitteista. CRM-järjestelmää käyttöönottavan yrityksen on myös muistettava että CRM on hyödyllisimmillään silloin kun järjestelmässä on mukana mahdollisimman monta yrityksen prosessia. Useimmat yritysten epäonnistumiset CRM:n käyttöönotossa liittyvät siihen, että järjestelmässä on vain muutama yrityksen prosessi. (Payne 2006, 15, 20)

Konsulttiyritykset jakavat CRM:n kolmeen osaan, toiminnalliseen, analyttiseen ja koovaan osaan. Toiminnallinen osa on CRM:n etulinja, koska siinä tapahtuu yrityksen yhteydenpito asiakkaaseen, esimerkkinä puhelimitse tapahtuva asiakasneuvonta, myynti, markkinointi ja asiakaspalautteeseen vastaaminen. (Payne 2006, 23 & Dyche 2002, 13.)

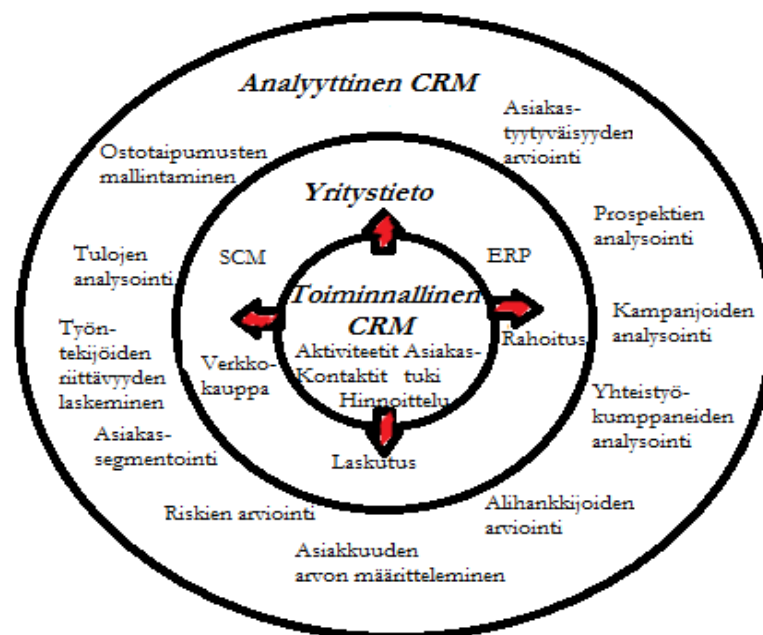
Toiminnallisen CRM:n tehtävänä on parantaa asiakkaaseen liittyviä prosesseja. Toiminnallinen CRM perustuu tietoteknillisiin sovelluksiin, jotka mahdollistavat toimintojen automaattisuuden. Toiminnallisessa CRM:ssä on paljon myyjien työssään käyttämiä sovelluksia. Markkinoinnin apuna käytetään segmentointi- ja kampanjanhallintatyökaluja. Sales Force Automation, (SFA) nähdään B2B-myyntin pakollisena työkaluna. SFA:n avulla voidaan johtaa asiakkuuksia, ennustaa tulevaisuuden myyntiä, poimia leadeja ja ottaa selvää uusista myyntimahdollisuuksista. SFA-ohjelma voidaan muokata yrityksen tai toimialan myyntisuppilon mukaisesti. CRM:n toiminnalliseen osaan kuuluu myös eri lähteistä, kuten soittokeskuksesta, myyntipisteestä ja Internetistä saapuneen tiedon koordinointi. Inbound-, ja outboundlähteistä saapuneet yhteydenotot päätyvät samaan paikkaan, josta ne ohjautuvat automaattisesti sopivimmalle vastaanottajalle. Esimerkkinä tästä on puhelimitse toimiva asiakaspalvelu. Kun asiakas soittaa asiakaspalveluun, asiakkaan täytyy puhelimesta kuuluvien ohjeiden jälkeen painaa jotain tiettyä numeroa, jolloin puhelu ohjautuu oikealle asiakaspalvelijalle. Lopulta yrityksen palveluiden kustannukset laskevat ja asiakastytyväisyys kasvaa. (Buttle 2009, 6-9)

CRM:n analyttinen osa sisältää yrityksen tietovarastot, jonka sisältämää tietoa järjestelmään, analysoidaan, tulkitaan ja käytetään hyväksi. Tämä tieto saapuu järjestelmään sen toiminnallisen osan kautta. (Payne 2006, 23)

Dyche kutsuu CRM:n analyttistä osaa yrityksen CRM:n takalinjaksi. Analyttinen osa muuttaa toiminnallisesta osasta saapuvan tiedon ymmärrettävään muotoon, esimerkiksi taulukoiksi ja analyyseiksi. Analyttinen CRM tietää mm. sen, kuinka usein asiakas käy katsomassa asiakastietojaan yrityksen nettisivuilla. (Dyche 2002, 13–14.)

Suurin ero analyttisen ja toiminnallisen CRM:n välillä on se, että ainoastaan analyttinen puoli kykenee löytämään tietoa asiakkaan tekemistä toiminnoista ja tapahtumista koko asiakassuhteen aikana ja kykenee muuttamaan tiedon yritykselle hyödylliseksi tiedoksi. (Dyche 2002, 130).

CRM:n kokoava osa on muista tietokannoista ja järjestelmistä CRM:n saapuva yrityksen liittyvä tieto. Kokoavaksi osaksi luetaan yrityksen muut järjestelmät, kuten toiminnanohjausjärjestelmät (ERP), laskutus-, ja rahoitusohjelmat ja toimitusketjunhallintajärjestelmät (SCM). (Dyche 2002, 130)



Kuvio 2. Kolmiosainen CRM. (mukailtu: Dyche 2002, 130)

Oksanen jakaa CRM:n edellämainittujen toiminnallisen ja analyttisen osan lisäksi strategiseen ja kumppanuus-osaan. CRM:n strateginen osa pyrkii toteuttamaan asiakaskeskeistä kulttuuria liiketoiminnassa. CRM:n kumppanuusosa puolestaan korostaa yhteistyötä, joka ylittää toimitusketjujen ja yritysten rajat. CRM:n

kumppanuusosa tunnetaan myös lyhenteeltään PRM, eli partner relationship management. (Oksanen 2010, 24)

Myös Buttlen mielestä erilaisia CRM-tyyppejä ovat strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuus-CRM. (Buttle 2009, 4)

3.1.2 CRM myyjän työkaluna

Myyjälle CRM-järjestelmä on elintärkeä työkalu. Järjestelmiä voidaan käyttää jokapäiväisen työnteon apuna olemisen lisäksi mm. tuottavien segmenttien etsimiseen, tulevaisuuden potentiaalin määrittämiseen ja resurssien tehokkaaseen käyttämiseen. Myyjän jokapäiväisessä työssä CRM auttaa kokoamalla tietoa asiakkaan mielipiteitä yrityksen kanssa toimimisesta, yrityksen mainoksista ja visuaalisesta tyylistä. CRM-järjestelmää voidaan käyttää myös analysointityökaluna. Kun järjestelmä tietää, tuliko asiakas tyytyväiseksi edellisellä ostokerralla, voidaan ennustaa, ostaako asiakas yritykseltä tulevaisuudessa. (ThuyUyen, Nguyen & Sherif 1993.)

Myyjän on tärkeä tietää, että suurin asiakas ei välttämättä ole kannattavin asiakas koska juuri suuret asiakkaat vaativat ostoihinsa eniten alennuksia. Asiakastoimituksia saattaa olla moneen toimituspisteeseen ja suuret asiakkaat saattavat lisäksi vaatia tuotteelle erilaisia pakkauksia. Myyjän on tiedettävä ainakin tiettyjen asiakassegmenttien aiheuttamat kulut, jotta hän voi vertailla erilaisia segmenttejä ja jakelukanavia ja suunnata työnsä oikeaan kohteeseen. Monikanavainen CRM-järjestelmä kykenee laskemaan yksittäiselle asiakkaalle, mikrosegmentille tai kokonaiselle segmentille yhteenlasketut tulot ja kulut. Kuluja alkaa syntyä jo silloin, kun asiakas tekee tilauksen. Kuluiksi lasketaan mm. myyjän viettämä aika asiakkaan asioiden hoitamiseen, avainasiakkuuspäällikön asiakkaaseen kuluttama aika, yrityksen maksama provisio myyjän tekemistä kaupoista, suurille asiakkailla myönnetty paljousalennukset ja mainostuet ja muu promootio. (Payne 2006, 137–138)

Myyjä pystyy näkemään myyntiprosessin hallintatyökalujen avulla, missä vaiheessa myyntiprosessia kunkin asiakkaan kanssa ollaan. Myös myyjän esimies pystyy järjestelmästä seuraamaan myyjän edistymistä kaupanteossa ja myyjän saama bonus on myös

ennustettavissa. Myyntiprosessin hallinta perustuu myyjän kirjaamien tapahtumien analysointiin tarkkaan laskettujen myynnin lainalaisuuksien avulla. CRM:stä voidaan nähdä, mikä kauppa on kloussaamista vaille, mikä kauppa on vaarassa ja mitkä kaupat ovat ratkenneet. CRM laskee myös kaupan todennäköisyyden ja arvioi, miksi jokin kauppa epäonnistui. (Buttle 2009, 402)

CRM auttaa myyjää myös asiakkuuksien tulevaisuuden potentiaalin määrittelemisessä segmentoinnin avulla. Kaikki asiakkaat pystytään jakamaan kolmeen ryhmään, joiden perusteella tunnistetaan ryhmään sopivat strategiat asiakassuhteen kehittämiseksi:

1. Kaikkein arvokkaimmat asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat nykyisen liiketoiminnan ydin ja CRM keskittyy näihin.
2. Toisen tason asiakkaat. Toisen tason asiakkaat ovat asiakkaiden suurin hyödyntämätön potentiaali ja näitä CRM pyrkii kehittämään.
3. Alimman tason asiakkaat. Näistä asiakkaista ei luultavasti tule koskaan kannattavia, eli asiakkaista koituu enemmän kustannuksia kuin katetta. CRM pyrkii asiakkaan tuottamien kulujen minimoimiseen. (Payne 2006, 139)

Yrityksellä on oltava toimiva segmentointistrategia jotta yritys huomaisi ajoissa enemmän huomiota kaipaavat asiakkaansa. Brown toteaa, että arvokkaimman asiakkaan huomaa siitä, että he tuottavat rahaa eniten ja heissä on lisäksi potentiaalia lisäostoihin. Toimivan asiakassuhteen ydin on se, että yritys pystyy ennakoimaan asiakkaansa tarpeita jo ennen kuin asiakas itsekään niitä havaitsee. Yrityksen on yritettävä päästä asiakkaan kanssa jatkuvaan dialogiin. (Brown 2000, 73–74)

Edellä mainittua asiakkaiden segmentointia ja analysointia varten yrityksen on panostettava sellaisiin CRM-sovelluksiin, jotka keräävät ja analysoivat asiakkaiden kannattavuutta. Kannattavuustiedon hyödyntäminen auttaa asiakashankinnassa, asiakkaiden muistamisessa, myyntimahdollisuuksien löytämisessä, lisämyynnissä, kalliimpien tuotteiden myynnissä vanhan, halvemmän tuotteen sijaan ja asiakkaan houkuttelemisessa yrityksen puolestapuhujaksi. (Payne 2006, 130–140)

Jos yrityksellä ei ole mitään asiakastietoa tallentavaa tietojärjestelmää, saattaisi syntyä tilanne, jossa kaikki myyjän hoitamat asiakkuudet häviäisivät samalla kun myyjä jättää yrityksen. Silloin kun myyjät täyttävät asiakastietoja järjestelmään ja hyödyntävät järjestelmää muutenkin, kaikki asiakastieto kuuluu yritykselle, ei myyjälle. (Mäntyneva 2001, 74)

Myös Oksanen korostaa sitä, että yrityksen työntekijöiden on käytettävä järjestelmää. Alkuun se, jos myyjä ei käytä CRM-järjestelmää, ei yrityksessä näy, vaan ongelmat syntyvät esimerkiksi henkilöstönvaihdosten jälkeen. Silloin kukaan ei enää muista, kuka vastasi mistäkin asiakkuudesta ja keitä asiakkaat ylipäänsä olivat. (Oksanen 2010, 26)

3.1.3 CRM apuna asiakkuuksienhallinnassa

Yleinen ilmiö yrityksissä on se, että suuri osa markkinoinnin kustannuksista menee uusien asiakkaiden houkutteluun ja vanhat asiakkaat pettyvät kun yritys unohtaa heidät. Syntyy ilmiö nimeltään ”leaky bucket”, eli ”vuotava ämpäri”-ilmiö. Vuotava ämpäri-teorian mukaan markkinointistrategiat ovat yrityksissä usein suunniteltu sellaisiksi, että jo menetettyjen asiakkaiden tilalle kerätään uusia asiakkaita. Useimmat yritykset halusivat asiakkaittensa pysyvän yritykselle uskollisina mutta samaan aikaan yrityksen markkinointi on suunnattu uusien asiakkaiden hankkimiseen, ei asiakkaiden säilyttämiseen. Vuotava ämpäri-teorian luoja, Andrew Ehrenberg tuli ilmiötä tutkiessaan siihen tulokseen, että vain 10 % kuluttajatuotteiden ostajista oli uskollisia tietylle brändille. Lisäksi Ehrenberg totesi että 100 % näistä uskollisista asiakkaista ei ostanutkaan asiakasryhmistä määrällisesti eniten. Ehrenbergin löydökset todistavat sen, että kuluttajat ovat yleensä uskollisia monelle eri yrityksille ja että kuluttaja ostaa tuotteita erilaisiin tarkoituksiin. Siksi yrityksen kannattaa suunnata asiakkuususkollisuusohjelmansa oikeisiin kohteisiin. (www.royalloyalties.com) CRM auttaa yritystä tunnistamaan tärkeimmät asiakkaansa ja ne asiakkaat, joista tulisi päästä eroon. (Dyche 2002, 5)

Asiakkuususkollisuusohjelman luominen yrityksessä alkaa asiakassegmentoinnilla, eli asiakastyypien jaottelulla. Asiakastyypien jaottelussa CRM-järjestelmä on olennainen työkalu. Jos CRM-järjestelmässä ei ole asiakassegmentointia, jotkut asiakkaat saavat liikaa huomiota ja toiset asiakkaat jäävät kokonaan vaille huomiota. Järjestelmässä on

tällöin hyödyntämätöntä potentiaalia ja yritys ei suuntaa markkinointia oikeaan suuntaan. Silloin puhutaan juuri yllämainitusta vuotava ämpäri-ilmioista. (Payne 2006, 147)

Hyvä esimerkki CRM-järjestelmien hyödyntämisessä tyytymättömien asiakkaiden muuttamisessa tyytyväisiksi asiakkaiksi on General Electricin 1980-luvulla perustama asiakaspalvelukeskus. GE:n asiakaspalvelukeskus koostuu viidestä soittokeskuksesta, joiden tehtävänä on tuoda yritystä tutuiksi asiakkailleen. GE on havainnut, että jopa 80 prosenttia tyytymättömistä soittajista ostivat uudelleen GE:n tuotteita sen jälkeen kun soit-tajan ongelma ratkaistiin puhelimitse. Lisäksi asiakas tiesi soiton jälkeen enemmän GE:n tuotteista. Asiakassuhteen vahvistuminen toi arvoa myynnille, markkinoinnille ja antoi apua jopa uusien tuotteiden kehittämisessä. (Payne 2006, 113)

Markkinointi ja markkinointiviestintä liittyvät vahvasti asiakkuuksienhallintaan koska näiden avulla lisätään myyntiä. Markkinointi onnistuu todennäköisemmin jos markki-nointikampanjat suunnataan sopivin väliajoin oikeisiin kohderyhmiin, ja asiakkaan toi-voman kanavan kautta. Lisäksi jos markkinointikampanjan sanoma koskettaa asiakasta, asiakas suhtautuu yritykseen positiivisesti. Asiakkuuksienhallintaan liittyvät prosessit pitää integroida yrityksen muihin toimintoihin. Yhtenä kokonaisuutena järjestelmässä pitäisi olla markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. (Mäntyneva 2001, 74–75)

3.1.4 CRM-järjestelmän valitseminen

Yrityksen on ennen järjestelmän valintaa määriteltävä tavoitteensa, jotka se haluaa jär-jestelmän avulla saavuttaa. Järjestelmää suunniteltaessa on otettava sen tulevat käyttäjät huomioon ja suunnitelman on oltava ennen kaikkea käytännöllinen ja realistinen. Yri-tyksen pyrkimyksenä ei saisi olla se, että CRM:n avulla pyritään palvelemaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Yrityksen kannattaa ennen CRM-järjestelmän valintaa mietit-tävä mm. sitä, ketkä ovat halutuimpia asiakkaita, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, onko asiakaskontaktointinissa jotain parannettavaa ja onko yrityksellä sellaisia toimintoja, jotka vievät rahaa mutta eivät tuota mitään? Kun edellä mainittuja kysymyksiä on pohdittu tarpeeksi, myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu puhaltavat yhteen hilleen ja lopputu-loksena yritys palvelee asiakkaitaan paremmin. (Nguyen ym. 1993.)

Järjestelmän hankintaprosessi alkaa yrityksen tavoitteiden määrittelyllä. Yrityksen on oltava varma siitä, mitä se on hakemassa. Seuraavaksi yritys alkaa etsiä ratkaisutoimittajia ja ottamaan heihin yhteyttä. Kun sopivat ratkaisutoimittajat on löydetty, yritys pyytää ratkaisutoimittajilta tarjousta. Tarjouspyynnössä on tultava ilmi halutun aikataulun lisäksi ilmi yrityksen kipupisteet, jotka kaipaavat korjausta. Tarjouspyynnössä voi olla liitettyinä myös yrityksen vaatimukset järjestelmää kohtaan. Jos yritys haluaa yhdistää CRM:n muihin tietojärjestelmiin, on pyydettävä erillistä hintaa CRM:stä ja integroimisesta. Yritys voi myös pyytää hinnoittelua pitkänkin aikavälin arvioiduista kustannuksista. Tässä vaiheessa kannattaa ottaa selvää ehdokkaiden referensseistä. Lopuksi yritys tarkistaa saapuneet tarjoukset ja hylkää ne, jotka eivät täytä yrityksen vaatimuksia, ylittävät budjetin tai muuten herättävät epäluuloa. Lopuksi on vuorossa sopimusneuvottelut parhaan tarjouksen tehneen ratkaisutoimittajan kesken. (Oksanen 2010, 193–198)

CRM-projektista tulee onnistunut jos yritys valitsee monikanavaisen CRM:n. Asiakkuuksienhallinnan kannalta on tärkeää että järjestelmään saapuu tietoa muista erillisistä tietojärjestelmistä, kuten taloushallinnosta. Silloin myyjä kykenee laskemaan eri asiakassegmenttien ja asiakkuuksien kannattavuudet ja sitten tähdätä huomionsa kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin. (Mäntyneva 2001, 61)

CRM-järjestelmää, joka on yhteydessä Internetiin, on helpompi hallinnoida kuin asennettavia asiakkuuksienhallintaohjelmia. Internet-pohjaista järjestelmää ylläpidetään helposti kun kaikki tieto on yhdessä paikassa. Esimerkiksi Salesforce.com on 6,9 prosentin osuudellaan CRM-järjestelmätoimittajien listalla sijalla kolme SAP:n ja Oraclen jälkeen. Internetin kautta toimivaa järjestelmää maksetaan käyttäjäkohtaisesti kuukausittain. (www.tietokone.fi)

Taulukko 1. CRM- ratkaisuntoimittajien hinnoittelumalleja. (Oksanen 2010, 189–190)

Lisenssikauppa	Lisenssi ostetaan ratkaisuntoimittajalta, oma henkilöstö ylläpitää järjestelmää konehuoneessa. Yritys joutuu itse huolehtimaan huollosta ja ylläpidosta.
Pilvipalvelu	Ohjelma vuokrataan Internetistä ja ratkaisuntoimittaja ylläpitää. Yleensä huoltokustannukset kuuluvat ratkaisuntoimittajalle.
Yhdistelmät	Monenlaiset lisenssikaupan ja pilvipalvelun yhdistelmät.
Sovellusvuokraus	Järjestelmän voi tilata helposti Internetistä ja valita tarvittavat sovellukset. Jo kolmen vuoden vuokraus saattaa vastata lisenssin ostohintaa ja ylläpitokustannuksia. Sovellusvuokraus on lopulta kallis vaihtoehto.

CRM-järjestelmiä varten on olemassa paljon erilaisia hinnoittelumalleja. Oksanen mukaan järjestelmän vuokraaminen käy aikaa myöten kalliimmaksi kuin palvelun ostaminen. Järjestelmän ostamista suunnittelevan yrityksen kannattaa tehdä laskelmat kustakin hinnoittelumallista jopa kymmenen vuoden ajalle. Käyttöoikeuskustannusten lisäksi maksettavaksi tulee ylläpito-, tuotekehitys-, ja huoltokustannuksia. (Oksanen 2010, 189–190)

3.1.5 CRM-järjestelmien toimittajat

1990-luvulla CRM-ratkaisuja myyviä yrityksiä oli markkinoilla vain vähän. Kun Microsoftin Dynamics CRM saapui markkinoille, muitakin järjestelmän toimittajia alkoi saapua markkinoille. Nykyään samaa järjestelmää saattaa myydä lukuisat eri konsulttiyritykset, jotka huolehtivat järjestelmän käyttöönottamisesta ja asiakkaan konsultoinnista. Tästä on esimerkkinä Internet-pohjaista ratkaisua tarjoava Salesforce.com. (Oksanen 2010, 183–184)

Tänä päivänä CRM voi olla käytettävissä myös pilvipalveluna. Pilvipalveluiden tunnetuimman CRM-toimittajan, Microsoft Dynamics CRM:n pilvipalveluna toimivan järjestelmän etuna on se, että järjestelmää on mahdollista käyttää milloin vain ja missä tahansa. Asiakas maksaa ainoastaan todellisesta käytöstään. Dynamics CRM:n kuuluvat mm. sovellusten päivitys, varmuuskopiointi, tietoturva ja palvelutasosopimus, eli asiakas voi saada korvausta mahdollisten katkojen aiheuttamista haitoista. Dynamics CRM voi olla asiakkaan käytössä pilvipalveluna, asiakkaan itse ylläpitämänä tai yhteistyökumppanin

ylläpitämänä. Sovelluksina Dynamics CRM:lle on leadien hallinta-, mahdollisuuksien hallinta-, myyntisuppilon hallinta-, myynnin suunnittelu-, asiakastietojen hallinta-, integrointi-, ja analysointisovellukset. Microsoftin laajennetun CRM:n avulla myös yhteistyökumppanit, jakelijat ja jälleenmyyjät voidaan liittää samaan CRM- kokonaisuuteen prosessien virtaviivaistamiseksi. (crm.dynamics.com)

CRM-toimittajaa valittaessa ensimmäiseksi on huomattava, että monet toimittajat ovat keskittyneet tiettyihin toimialoihin tai heidän järjestelmänsä vahvuus on tietyn ongelma-alueen ratkaiseminen. CRM-toimittajat voivat olla keskittyneet ratkaisussaan esimerkiksi analysointityökaluihin, asiakaspalvelun kehittämiseen, sähköisiin kommunikointikeinoihin ja markkina-analyysiin. (www.blogs.gartner.com)

Oksanen ja Brown huomauttavat myös, että CRM-toimittajat ovat usein keskittyneitä joko tiettyyn toimialaan tai keskittyvät ratkaisemaan tietyn osa-alueen asiakkaan liiketoiminnassa. Varsinkin teleoperaattorit ja vähittäiskauppa-alalla toimivat asiakkaat kaipaavat toisenlaisia CRM-ratkaisuja kuin jollain muulla toimialalla toimivat yritykset. Oikean CRM-järjestelmän yritys löytää kun valitsee sen toimittajan, jonka kokemus, teknologia ja toimiala sopivat yrityksen tarpeisiin. (Oksanen 2010, 184–185 & Brown 2000, 299)

Kansainvälisillä CRM-toimittajilla, kuten SAP:lla, Oracle:lla ja Salesforce.com:lla on vahvuutenaan vahva tuotekehitysosaaminen ja työkalujen ja toimintojen monipuolisuus. Myös suomalaisia CRM-toimittajia löytyy. Kotimaisia CRM-toimittajia ovat mm. Severa, ValueFrame ja Vineyard. Suomalaisten ratkaisutoimittajien vahvuus on se, että ohjelmistoihin pystytään tekemään muutoksia heti kun asiakkaan tarve sitä vaatii. Tähän kansainväliset ja suuret toimijat eivät välttämättä kykene. (Oksanen 2010, 187)

Brown näkee suurten kansainvälisten yritysten CRM-projektien yleisenä virheenä sen, että yritykset antavat järjestelmätoimittajalle koko vastuun asiakkuuksien kehittämisessä oikeaan suuntaan CRM:ssä. Tämä on väärin koska yrityksen on itse tiedettävä, mitä asiakkaansa haluaa. Paras tulos saadaan aikaiseksi jos järjestelmän toimittajan työntekijä hoitamaan CRM:n asiakkuuksiin liittyviä ratkaisuja asiakasyritykseen. Yrityksen kannat-

taa säilyttää itsellään vastuu CRM:n onnistumisesta vaikka onkin palkannut ulkopuolisen ratkaisuntoimittajan. (Brown 2000, 304–305)

Ratkaisutoimittajien lisäksi CRM-markkinoilla on olemassa paljon konsultteja, jotka auttavat CRM-järjestelmän ostanutta yritystä muutosprosessissa, asiakassuhteiden hallinnassa ja CRM-toimittajan valinnassa. Lisäksi on olemassa ns. integraattorikonsultteja, jotka tarjoavat apua ja ratkaisuja eri tietojärjestelmien yhdistämiseen. Konsultista on yritykselle apua silloin kun aiheesta halutaan objektiivista keskustelua ja kun yritys on epävarma omasta kyvystään hoitaa CRM-projekti menestyksekkäästi loppuun asti. (Oksanen 2010, 184–186)

CRM-järjestelmiä, jotka toimivat avoimella lähdekoodilla on myös olemassa. Näitä ilmaisia CRM-järjestelmiä on mm. openCRX ja SugarCRM. Esimerkiksi SugarCRM:n ohjelma on ilmainen, mutta asiantuntijapalvelu ja ohjelman kehitys maksavat. Jos yritys ottaa käyttöönsä ilmaisen järjestelmän, yrityksellä on oltava omasta takaa tietoteknistä osaamista asennuksista jne. (Oksanen 2010, 188)

3.1.6 Räätelöidyn CRM:n luominen

Valmiin CRM-järjestelmän ostamisen tai vuokraamisen lisäksi yrityksellä on toinenkin keino saada CRM käyttöönsä: räätälöidä CRM, eli tehdä se itse alusta loppuun. CRM:n räätälöiminen vaatii yritykseltä sen, että projektissa on mukana osaavia ohjelmoijia ja muita IT-alan asiantuntijoita, jotka jatkossa myös ylläpitävät järjestelmää. Oman järjestelmän tekeminen vaatii yritykseltä myös merkittävää taloudellista ja ajallista panostusta. Ennen kuin ohjelmoijat alkavat koodaamaan järjestelmää, on tärkeää, että joku suunnittelee CRM:n pääpiirteet, toiminnot ja ulkonäön sellaiseksi kuin yritys haluaa lopullisen CRM:n olevan. CRM-projekti vaatii myös keskeneräisenä perehtymistä projektissa mukana olevilta, jotta CRM-järjestelmään ei tule virheitä. Hyvä suunnittelu on kaiken a ja o.

Mitä asiakaslähtöisempi yritys haluaa olla, sitä enemmän järjestelmässä on oltava yrityksen tarpeisiin muokattuja sovelluksia. (Payne 2006, 81–84)

Paynen mukaan räätälöity CRM on hyödyllisimmillään silloin kun CRM on luotu dynaamiseksi. Dynaamisuus tarkoittaa sitä, että yritys kykenee vastaamaan asiakkaan kyselyihin saman tien ja tieto asiakkaan tekemistä toiminnoista menee suoraan CRM:n toiminnalliselle puolelle. Yleensä ne yritykset, jotka haluavat räätälöidyn CRM-järjestelmän, haluavat antaa asiakkaalleen kokonaisvaltaista ja yksilöllistä palvelua. Räätälöityjä CRM-järjestelmiä käyttävät myös sellaiset yritykset, joilla on niin paljon tuotteita, että tuotekatalogien painaminen tulisi liian kalliiksi ja asiakkaitakin on kymmeniä tuhansia. (Payne 2006, 85–86)

Oksasen mukaan räätälöity CRM on paikallaan silloin kun yritys ei löydä markkinoilta sopivaa ratkaisua. Toisaalta nykyään on harvinaista se, ettei markkinoilta löytyisi ratkaisua toimialakohtaisiin ongelmiin. Etuna räätälöidyllä järjestelmällä on järjestelmän joustavuus, huonona puolena suuret kustannukset ja ylläpidon epävarmuus. Kukaan muu yrityksessä ei osaa räätälöityä järjestelmää ylläpitää, varsinkin jos aikaisemmin järjestelmää ylläpitänyt henkilö esimerkiksi irtisanoutuu. Yrityksen kannattaisi valita toimittajayrityksen tekemään räätälöidyn järjestelmän kokonaan, koska silloin välttyään ylläpidollisilta ongelmilta. (Oksanen 2010, 188–189)

Räätälöidyn CRM:n valitseminen vaatii yritykseltä suurta panostusta tietotekniikkaan. On oltava monimutkaisia sovelluksia, esimerkiksi markkinointisovellus (B2B ja B2C-asiakkaille), puhelimen liittäminen järjestelmään (CTI), yhteistyökumppanien tietotoimintojen liittäminen CRM:n ja saman Internet-sivun käyttäminen yhtä aikaa monesta eri paikasta. Tärkeätä on luoda sellainen tietojärjestelmä, joka tuntee asiakkaan ja kaikista hänen tekemistään toiminnoista jää järjestelmään jälki. Silloin myös asiakkaalle tulee mielikuva siitä, että yritys tuntee hänet henkilökohtaisesti, vaikka näin ei välttämättä olekaan. (Payne 2006, 84–86)

3.2 Käytettävyys

Sinkkosen mukaan tuotetta kehiteltäessä on tiedettävä, ketkä tuotetta tulevat käyttämään, mitä käyttäjä haluaa tuotteella saavuttaa ja missä tuotetta tullaan käyttämään. Näiden kysymysten pohjalta on tiedettävä, millaisia vaatimuksia käyttäjä asettaa tuotteen käytettävyydelle. Nämä vaatimukset voivat olla esimerkiksi tuotteen helppokäyt-

töisyys, tehokkuus tai miellyttävyys. Sinkkosen mukaan käytettävyys tarkoittaa menetelmiä, joiden kauppa käyttäjä ja tuote toimivat yhdessä tehokkaalla ja miellyttävällä tavalla. (Sinkkonen ym. 2006, 15, 17)

Yritykselle koituu paljon kustannuksia jos tuotteen huonot ominaisuudet huomataan vasta tuotteen käyttöönoton jälkeen. Huonot ominaisuudet on korjattava jo suunnitteluvaiheessa, ennen kuin ne ehtivät kuormittaa suunnittelun ja tuotannon resursseja. (Sinkkonen ym. 2006, 20)

Myös Sherman on samaa mieltä siitä, että tuotteen käytettävyyttä on mietittävä käyttäjakeskeisellä suunnittelulla ja tuotteen rakentamisella. Huono käytettävyys aiheuttaa myöhemmin tuottajalleen huomattavia kustannuksia. Tuotteen ylläpitoon ja korjauksiin kuluu sekä rahaa että aikaa, minkä lisäksi asiakkaat tulevat tyytymättömiksi. (Sherman 2006, 20)

3.3 Käyttäjakeskeinen suunnitteluprosessi

Usein teknologiayrityksillä uuden tuotteen tai palvelun suunnittelun kompastuskivi on se, että uutta tuotetta tai palvelua suunnittelevat sellaiset ihmiset, jotka eivät arvosta käyttäjakeskeistä suunnittelua ja jotka eivät tee tutkimusta tuotteen loppukäyttäjistä. Teknologiayrityksille on yleistä se, että tuote rakennetaan teknisten tuoteominaisuuksien päälle ja tuotetta suunnittelevat insinöörit kokevat tuotteen helpoksi käyttää ja eivät siksi koe tarpeelliseksi ajatella loppukäyttäjää käyttämistilanteessa. Varsinkin insinööreillä on tapana määritellä tuote käytettävyydeltään hyväksi jos tuotetta on ylipäänsä mahdollista käyttää ja kokevat että he ”omistavat” tuotteen käyttöliittymän. (Sherman 2006, 33–34)

Ratkaisu yllälueteltujen yritysten ongelmiin tuotekehitysprosessissa on ottaa käyttöön käyttäjakeskeisyys kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tuotekehitysprosessi kuuluisi alkaa siitä, kun suunnittelija ottaa selvää, mitä käyttäjä tuotteella tekee ja mitkä asiat saattaisivat tuottaa ongelmia tuotteen käyttämisessä. Käyttäjien toimintaa suunnittelijan on tutkittava ennen suunnittelun alkua, suunnittelun aikana ja sen jälkeen, jotta mahdolliset virheet ehditään korjata ennen tuotteen käyttöönottoa. Suunnittelija voi esimerkiksi

haastatella käyttäjää tai havainnoida käyttäjän toimintaa. Tiedonkeruun jälkeen voidaan ryhmitellä käyttäjät eri käyttäjäryhmiin. Ryhmiä voidaan ryhmitellä käyttäjien roolien, käyttötilanteen, tarpeiden tai koulutuksen perusteella. Suunnittelija voi luoda eri ryhmille tyypillisiä skenaarioita, joissa käyttäjä käyttää vanhaa tuotetta ja uutta, parantunutta tuotetta. Näitä persoonia voidaan hyödyntää sekä suunnitteluvaiheessa että tuotteen käyttöönoton käytettävyydesteissä. Näissä testeissä käyttäjiä seurataan ja tuotetta muokataan sen mukaan käyttäjälle paremmin sopivaksi. (Sinkkonen ym. 2006, 29)

Sherman kirjaa tekniikoita, joita hyödynnetään käyttäjäkeskeisen suunnittelun apuna. Tekniikoilla saadaan tärkeää tietoa käyttäjän päämääristä, motivaatiotekijöistä, työnkuluista ja käyttämisen kipupisteistä. Tekniikat sisältävät esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttäjän työnteon seuranta, päättelyä siitä, mitkä ovat käyttäjän kyvyt, päämäärät, turhautumiset ja menestymiset silloin kun käyttäjä käyttää tuotetta tai palvelua. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu auttaa, neuvoo ja automatisoi käyttäjän työtä ottaen huomioon käyttäjän kyvyt ja tarpeet. Jo ennen tuotteen tai palvelun lopullista täytäntöönpanoa tuotetta on testattava käyttäjäryhmällä ja jos tarvetta tulee, tuotetta tai palvelua korjataan käyttäjien kokemuksen pohjalta parempaan suuntaan. Vaikka käyttäjäkeskeinen suunnittelu onkin aikaa ja rahaa vievää, käytettävyyden suunnittelun tuomat hyödyt tulevat olemaan suuremmat kuin suunnittelun aiheuttamat kustannukset. Onkin julkaistu monia tutkimuksia siitä, kuinka monille yrityksille on käyttäjäkeskeisen suunnittelun aiheuttamat kustannukset palautunut kymmenkertaisena summana. On kuitenkin hyvin valitettavaa se, että yleensä kun yritykset vähentävät henkilöstöään ja säästävät jostakin toiminnostaan, tuotekehitysosasto ja käytettävyyden asiantuntijat ovat ensimmäisenä tulilinjalla. (Sherman 2006, 21)

3.4 Visuaalinen suunnittelu

Tuotteen visuaalinen suunnittelu on tärkeämpää kuin usein luullaan. Kun tuote tai Internet-sivu on visuaalisesti hyvin suunniteltu, käyttäjän tehokkuus kasvaa jopa 20–40 %. Visuaalisella suunnittelulla tarkoitetaan värien valitsemisen, tyhjän tilan hyödyntämisen ja elementtien sommittelun lisäksi jo koodauksen aikana tapahtuvaa symbolien ja termien kääntämistä sellaiseksi, että käyttäjä ymmärtää lopputulosta. Käyttöliittymän

suunnittelu alkaa käyttäjän ja hänen tehtävänsä tutkimisesta. (Sinkkonen ym. 2006, 155-156)

Visuaalinen suunnittelu omaa kolme perussääntöä, joita noudattamalla länsimainen katsoja kokee taideteoksen-, tai Internet-sivun miellyttäväksi. Näitä perussääntöjä ovat tuotteen yhtenäinen suunnittelu, käyttäjän huomion suuntaaminen haluttuun kohteeseen ja käyttäjän ja tuotteen käymän vuorovaikutuksen huomioonottaminen. Suunniteltaessa esimerkiksi näkymää kuvaruudulle, suunnittelijan on tiedettävä, mikä on elementtien hierarkia, merkitys ja tärkeys. Katsojalle pitää muodostua harmoninen kuva näkymästä. Käyttäjän on ymmärrettävä, miksi suunnittelija on asetellut elementit sillä tavoin kuin on asetellut. (Sinkkonen ym. 2006, 157)

Myös Pohjola puoltaa sitä, että suunnittelija tehtävä on eläytyä vastaanottajan kokemukseen ja vahvistaa käyttäjän ja tuotteen välistä suhdetta. Michelangelo sanoi aikoinaan, että katsojan silmä arvioi taideteoksen kauneuden. (Pohjola 2003, 69)

Pohjolan mukaan yhtenäinen visuaalinen suunnittelu on tänä päivänä hyvin tärkeää. Yritys saattaa lähettää sidosryhmilleen hajanaisia ja ristiriitaisia viestejä jos yrityksen visuaalinen suunnittelu ei ole keskitetty yhteen paikkaan. Vaarana on se, että yrityksen visuaalinen identiteetti pirstoutuu. Viestinnän ja muotoilun työkaluja ja metodeja voidaan liittää yrityksen tiedonkäsittelyyn ja analysointiin. Viestintä ja muotoilu voivat auttaa yritystä muuttamaan monista lähteistä saapuva tieto ymmärrettäväksi ja käyttökelpoiseksi kokonaisuudeksi. (Pohjola 2003, 47, 49)

3.5 Värit

Väreillä pystytään luomaan yritykseen yhtenäistä ilmettä ja luoda erottautuvuutta markkinoilla. Väreillä on ihmiseen sekä psykologinen-, että fysiologinen vaikutus. Värit havaitaan valon aallonpituuksien avulla. Pitkän aallonpituuksien värit, kuten punainen ja oranssit, nostavat ihmisen verenpainetta, kun taas lyhyen aallonpituuden väri, sininen rauhoittaa katsojaansa. Väreillä pystytään vaikuttamaan ihmisen kokemaan syvyysvaikutelmaan. Kun kaksi samankokoista ympyrää täytetään kahdella eri värillä, kylmät värit

ikään kuin pakenevat katsojaansa kun taas lämmin väri tulee katsojaa lähemmäksi.
(Pohjola 2003, 135)

Sinkkosen mukaan värien käyttötapa riippuu siitä, mitä ja kenelle ollaan suunnittelemassa. Niiden käyttämisessä täytyy olla varovainen koska ihminen reagoi nopeasti väri-informaatioon ja väreillä on vahvoja merkityksiä kulttuurissa, sosiaalisessa ympäristössä ja ihmisen tunnemaailmassa. Värejä käytetään mm. huomion kiinnittämiseen, käyttämisen nopeuttamiseen, tunnistamiseen, luokitteluun, luettavuuden lisäämiseen, asian korostamiseen, käyttäjän muistuttamiseen, hakujen nopeuttamiseen, päätöksenteon avuksi ja tunnelman luomiseen. (Sinkkonen ym. 2006, 127–128)

Tietojärjestelmässä ei kannata käyttää vahvoja värejä koska esimerkiksi vastaväriyhdistelmä sininen-punainen aiheuttaa katsojan näkökenttään jälkikuvia ja väreilevät näkökentässä. Hyvä tapa yhdistää eri asiat yhdeksi kokonaisuudeksi on muokata otsikot samanvärisiksi, jolloin ne nähdään yhtenä samankaltaisena ryhmänä. Lisäksi on muistettava varmistua siitä, että väri erottuu taustastaan. Kun värejä yhdistellään, kannattaa käyttää samantyyppisiä värejä koska silloin lopputulos on sopivan rauhallinen. Jos suunnittelija käyttää liikaa räikeitä värejä, katsojan vaikutelma lopputuloksesta on kaoottinen eikä yksi asia korostu silloin muista. Jos tietojärjestelmän käyttäjän pitää muistaa eri värien merkityksen, määrä 5+(-) 2 väriä on riittävä. Suunnittelu kannattaa aloittaa mustavalkoisesta käyttöliittymästä, jonka jälkeen värejä voidaan lisätä yleisilmettä piristämään. Kirkkaat värit toimivat vaaranmerkkeinä ja huomion herättäjinä. Toisaalta muiden päävärien, (sininen, vihreä, keltainen), kanssa punainen muistetaan parhaiten. Sinisen eri sävyt ovat iäkkäämmille hankala hahmottaa. Suunnittelijan on muistettava myös, että käyttäjä saattaa olla värisokea. Väestöstä 8 % miehistä ja 4 % naisista on värisokeita. Värisokeat huomioidaan suunnitteluprosessissa siten, että kuvakelaatikoihin asetellaan vihjeitä, ja sillä ettei käytetä grafiikassa pelkästään värejä asiaa kuvastamassa. Voimakkaita kontrasteja kannattaa käyttää. (Sinkkonen ym. 2006, 128–134)

4 Yhteenveto CRM:n valinnasta ja hyödyntämisestä teorian pohjalta

Nykypäivänä lähes jokaisen yrityksen strategiaan on merkittynä asiakas jollain muotoa. Monet yritykset kertovat myös Internet-sivuillaan, että heille asiakaslähtöisyys on tärkeää. Voidaan olettaa, että jos yritys sanoo toimivansa asiakaslähtöisellä tavalla ja pitävänä huolta asiakkaistansa, yrityksellä on pakko olla käytössään hyvä CRM. CRM:n tärkein tehtävä liittyy asiakassuhteiden kehittämiseen ja siksi CRM myös toteuttaa yrityksen strategiaa. Eniten CRM:stä on yritykselle ja myyjälle hyötyä jos sitä käytetään jatkuvasti.

CRM on asiakkaan kokonaisvaltaisesti huomioon ottava prosessi, jonka tarkoituksena on tietoteknisiä järjestelmiä ja sovelluksia hyödyntäen tehdä satunnaisesta asiakkaasta kanta-asiakas, kanta-asiakkaasta puolestaan avainasiakas ja houkutella uusia asiakkaita, eli prospekteja ostamaan yritykseltä. Asiakassuhteiden kehittäminen johtaa siihen, että myös yrityksen myynti kasvaa. CRM on myös jatkuva prosessi, joka heijastaa yrityksen alati muuttuvaa toimintaympäristöä. Tietoteknillisesti CRM voidaan jakaa viiteen osaan, toiminnalliseen, analyyttiseen, kokoavaan, strategiseen ja kumppanuus-osaan.

CRM on yrityksen leiväntuojan, eli myyjän työkalu. CRM on apuna mm. asiakkaan kontaktoinnissa, asiakassegmentoinnissa, myyntivaiheen määrittelemisessä yrityksen myyntisuppilossa ja prospektien, eli uusien asiakkaiden löytämisessä. CRM toimii myyjälle myös kalenterina ja kertoo myyjälle, mitä hänen on tänään tehtävä. Myyjä pystyy CRM:n avulla ottamaan selvää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet yrityksen palveluihin. Lisäksi CRM tietää asiakkaiden nykyiset tarpeet ja pystyy ennustamaan tulevia tarpeita, kunhan yritys on liittänyt CRM:n muitakin tietojärjestelmiään, kuten asiakaspalvelun ja toiminnanohjausjärjestelmän, eli ERP:n.

Monikanavainen CRM on myyjälle suurena apuna myös silloin kun myyjä haluaa selvittää erilaisten asiakkuuksien kuluja ja tuottoja. Asiakkuuksien aiheuttamien kustannusten tietäminen on tärkeää koska jos asiakkuuksien aiheuttamiin rahallisiin ja ajallisiin kustannuksiin ei kiinnitetä huomiota, jokin tärkeä asiakas saattaa jäädä vaille huomiota ja äänekkäin ja eniten palvelua vaativa asiakas saa liikaakin huomiota verrattuna siihen,

kuinka vähän asiakas todellisuudessa ostaa. Monikanavainen CRM kykenee myös neuvomaan myyjälle parhaan tavan millä lähestyä asiakasta. Esimerkiksi kun markkinointiosasto on lähettänyt asiakkaalle sähköpostitse kyselyn, missä muodossa haluaisi ottaa vastaan yritykseltä postia, asiakkaan täyttämä tieto menee automaattisesti CRM-järjestelmään.

Kun yritys harkitsee uuden CRM-järjestelmän hankkimista, hankintaprosessi alkaa pitkäjänteisellä suunnittelulla. Yrityksen on tiedettävä, minkä tietyn ongelman haluaisi CRM-järjestelmän ratkaisevan ja mitkä ovat yritykselle tärkeimmät vaatimukset uutta järjestelmää kohtaan. Yritys sen jälkeen etsii potentiaalisia ratkaisuntoimittajia ja jättää heille tarjouspyynnön. Tarjouspyynnön olisi oltava mahdollisimman selkeä ja yrityksen vaatimukset järjestelmää ja ratkaisuntoimittajaa kohtaan on oltava tarjouksessa listattuna.

Helppo ja nykyaikainen valinta on Internet-pohjainen CRM-järjestelmä sen takia koska sitä ei tarvitse itse ylläpitää. Järjestelmän vuokraaminen tulee pidemmällä aikavälillä yritykselle kalliiksi ja toisaalta jos järjestelmän ostaa, yrityksellä on oltava oma konehuone ja järjestelmän ylläpito tapahtuu myös yrityksen sisällä. Jos yritys etsii mahdollisimman kustannustehokasta ratkaisua, avoimella lähdekoodilla toimiva järjestelmä on silloin hyvä vaihtoehto. Jos taas yritys ei löydä markkinoilta sopivaa CRM:ää tai haluaa antaa asiakkailleen mahdollisimman yksilöllistä palvelua, tai omaa suuren tuotevalikoiman, silloin yrityksen kannattaa räätälöidä oma CRM. Tällöin yrityksen kuitenkin täytyy varautua paljon vaivaa, työtunteja ja rahaa vaativaan prosessiin. Yritys voi aina myös palkata ulkopuolisen konsultin neuvomaan ja ohjaamaan järjestelmänhankintaprosessissa.

Tietojärjestelmän käytettävyys saa järjestelmän käyttäjän joko pitämään järjestelmästä tai inhoamaan sitä. Käytettävyys on siis menetelmä, jonka avulla järjestelmästä saadaan mukava ja helppo käyttää. Käytettävyysasioiden pohtiminen on tärkeää koska järjestelmän virheitä on vaikeaa, kallista ja aikaa vievää korjata jälkeenpäin. Kun yritys on joko päättänyt ottaa ratkaisuntoimittajan CRM:n koekäyttöön, tai aikoo räätälöidä oman järjestelmän, yrityksen päättävien tahojen on ennen ratkaisun tekoa arvioitava järjestelmän käytettävyyttä ja loppukäyttäjän tarpeita.

Järjestelmän visuaalisuus ja värimaailma vaikuttavat järjestelmän käytettävyyteen ja järjestelmän käyttäjän käyttökokemukseen. Jos järjestelmä miellyttää käyttäjän silmää, myös käyttäjän työn tehokkuus paranee huomattavasti. Järjestelmän visuaalisessa suunnittelussa on otettava huomioon ainakin järjestelmän visuaalinen yhtenäisyys, miten käyttäjän huomio suunnataan eri kohteisiin ja kuinka käyttäjä käy vuorovaikutusta järjestelmän kanssa.

Väreillä voidaan tietojärjestelmässä kiinnittää käyttäjän huomio haluttuun kohteeseen, parantaa sanoman luettavuutta, muistuttaa käyttäjää jostakin ja luoda myös tunnelmaa. Harvat pitävät täysin harmaata tai mustavalkoista järjestelmää visuaalisesti miellyttävänä.

Järjestelmän värimaailmaa suunniteltaessa kuitenkin on oltava varovainen. Suunnittelijan kannattaa välttää esimerkiksi voimakkaita vastavärejä vierekkäin. Kontrastien hyödyntäminen ja taustasta eri asioiden erottuminen on värimaailman suunnittelun tärkeimpiä sääntöjä. Värejä ei kannata laittaa järjestelmään liikaa koska kaikki sateenkaaren värit häiritsevät silmää. Myyjän CRM:ssä voidaan hyödyntää väreinä vaikka punaista, vihreätä ja keltaista. Punaisen värin merkityksen ymmärtävät kaikki. Punainen mielletään varoituksen ja vaaran väriksi. Punaisella myyjän CRM:n voidaan merkitä esimerkiksi kiireelliset soittopyynnöt, vaarassa olevat kaupat ja myyjän tapaamisten tavoitemäärän alittumisen. Vihreällä värillä voidaan merkitä esimerkiksi lukkoon lyödyt kaupat ja tapaamisten tavoitemäärän onnistumisen. Keltaisella voidaan merkitä ne tapahtumat, jotka ovat punaisten ja vihreiden tapahtumien välimaastossa. Kun järjestelmän käyttäjän on muistettava värien merkitykset, värejä ei saisi olla muutamaa kappaletta enempää.



Kuvio 3. Yhteenveto tutkimuksen teoria-aineistosta. Tutkimus käsittelee seuraavia aiheita: mikä CRM-järjestelmä on, miten myyjä hyödyntää CRM-järjestelmää, mitä kannattaa huomioida CRM-järjestelmää hankkiessa ja mitä käytettävyys ja värit järjestelmässä merkitsevät.

5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä menetelmiä, joilla tutkija lähestyy aihettaan. Tutkimus voi olla kvantitatiivinen, eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkija hyödyntää tutkimusmenetelmiä tiedonkeruussa, tiedon tulkinnassa ja analysoimisessa. (Kananen 2010, 11)

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee sosiaalista ympäristöään ja tekee tulkintoja havainnoistaan. Laadullinen tutkimus voi tutkia mm. ihmisiä, sosiaalisia suhteita, asioita, ajatuksia, asenteita, uskomuksia, henkilöitä, ihmisryhmiä, organisoitumista, erilaisia toimenpiteitä ja käyttäytymismalleja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse poistaa ilmiötä sosiaalisesta ympäristöstään. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda uutta tietoa yksityiskohtaisesta ja paikka-, ja tilannekohtaisesta aineistosta. Myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää määrällisiä, laskennallisia menetelmiä mutta ne eivät ole laadullisen tutkimuksen keskeinen ydin. (Mason 1996, 4, 11)

Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että tutkija käyttää tutkimuksessaan teoria-aineiston lisäksi empiristä, eli kokemusperäistä aineistoa, kuten haastattelua ja tutkijan omia päätelmiä aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkijalle vapauden käyttää tutkimuksessaan monia erilaisia hyviksi näkemiään tutkimustapoja. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan aiemmin tutkitun, sopivan teorian tai tutkimuksen pohjalta. (www.kvalimot.fi)

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vertailevaa kvalitatiivista analyysia tutkimusmenetelmänä. Vertailevassa kvalitatiivisessa analyysissa tutkija etsii tutkimusaineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä ja syy-, ja seuraussuhteita eri ilmiöiden välillä. Vertaileva tutkimus mahdollistaa teoria-aineiston ja havaintojen välisen dialogin. (www.edu.oulu.fi)

Tutkimuksen tiedon käsittelyssä voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja. Tietoa voidaan käsitellä joko teemoittain, tai sen mukaan, miten tutkimuksen tieto kerättiin. Tämän tutkimuksen empiriaosuuden, eli haastatteluaineiston käsittelyssä oli käytössä teemoittainen lähestymistapa. Teemoittaisessa lähestymistavassa tietoa käsitellään

ensin kokonaisuutena, jonka jälkeen tieto jaetaan teemoihin sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta on ilmennyt. Toisaalta teemoittainen lähestymistapa on tutkijalle vaikeata koska tiedonkeruu-vaihe on hyvin erilainen verrattuna työvaiheeseen, jossa tutkija teemoittelee tietoaineistonsa. Tutkija on yleensä viettänyt paljon aikaa pelkän tiedonkeruun parissa ja myös siksi tämä lähestymistapa saattaa olla työläs. (Holliday 2002, 103–106) Teemoittainen lähestymistapa oli tälle tutkimukselle paras lähestymistapa koska tutkija joutuu käymään dialogia tutkimusaineiston kanssa ja eri asioiden listaaminen omien otsikoidensa alle helpottaa tutkijaa ymmärtämään tietoa paremmin.

5.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus liittyy HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun alkuvuodesta 2011 käynnistyneeseen ja kesään asti jatkuneeseen Sales IT-projektiin. Projektin aikana tutkija teki toisen projektiryhmän jäsenen kanssa Sales IT-projektin yhteistyöyritykselle, Co Operatorille suunnitelman liittyen yrityksen CRM-hankkeeseen.

Suunnitelmassa Co Operatorin ideaalinen CRM oli visualisoituna ja myyjän näkymää oli parannettu Co Operatorin käyttämään, entiseen CRM-järjestelmään verrattuna. Tarkoituksena tälle suunnitelmalle oli se, että vanhaa CRM:ää muokattaisiin suunnitelman pohjalta uuteen uskoon ja näin ollen myyjän olisi entistä helpompi käyttää CRM:ää päivittäisessä työssään. Suunnitelmassa oli keskitytty myyjän näkymään ja myyjälle tärkeät ominaisuudet, kuten soittopyyntöjen listaus oli laitettu näkyvälle paikalle. Näin myyjä saisi heti CRM:n avattua tietää, mitä samana päivänä on ohjelmassa. Myyjä saa CRM:n kautta tietää myös oman palkkauksensa tilanteen.

Suunnitelman tekeminen herätti tutkijassa kiinnostuksen CRM-järjestelmiin. Tutkija päätti hyödyntää opinnäytetyössään niitä oppeja, mitä sai CRM-suunnitelmaa tehdesään.

5.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimus käynnistyi tiedonkeruulla, eli CRM-järjestelmiä, järjestelmän valintaa ja käytettävyyttä koskevan kirjallisuuden ja sähköisen materiaalin läpikäymisellä. Tutkija pohti tämän työvaiheen jälkeen, millaisia teemoja tietolähteissä esiintyi. Haastattelukysymykset syntyivät teoreettiseen viitekehykseen nojautuen. Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että ne olivat mahdollisimman objektiivisia eivätkä johdatelleet haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla. Kaikki kolme haastattelua käytiin haastateltavien omissa tiloissa, eli haastateltavat olivat haastattelun aikana tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Jo ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin, että mikäli heitä ei haittaa, haastattelu nauhoitetaan. Yhtäkään haastateltavaa haastattelujen nauhoittaminen ei haitannut.

Tutkimuksen empiiriseen osuuteen haastateltiin neljää henkilöä. Haastateltavat valittiin tutkimuksen empiiriseen osaan haastateltaviksi koska haastateltavilla on erilaiset taustat. Haastateltavat ovat esimiehen-, opettajan-, ja myyjän roolissa. Nämä erilaiset näkökulmat tuovat tutkimusaineistoon monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia.

Ensimmäinen haastattelu, Co Operatorin Olli ja Jaakko Tannerkosken haastattelu suoritettiin yhteishaastatteluna Co Operatorin tiloissa 5.5.2011. Toisena haastateltavana oli Tommi Turunen, joka työskentelee HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tietotekniikan opettajana. Tommi Turusella on tietojärjestelmien käyttöön kouluttamisen lisäksi myös laaja kokemus erilaisten CRM-projektien läpiviennistä. Haastattelu suoritettiin HAAGA-HELIA:n tiloissa 10.5.2011. Kolmas haastateltava oli Olavi Kajantie, Co Operatorin myyjä. Hänellä CRM-järjestelmä kokemusta on tullut sen myyntityön kautta, mitä hän Co Operatorilla on tehnyt vuoden 2011 alusta. Tämä haastattelu tehtiin Co Operatorin tiloissa 17.5.2011.

Tutkija litteroi, eli kirjoitti nauhat puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen sana sanalta Word-ohjelmaan. Litteroinnin jälkeen tutkija kävi vielä tekstin läpi ja jaotteli haastattelussa ilmi tulleet aiheet teemoittain. Teemoittelun jälkeen tutkija vertaili haastattelujen vastauksia toisiinsa.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina on se, että tutkijan loppupäätelmät ja väitteet tutkimusaiheesta ovat uskollisia sille aineistolle, jonka hän on kerännyt. Tutkimuksen tuottamat päätelmät ovat oltava uskollisia tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä ja haastattelutilanteita kohtaan. Koska laadullisessa tutkimuksessa on ihmisten haastatteluja tutkimusaineistona, tutkija helposti sortuu yleistämään liikaa tutkimuksensa tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavia ihmisiä ei koskaan saisi lokeroida, vaan henkilöiden ihmisyyttä tulisi olla tutkimuksessa huomioituna. (Holliday 2002, 175)

Tutkimuksen reliabiliteetin, (luotettavuuden) ja validiteetin, (pätevyyden) pohtiminen on tärkeää koska ne opastavat tutkijaa oikeiden tutkimusmenetelmien ja tietolähteiden käyttämiseen jo tutkimuksen alkuvaiheissa. (Mason 1996, 21)

Tiedon esittämistapa, jaottelu ja analysointi vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Jos lukija pystyy tunnistamaan tekstistä omia havaintojaan ja näitä havaintoja tukevat laadukkaat ja realistiset tiedonlähteet, tutkimus tuntuu lukijasta pyyteettömältä ja todenmukaiselta. (Holliday 2002, 120–121)

Validiteetti, eli pätevyys kertoo siitä, kuvaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus kuvata. Validiteetti yleensä mielletään enemmänkin kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen asiana, mutta laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on aivan yhtä tärkeä. Validiteetin tarkoitus on kertoa, voiko tutkijan käyttämiä löydöksiä tuoda ilmi ja mitata niillä menetelmillä, mitä tutkija on käyttänyt. Tutkijan on siis osattava selittää, kuinka hyvin hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmä tai tietolähde tukee tutkijan omaa käsitystä ja päätelmää aiheesta. (Mason 1996, 24)

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat tutkimusmenetelmien lisäksi haastattelukysymykset: ehkä haastattelukysymykset eivät olleetkaan oikeita ja tutkimusongelmaan ei saada vastauksia. (Tuomi 2008, 150)

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksen tuloksiin ovat vaikuttaneet tutkimuksen teoria-aineisto ja sen pohjalta tehdyt haastattelukysymykset. Koska haastattelukysymykset ovat syntyneet laajan teoria-aineiston pohjalta, myös tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen haastattelukysymysten oleellisuus tutkimustulosten kannalta on tarkistettavissa käytetyistä teorialähteistä. Tutkimuksen haastattelu-

jen tuloksien tarkoituksena ei ollut antaa lukijalle yhtä ainoaa oikeata vastausta kuhunkin tutkimusongelmaan, vaan antaa pikemminkin suosituksia aiheista, eli CRM-järjestelmistä, CRM:n valitsemisesta ja käytettävyydestä.

Reliabiliteetti, eli luotettavuus kertoo, kuinka luotettavia tutkijan käyttämät tutkimusmenetelmät ovat. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lisätä käyttämällä monia erilaisia tutkimusmenetelmiä ja hyödyntämällä monia tietolähteitä. Yhdistämällä mahdollisimman monia erilaisia tutkimusmenetelmiä ja tietolähteitä tutkija voi saada tutkimuksessaan aikaan triangulaatiota, jossa eri tutkimusmenetelmät ja tietolähteet vahvistavat saman asian. (Mason 1996, 24–25) Reliabiliteetti kuvastaa myös sitä, kuinka hyvin tutkimustulos voidaan toistaa samoilla tutkimusmenetelmillä. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on kyseenalainen, tutkija ei ole todennäköisesti käyttänyt oikeata tutkimusmenetelmää tai on tulkinnut tietoa väärin. Näin voi käydä esimerkiksi silloin jos haastateltava ymmärtää tutkijan kysymyksen väärin tai jos tutkija merkitsee vastauksen väärin.

(www.mit.jyu.fi) Tuomen mukaan reliabiliteetti merkitsee tutkimustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eli sitä että tutkimustulokset pysyvät samoina vaikka tutkimus toistettaisiin monta kertaa. Reliabiliteettiin liittyy myös se, voiko tutkimuksen toistaa muissa tilanteissa. (Tuomi 2008, 150)

Tutkimuksen reliabiliteettia on saattanut heikentää se, että tutkija suoritti ensimmäisen haastattelun, eli Co Operatorin Olli ja Jaakko Tannerkosken ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun vaarana on se, että haastateltava ei uskalla ilmaista muiden kuullen omaa mielipidettään. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa samoilla tutkimusmenetelmillä, eli haastattelemalla samoja henkilöitä uudemman kerran. Toisaalta on luonnollista, että haastateltavat ovat saattaneet muuttaa mielipidettään jostain aiheesta, jolloin tutkimustulokset eivät ole enää samoja kuin edellisessä tutkimuksessa. Myös haastattelujen paikka ja aika saattavat vaikuttaa haastateltavien mielipiteeseen. Jos haastattelu tapahtuu esimerkiksi ryhmähaastatteluna heti aamutuimaan, haastateltava voi arastella vastata rehellisesti kysymyksiin ja hän voi olla väsynyt ja jättää jotain sanomatta.

Tutkimuksen reliabiliteettia lisää haastatteluiden nauhoittaminen. Nauhoittamisen ansiosta tutkija pystyi muistamaan sellaisia asioita, joita ei olisi esimerkiksi kynällä muistiinpanoja tehden ehtinyt kirjoittaa. Haastattelujen nauhoittamisen huono puoli saattaa

kuitenkin olla se, että nauhoituksesta voi tulla huonolaatuinen. Nauhoittaminen saattaa kuitenkin aiheuttaa ns. kontrolliefektin, eli sitä kun haastateltava nauhoituksen takia alkaa kontrolloida omaa käyttäytymistään. (www.fsd.uta.fi) Tämän tutkimuksen kannalta kontrolliefektin esiintyminen haastatteluissa ei ole luultavaa koska CRM ei ole aiheena arkaluontoinen, eli haastateltavien ei ole tarvinnut varoa sanojaan haastattelun aikana. Haastattelujen nauhoituksista tuli hyvälaatuisia ja tutkija pystyi litteroimaan ne helposti.

Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa se, että tutkija käytti paljon aikaa haastattelukysymysten tekemiseen ja kysymykset näytettiin opinnäytetyön ohjaajalle ennen haastatteluja, jotta tutkija varmistuisi siitä, että kysymykset ovat olennaisia ja objektiivisia. Jokaista haastattelua varten oli varattuna tunti, joten haastateltavilla oli paljon aikaa miettiä vastauksiaan. Kuitenkin jokainen haastattelu sujui paljon lyhyemmässä ajassa, noin puolessa tunnissa. Väärinymmärrykset haastattelujen aikana tutkija vältti lähettämällä haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Näin haastateltavilla oli hyvää aikaa pohtia omia vastauksiaan.

Tutkimuksen tulokset olisivat olleet erilaiset jos haastateltavat olisivat olleet erittäin vähän CRM-järjestelmien kanssa tekemisissä.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittain. Teemat syntyivät teoria-aineiston pohjalta, eli haastattelukysymyksetkin pohjautuvat teoria-aineistoon. Tutkimuksella on 4 teemaa: CRM-järjestelmät yleisesti, myyjän CRM, erilaiset CRM:t, sekä käytettävyys ja visuaalisuus. Erilaisia CRM:iä käsittelevän teeman tarkoituksena on selvittää haastateltavien mielipiteitä valmiista CRM:stä, räätälöidystä CRM:stä, esimiehen CRM:stä ja CRM-toimittajan valinnasta.

Haastateltavat saivat myös kertoa omia kokemuksiaan erilaisista CRM-projekteista. Tutkija jaotteli kunkin teeman otsikon alle jokaisen haastateltavan mielipiteet aiheista. Haastattelujen tulosten helppolukuisuuden vuoksi tutkija teki taulukon kustakin teemasta. Tutkimuksen loppupäätelmät syntyivät haastattelujen tuloksista ja teoria-aineistosta esiin tulleista asioista. Tässä tutkimuksessa haastatteluista tuli ilmi esimerkiksi se, että värejä ei pidetty CRM-järjestelmässä mitenkään tärkeinä, kun taas alan kirjallisuuden mukaan värit ovat erittäin tärkeitä käytettävyyden kannalta. Tutkimuksen loppupäätelmissä siis korjataan ehkä vääriäkin käsityksiä eri teemoista.

Haastattelujen tarkat tulokset löytyvät Liite 2:sta. Alla haastattelujen tulokset ovat taulukoituna teemojen mukaisesti. Kappaleessa 6.1 haastatteluja vertaillaan toisiinsa ja kappaleessa 6.2 vertaillaan haastatteluaineistoa teoria-aineistoon.

Taulukko 2. Haastattelujen keskeisimmät tulokset.

	CRM-järjestelmät yleisesti	Myyjän CRM	Erilaiset CRM:t	Käytettävyys ja visuaalisuus
Olli & Jaakko Tannerkoski	Ajankohtainen aihe. Pakollinen. Aloittelevan yrityksen hankittava hyvä CRM heti. CRM on asiakasta varten → tuottoa.	Myyjille eri CRM. Nopea, yksinkertainen & helppokäyttöinen CRM on paras. CRM:n kerättävä hyödyllistä tietoa. Myyjän on nähtävä	<u>Esimiehen CRM:</u> myyjien raportit, myynnin seuranta, kuka käy asiakkaisensa. <u>Räätälöity CRM:</u> Jos yrityksellä on varaa & resursseja.	Kaksijakoinen asia. Visuaalisuuteen panostaminen tärkeää tulospohjaisessa myynnissä, mutta jos CRM ei näy asi-

	Integrointi kannattaa, mutta vaarana raskaus ja huono hallinnointavuus.	vä, kenelle soittaa + leadien hallinta. CRM:n haasteena ovat hitaus ja epäloogisuus.	<u>Valmis CRM:</u> Jos vastaa yrityksen tarpeisiin. Räättä- löinti ja koulutus maksavat. <u>Koulutus:</u> on oltava ilmaista ja max. 45 min. yhdellä kertaa.	akkaalle, ei ole tärkeää. Kalustuksen ja tietotekniikan ulkonäkö on vastattava brändiä.
Tommi Turunen	Ajankohtainen aihe ollut jo kauan, mutta yritysten CRM:issä edelleen parantamisen varaa. Asiakkaan kuuluu hyötyä CRM:stä. Integrointi kannattaa, mutta saat- taa olla kallista.	Kaikille on oltava sama järjestelmä, mutta erilaiset osat eri työntekijöille. Asiakas-, yritys-, kalenteri-, titteli- tiedot oltava ajan tasalla. Tiedon on löydy- tävä nopeasti. Tärkeintä että CRM:ää käytetään. CRM:stä on näh- tävä, milloin myy- jälle on soitettu.	<u>Räättälöity CRM:</u> ei kannata. <u>Valmis CRM:</u> hyvä vaihtoehto. Huol- to, koulutus ja käyttöönotto tär- keitä kriteerejä valmiin CRM:n valitsemisessa. <u>Esimiehen CRM:</u> kilpailijoiden ja mahdollisuuksien hallinta, myyjien aktiivisuuden seu- ranta. Esimies pysyy ajan tasalla CRM:n ansiosta jos myyjä lähtee yrityksestä. <u>Koulutus:</u> perus- koulutus -> tauko ->koulutus	Selkeys, helppous ja nopeus ovat käytettävyyden tärkeimmät piir- teet. Värit ja visuaali- suus eivät ole tärkeitä. Värejä lisätään jos mitataan jotain, esim. myöhästy- neet tapaamiset punaisella merkit- tyinä.
Olavi Kajantie	Ajankohtainen aihe. CRM on pakollinen yrityksille. Harkittu integ- rointi kannattaa. Laskutus olisi	Myyjille erilainen CRM. CRM:n otettava huomioon eri työtehtävät. Leadien hallinta, ajanhallinta &	<u>Esimiehen CRM:</u> CRM:ssä oltava eri ikkunat työtehtävi- en mukaan. Seu- rannan oltava hienovaraista. <u>Räättälöity CRM:</u> ei	Käytettävyys on sitä, että järjestel- mää on mukava ja helppo käyttää. Värit ja visuaali- suus ovat tärkeitä tavoitteen asette-

	hyvä olla CRM:ssä mukana.	kalenteri oltava CRM:ssä. Tärkeintä CRM:ssä on helppokäyttöisyys ja näppäryys. Liitot toiminnot ovat haitaksi. Myyjä ei välttämättä tunne CRM:n koko potentiaalia.	kannata. Kannattaa vain jos on aikaa ja mahdollisuuksia. <u>Valmis CRM:</u> hyvä vaihtoehto. Takuut, jos valmis CRM ei toimikaan. <u>Koulutus:</u> oltava mahd. lyhyt + tukihenkilö.	lussa. Värit voivat myös piristää. Muuten värit eivät ole tärkeä asia.
--	---------------------------	--	--	--

6.1 Haastattelujen vertailu toisiinsa

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkuuksienhallintajärjestelmät ovat aina ajankohtainen aihe. CRM-järjestelmä koettiin pakolliseksi kaikille yrityksille. Co Operatorin toimitusjohtaja, Olli Tannerkoski ja partner, Jaakko Tannerkoski olivat sitä mieltä, että CRM toteuttaa yrityksen strategiaa sen takia koska CRM on olemassa asiakasta varten ja yritys saa tuottoa silloin jos asiakas saa rahoilleen vastinetta. Myös Tommi Turusen mielestä CRM toteuttaa yrityksen strategiaa koska asiakas on yleensä yritysten strategiaan merkittävä. Olavi Kajantien mukaan CRM toteuttaa strategiaa siinä tapauksessa, jos yrityksen strategiassa on myynti.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siinä, että CRM-järjestelmään kannattaa integroida yrityksen muitakin tietojärjestelmiä. Tannerkosket muistuttivat integroimiseen liittyvistä vaaroista, eli järjestelmän raskaudesta ja vaikeasta hallinnoitavuudesta. Tommi Turunen kannatti integroimista siinä tapauksessa, jos yritys on kohtalaisen suuri. Haittana hän näki integroimisen rahalliset kustannukset. Olavi Kajantie kannatti integroimista, mutta hän muistutti siitä, että integraatio on tehtävä harkiten. Myyjän työtä integraatio helpottaisi silloin jos ainakin laskutus liitettäisiin CRM-järjestelmään. Kaikki haastateltavat suhtautuivat uusimman tekniikan hankintaan varauksella koska tekniikka on osattava myös käyttää ja uusi tekniikka voi olla myös turhaa.

Tannerkoskien mukaan myyjille kuuluisi olla erilainen CRM kuin muilla yrityksen työntekijöillä koska eri työtehtävissä olevat työntekijät hyödyntävät työssään eri sovelluksia.

Tärkeintä on että CRM-järjestelmä on nopea ja helppokäyttöinen. Myös Olavi Kajantien mukaan myyjille pitää olla erilainen CRM, mutta erilaiset työtehtävät huomioon ottaen. Tommi Turunen puolestaan kannatti kaikille samaa järjestelmää, josta työntekijät hyödyntävät montaa eri osaa.

Tannerkoskien mukaan tärkeimmät myyjän tarvitsemat sovellukset CRM-järjestelmässä ovat segmentointi-, kommunikointi-, ajanhallinta-, palkan kehitys-, leadien hallinta ja kisatavoitetyökalut. Myyjän on nähtävä järjestelmästä, kenelle soittaa ensimmäiseksi ja mikä asiakaskontaktin titteli on. Tärkeintä on, että järjestelmä kerää sellaista tietoa, josta on myyjälle oikeasti hyötyä. Esimerkiksi leadit ovat oltava jaoteltuna tärkeysjärjestyksessä. Myyntiprosessin hallinta ei Tannerkoskien mielestä ole oleellinen työkalu CRM:ssä koska sama myyntiprosessi ei päde kaikkiin yrityksiin. Tannerkosket näkivät CRM:n hyödyntämisen haasteena sen, jos järjestelmä on hidas ja epälooginen. Myyjä haluaa järjestelmän olevan mahdollisimman yksinkertainen, jolloin hän voi keskittyä olennaiseen.

Tommi Turunen näki kontaktien-, asiakaskohtaamisten-, asiakastietojen-, sähköpostin-, tapahtumien-, leadien hallinta-, markkinointikampanjan-, kalenterin-, ja myyntiprosessin hallinnan työkalut oleellisimmiksi myyjän hyödyntämiksi työkaluiksi. Lisäksi muiden myyjien on pystyttävä näkemään järjestelmästä, missä myyjä on. Myös kilpailijoiden hallinnan ja mahdollisuuksien hallinnan työkalut ovat tärkeitä, mutta nämä kuuluvat enemmän esimiehen työtehtäviin. Tärkeintä kuitenkin on se, että järjestelmää käytetään ja kaikki ymmärtävät sen, että CRM:n hyödyntämisessä on kyse koko yrityksen edusta. Asiakaskontaktitiedot ovat oltava ajan tasalla. Silloin myyjä näkee, milloin asiakkaalle on soitettu ja milloin asiakas on soittanut itse yritykseen.

Olavi Kajantien mukaan tärkeimmät myyjän hyödyntämät sovellukset ovat leadien hallintatyökalut, ajanhallinnan työkalut, muistutpanot ja kalenteri. Myyntiprosessin hallinta ei ole tärkeää CRM:ssä koska silloin analysoidaan liikaa ja myyjä saattaa pettyä kun ennusteet eivät pädekään. Kajantie näki, että myyjän CRM:n jokapäiväisessä hyödyntämisessä tärkeintä on järjestelmän helppo täytettävyyys ja näppäryys. Myyjälle CRM on enemmänkin työkalu, joka tukee työtä. CRM-järjestelmien jokapäiväisessä hyödyntämi-

sessä on Kajantien mukaan se ongelma, että myyjä ei tunne CRM:n koko potentiaalia, varsinkin silloin jos myyjä ei aiemmin ole CRM:ää käyttänyt.

Tannerkosket näkivät myyjän esimiehen CRM-järjestelmässä hyödyllisinä myyjien raporttien ja myynnin seurannan. Esimies kykenee näkemään järjestelmästä, jos myyjä käy asiakastapaamisissa mutta ei tee kauppvoja. Asia voi olla myös toisinpäin ja myyjä voi ilmoittaa olleensa asiakaskäynnillä, vaikkei ollut missään. Järjestelmästä kaikki tällaiset tapaukset tulevat ilmi.

Tommi Turunen näki esimiehen tärkeinä työkaluina kilpailijoiden hallinnan, jolla voi seurata kilpailijoiden tekemisiä, ja mahdollisuuksien hallinnan, jolla voidaan arvioida myyntiprosessin eri vaiheita. Esimiehellä on oltava sama CRM käytössään, kuin myyjilläkin. Esimies pystyy arvioimaan myyjien aktiivisuutta ja näkemään esimerkiksi myyjien henkilökohtaisia tietoja omista ikkunoistaan.

Olavi Kajantie näki hyvänä asiana, jos esimies seuraa myyjän työtä. Toisaalta seuraamisen on oltava hienovaraista. Esimiehellä on oltava järjestelmässä eri ikkunat hänen työtehtäviensä mukaan.

Haastateltavien mielipiteet summaten, myyjän CRM:n pitää olla yksinkertainen ja selkeä. Järjestelmästä on löydettävä monta asiakkuuksien hallintaan liittyvää sovellusta ja asiakastiedot on oltava ajan tasalla. Järjestelmää on myös käytettävä säännöllisesti.

Tommi Turunen sanoi, että viikoittainen myyjien toimistopäivä on yleinen. Silloin myyjät kirjaavat asiakastapahtumia CRM-järjestelmään. Esimiehen pitäisi huolehtia kilpailijoiden toimien seurannasta ja mahdollisuuksien hallinnasta, koska nämä työtehtävät veisivät liikaa myyjän työaikaa. Esimiehen tärkein tehtävä on kuitenkin myyjien hienotunteinen seuranta. Olavi Kajantie sanoi, harva myyjä osaa arvostaa sitä että esimies vahtii heitä liikaa.

Tannerkosket kannattavat omaa räätälöityä CRM-järjestelmää jos yrityksellä on siihen varaa ja resursseja. Valmis järjestelmä kannattaa silloin jos järjestelmä vastaa yrityksen tarpeisiin. Toimittajan järjestelmästä pyytämä hinta ja järjestelmän huoltotarpeet ja päivitys on myös otettava huomioon. Valmiin järjestelmän räätälöiminen ja käyttäjien kou-

lutus maksavat myös. Jotkut toimittajat pyytävät ensin alkumaksun ja myös jatkon työpajat maksavat. Käyttäjien koulutus tulisi kestää maksimissaan 30–45 minuuttia yhdellä kertaa, eikä koulutus saisi maksaa mitään. Toimittajan tulisi varmistua asiakkaan tarpeista ennen kuin myy järjestelmän. Järjestelmän on oltava asiakkaalle sopiva.

Tommi Turunen ei kannata räätälöityä CRM-järjestelmää. CRM:n räätälöiminen on erikoisbisnestä. Valmiilla järjestelmillä on olemassa samat sovellukset kuin räätälöidylläkin ja myös valmista järjestelmää on mahdollista muokata. Järjestelmän toimittajalta on tärkeää saada järjestelmän lisäksi huollon, koulutuksen, käyttöönottamisessa avustamisen ja sovellusten muokkauksen. Hinnallakin on merkitystä mutta palveluiden olemassaolo tekee toimittajasta vakuuttavamman. Toimittajan on varmistuttava siitä, että kyseinen järjestelmä myös sopii asiakasyritykselle. Jos yrityksellä on laaja tuotevalikoima, yrityksen tulisi käyttää mieluummin ERP-järjestelmää, eli toiminnanohjausjärjestelmää. Järjestelmän käyttäjien koulutukseen Turunen suosittelisi puolen päivän tai kokonaisen päivän perusohjausta, jonka jälkeen olisi 2 viikon tauko. Koulutuksen aikana käyttäjiä koulutetaan kirjaamaan tapahtumia järjestelmään ja käyttämään sähköpostia. Sen jälkeen olisi koulutusta ja käyttäjät saisivat kysyä kouluttajalta esille tulleita kysymyksiä järjestelmästä. Turunen suosittelee Microsoftin pilvipalveluna toimivaa CRM:ää, Microsoft Dynamics CRM:ää koska se on edullinen ratkaisu ja palvelu sijaitsee Microsoftin omalla palvelimella, eli yritys ei tarvitse omaa IT-henkilöstöä.

Olavi Kajantien mukaan räätälöidyn järjestelmän tekeminen on hankalaa eikä järjestelmä välttämättä edes toimi. Toki jos yrityksellä on aikaa ja mahdollisuus, räätälöinti kannattaa. On muistettava, että järjestelmän kehitys vie aikaa tärkeimmältä, eli myynniltä. Valmis CRM on hyvä vaihtoehto. Toisaalta valmiin järjestelmän toimittajalta on saatava jonkinlainen takuu, jos CRM ei toimikaan. Kajantie arvelee, että suuret yritykset tekevät itse CRM-järjestelmänsä. Käyttäjien järjestelmäkoulutuksen on oltava mahdollisimman lyhyt. Myyjän työtä helpottaa jos vierellä on aluksi joku, joka jaksaa vastata kysymyksiin. Tärkeintä on se, että myyjä oppii nopeasti näkemään järjestelmästä, mille asiakkaalle myyjä puhuu ja milloin asiakkaalle täytyy soittaa uudelleen.

Järjestelmän visuaalisuus ja käytettävyys ovat Tannerkoskien mukaan kaksijakoinen asia. Koska CRM ei näy ulospäin asiakkaalle, visuaalisuuteen ei kannata panostaa. Toi-

saalta yrityksen brändin ja yrityksen toimiston kalustuksen ja tietotekniikan ulkonäön on vastattava toisiaan. Ulkonäöllä on valtava vaikutus ihmisiin. Visuaalisuudella on silloin merkitystä, jos yritys harjoittaa tulos pohjaista myyntiä.

Tommi Turunen näkee käytettävyyden kannalta tärkeimpänä asiana selkeyden, helppouden ja nopeuden. Vaikka jotkut saattavat olla eri mieltä, värit ja visuaalisuus eivät ole tärkeitä. Värejä käytetään silloin kun halutaan mitata jotain. Myyjän CRM:ään voidaan myös merkitä väreillä pakolliset kentät, jolloin myyjä huomaa minkä kohtien yli voi hypätä. Usein tehdään niin, että järjestelmää katsellaan ja sen jälkeen värejä lisätään jos se nähdään tarpeelliseksi.

Olavi Kajantie näkee, että järjestelmä on mukava ja helppo käyttää, jos sitä oikeasti osaa käyttää. Värit ja visuaalisuus ovat tärkeitä silloin kun myyjä asettelee itselleen tavoitteita. Värit ja visuaalisuus eivät siis ole tärkeitä asioita. Myyjää toisaalta piristää kun ankeana maanantaiaamuna töissä odottaa pirteän värinen tietokoneen näyttö.

6.2 Teoria-aineisto verrattuna haastatteluaineistoon

Taulukko 3 kuvastaa teoria-aineistosta kummunneita päätelmiä ja haastateltavien mielipiteitä aiheista. Hymyilevä hymiö tarkoittaa yksimielisyyttä teoria-aineiston kanssa, kun taas surullinen hymiö merkitsee sitä, että haastateltava ei ole samaa mieltä teorian kanssa. Neutraalin näköinen hymiö samassa yhteydessä kuvastaa ristiriitaista mielipidettä aiheesta. Joihinkin haastattelukysymyksiin haastateltavat eivät osanneet tai voineet vastata ja silloin teoriaväittämän kohdalla on haastateltavan kohdalla tyhjä kohta.

Taulukko 3. Haastateltavien mielipiteet verraten teoria-aineiston sanomaan

Teoria	Olli ja Jaakko Tannerkoski	Tommi Turunen	Olavi Kajantie
<u>CRM-järjestelmät</u>			
yleisesti CRM on aina ajan-kohtainen aihe.	☺	☺	☺
Integroiminen muihin järjestelmiin kannattaa ja hyödyttää	☹ Hallinnoitavuus.	☹ Kallista, suurille yrityksille sopii.	☹ Oltava harkittua.

<p>koko yritystä.</p> <p>Strategian toteuttaminen kuuluu CRM:n tehtäviin.</p> <p>CRM:n tärkein tehtävä on kehittää yrityksen toimintoja ja asiakkuusajattelua, jolloin myös myynti kasvaa. CRM suuntaa huomion tärkeimpään, eli asiakkaaseen. CRM suuntaa resurssit tärkeimpiin asioihin, tavoitteena asiakkuuden eliniän maksimoiminen.</p>	<p>☺</p> <p>☺ Tuottoa kun asiakas saa vastinetta rahoilleen.</p>	<p>☺</p> <p>☺ Asiakas huomioidaan yrityksen toiminnassa, tietojärjestelmissä ja prosesseissa.</p>	<p>☺ Strategian ollessa myynti.</p> <p>☺ Pääasia että CRM on yksinkertainen ja toimii. Asiakaskin huomaa jos CRM on hidas.</p>
<p><u>Myyjän CRM</u></p> <p>CRM on elintärkeä myyjän työkalu.</p> <p>Myyjä ei vie tietoa mukanaan kun tiedot on merkittynä CRM:ssä. CRM:ää on siis käytettävä säännöllisesti.</p> <p>Asiakas-, ja yritystiedon tallentaminen, segmentointi-, kannattavuus ja muut analyysityökalut ovat CRM:n oleellisia työkaluja. CRM suuntaa myyjän resurssit oikeaan kohteeseen.</p> <p>Myyntiprosessin hallinta auttaa havainnollistamaan myyntiprosessin kulua.</p>	<p>☺</p> <p>☺</p> <p>Segmentointi, , kalenteri, kommunikointi, palkan kehitys, leadit, kisailu. Nopeus & helppokäyttöisyys kuitenkin tärkeintä.</p> <p>☹ Myyntiprosessia ei tarvita koska samat lainalaisuudet ei päde aina.</p>	<p>☺</p> <p>☺</p> <p>Kontaktit, asiakas & yritystiedot, kalenteri, sähköposti, tapahtumat, myyntiprosessi jos yritys harjoittaa ratkaisumyyntiä, leadit ovat myös tärkeitä. Kilpailijoiden, aktiviteettien ja mahdollisuuksien hallinta. Analysointityökalut. Muiden on nähtävä CRM:stä, missä myyjä on.</p> <p>☺ Ratkaisumyynnissä.</p>	<p>☺</p> <p>Leadit, ajanhallinta, muistutukset. Tärkeintä järjestelmässä on yksinkertaisuus ja helppo täytettävyys.</p> <p>☺ Myyntiprosessin näkyminen B2C:ssä ja tykitysmyynnissä.</p>

<p>yrittäjällä on rahaa, aikaa ja omaa tietotekniikkaosaamista. Hyvä suunnittelu on tärkeätä kaikissa projektin vaiheissa.</p> <p>Suuren tuotevalikoiman ja kymmeniä tuhansia asiakkaita omaava yritys ja yksilöllistä ja kokonaisvaltaista palvelua asiakkaille tarjoava yritys tarvitsee räätälöidyn CRM:n.</p> <p>Suuret kustannukset ja ylläpidon ongelmat ovat räätälöidyn CRM:n negatiivisia puolia.</p>	<p>☺</p>	<p>☹ Epävarmaa. Jos on suuri tuotevalikoima, ERP on parempi.</p> <p>☺ Räätälöinti turhaa.</p>	<p>☺ Suurilla yrityksillä on luultavasti räätälöity CRM.</p> <p>☺ Räätälöinti on hankalaa eikä ehkä toimi. Jos on aikaa ja rahaa.</p>
<p><u>Käytettävyys ja visuaalisuus</u></p> <p>Käytettävyys on tehokkuutta, helppokäyttöisyyttä ja käyttömukavuutta.</p> <p>Tehdyt virheet on korjattava jo suunnitteluvaiheessa Loppukäyttäjä on oltava huomioituna jo suunnitteluvaiheessa</p> <p>Visuaalisuus on tärkeää, joskin aliarvostettua. Värit kiinnittävät huomiota, auttaa päätöksentekoa, nopeuttaa käyttöä ja muistuttaa käyttäjää. Värit, tyhjä tila, sommittelu ja yhtenäinen ilme ovat käytettävyyttä lisääviä menetelmiä.</p>	<p>☺ Nopeus ja helppokäyttöisyys tärkeitä piirteitä CRM:ssä.</p> <p>☺ CRM on tehtävä heti alussa hyvin.</p> <p>☹ Ei ollenkaan tärkeätä koska ei näy asiakkaalle. Toisaalta ulkonäkö on tärkeää, varsinkin jos myynti on tulospohjaista.</p> <p>☺ Yhtenäinen ilme: brändin vastattava yrityksen kalustusta ja tietotekniikkaa.</p>	<p>☺ Selkeys, tieto löytyy nopeasti ja helposti.</p> <p>☹ Visuaalisuus ei ole tärkeää. Toisaalta värikoodit ja selkeys helpottavat käyttöä. Värit helpottavat kenttien täyttämistä.</p>	<p>☺ Tärkeintä että järjestelmää osaa käyttää.</p> <p>☺ Järjestelmä suunnitellaan tarpeen pohjalta.</p> <p>☹ Värit ja visuaalisuus eivät ole tärkeitä CRM:ssä. Värejä voi käyttää tavoitteiden asettelussa. Värit piristävät katsojaansa.</p>

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että CRM on aina ajankohtainen ja tärkeä aihe. Tämä johtuu siitä, että kaikki haastateltavat ovat olleet tekemisissä CRM:n kanssa. Tannerkosket ovat olleet suunnittelemassa CRM-järjestelmiä ja käyttäneet sitä työssään muutenkin aktiivisesti, Tommi Turunen taas on toiminut aiemmin tietojärjestelmäkonsulttina ja nyt HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tietotekniikan opettajana ja Olavi Kajantie puolestaan käyttää CRM:ää päivittäin myyjän työssään. Näkemykset CRM-järjestelmän tärkeydestä olisivat todennäköisesti olleet erilaisia, jos joku haastateltavista olisi ollut hyvin vähän CRM:n kanssa tekemisissä.

Strategian toteuttaminen oli haastateltavien mielestä yksi CRM:n tehtävistä. CRM:n merkitys asiakassuhteiden hoitamisessa nähtiin oleellisena asiana. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä myös siitä, että CRM:ää täytyisi käyttää säännöllisesti jotta siitä olisi hyötyä. Olavi Kajantie huomautti, että jotkut myyjät eivät tunne CRM:n koko potentiaalia. Myyjien esimiesten olisi siis huolehdittava myyjien perehdytyksestä CRM:n käyttöön ja tähdennettävä, että järjestelmää myös käytetään.

Haastateltavat kannattivat CRM:n integroimista muihin yrityksen tietojärjestelmiin. Asian huonona puolena pidettiin kustannuksia, hallinnoitavuutta ja lopputuloksen raskautta. Pienille yrityksille eri järjestelmien yhdistäminen tulee kalliiksi ja hyötyä yhdistämisestä saa eniten suuret yritykset. Teoriakirjallisuus toteaa, että vaikka integroiminen onkin suuri kustannus yritykselle, sen hyödyt yritykselle ovat kiistattomat, kunhan prosessi tehdään oikealla tavalla.

CRM:ssä on hyvä olla myös työkalut myynnin hallintaa varten. Tannerkoskien mukaan myyntiprosessin hallintaa ei CRM:ssä tarvitse olla koska samat lainalaisuudet eivät päde kaikkiin yrityksiin. Toisaalta luultavasti valmiin CRM:n myyjät kykenevät luomaan yrityksen liiketoimintaan sopivan myyntiprosessin analysointityökalun. Tommi Turunen oli oikeassa siinä, että myyntiprosessin hallinta kuuluu ratkaisumyyntiin. Ratkaisumyynnissä kaupanteko kestää pitkiä aikoja ja myyjä saattaa unohtaa, missä vaiheessa myyntiprosessia asiakkaan kanssa ollaan. Myyntiprosessin hallintatyökalut auttavat myös myyjää ja esimiestä arvioimaan tehtyjä virheitä ja välttämään niiden tekoa uudelleen. Olavi Kajantie piti ajatuksesta myyntiprosessin hallintatyökaluista mutta koki ne enemmänkin

B2C-myyntiin ja tykitysmyyntiin asiaksi. Voidaan kuitenkin sanoa, että koska B2C-myynti, ja esimerkiksi puhelinmyynti on nopeatempoista, myyntiprosessin hallintaa ei tarvita siinä samoin kuin ratkaisumyyntissä.

Haastateltavista ainoastaan Tommi Turunen mainitsi markkinoinnin yhteyden CRM:ään. CRM:stä myyjä voi nähdä, millaista materiaalia asiakkaalle on lähetetty. Silloin myyjä voi ottaa puheeksi yrityksen viimeisimmän markkinointikampanjan asiakkaan kanssa ja kysyä hänen mielipidettään kampanjasta. Kampanjoita voidaan muuttaa asiakasta miellyttävämmäksi jos kaikki yrityksen osastot puhaltavat yhteen hiileen, eli jos myyjä antaa tietoa markkinointiosastolle ja toisin päin. Tämä vaatii edellä mainittua eri järjestelmien integroimista.

Esimiehen tärkeimpänä CRM:n työkaluna nähtiin alaistensa valvomistyökalut, raportointiosiot ja kilpailijoiden ja myyntiprosessin hallinnan. Haastateltavat korostivat CRM-järjestelmätoimittajan myyjän vastuuta siitä, että asiakasyritys lopulta saa sellaisen CRM:n joka oikeasti soveltuu asiakkaan tarpeisiin. CRM on vaikea ja monisyinen aihe, joten ei voida olettaa, että asiakas itsekään tietää mitä haluaa CRM:ltä. Olavi Kajantie otti puheeksi takuut: myyjän olisi annettava jonkinlainen takuu siitä, että jos CRM ei toimikaan, asiakas saa hyvityksen. Kaksi haastateltavista mainitsi myös sen, että CRM:iä on erilaisia erilaisiin tarpeisiin, mikä on totta. CRM:ää ostavan yrityksen on siis huomioitava, millaisen toimialan ja ongelma-alueeseen ratkaisuntoimittaja on keskittynyt.

Tannerkosket ja Olavi Kajantie olivat yhtä mieltä siinä, että käyttäjäkoulutus saisi olla mahdollisimman lyhyt. CRM ei heidän mukaansa voi olla hyvä jos koulutukseen menee paljon aikaa. Lisäksi koettiin, että kouluttautuminen vie aikaa oikealta työltä, eli myyntin tekemiseltä. Tommi Turunen on kuitenkin oikeassa siinä että koulutus on tärkeä osa CRM-projektin onnistumista. CRM on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja on muutenkin kallis hankinta ja siksi käyttäjien on osattava ottaa CRM:n käytöstä irti mahdollisimman paljon. Räätelöityä CRM:ää kannatti osittain vain Tannerkosket, mutta vain siinä tapauksessa jos yrityksellä on rahaa. Teoriakirjallisuus näki CRM:n räätelöimisen sopivana vaihtoehtona sellaisille yrityksille, jotka omaavat suuren tuotevalikoiman tai valtavan asiakaskunnan. Lisäksi kirjallisuudessa korostettiin sitä, että jos yritys haluaa

palvella mahdollisimman yksilöllisesti, räätälöity CRM olisi paikallaan. Haastateltavat suhtautuivat tähän väitteeseen skeptisesti luultavasti siksi koska valmiita CRM:iä on olemassa niin moneen tarpeeseen ja räätälöimisen vaatimien suurten kustannusten, ajan kulumisen ja muiden hankaluuksien takia. Räätälöidystä CRM:stä löytyi todella niukasti kirjallisuutta koska yritykset pitävät tällaiset asiat yrityssalaisuuksinaan.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat visuaalisuuteen ja väreihin varauksella. Tärkeimmät piirteet järjestelmän käytettävyydessä nähtiin olevan järjestelmän helppokäyttöisyys, selkeys ja nopeus. Vastauksista voidaan päätellä, että haastateltavat kuitenkin arvostavat suuresti käytettävyyttä, johon visuaalisuus ja värit kuuluvat olennaisena osana. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että vaikka he eivät pitäneetkään visuaalisuutta tärkeinä, he hyväksyivät värien käytön esimerkiksi kenttien täyttämiseksi. Värikoodeilla pystytään helpottamaan järjestelmän käyttöä. Värejä voidaan myös hyödyntää silloin kun halutaan mitata jotain tai asetella tavoitteita. Sitä ei käy kiistäminen, että käytettävyys ja visuaalisuus parantavat huomattavasti järjestelmän käyttäjän työn tehokkuutta. Siksi myös väreihin ja visuaalisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota.

6.3 Suositukset CRM-järjestelmän hankintaa pohtivalle yritykselle

Tutkija suosittelee CRM-järjestelmän hankintaa harkitsevalle yritykselle, että yrityksessä ensin tutustuttaisiin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen, jotta aihe tulisi mahdollisimman tutuksi. Tärkeintä järjestelmän hankintaprosessin alussa on se, että yritys analysoi omat tarpeensa ja vaatimuksensa mahdollisimman tarkkaan. Järjestelmää käyttävien työtehtävät ja mielipiteet on myös otettava suunnitteluprosessissa huomioon.

Yrityksen kannattaa tehdä laskemia, mitä kunkin järjestelmäntoimittajan järjestelmä, järjestelmän lisenssin ostaminen tai järjestelmän räätälöinti tulisi maksamaan. Ulkopuolinen konsultti voi olla suureksi avuksi tässä työvaiheessa, varsinkin jos yritys on hämmennyksissä monien vaihtoehtojen edessä. Konsultti osaa myös neuvoa, mitä sovelluksia myyjän on ehdottomasti saatava CRM-järjestelmään ja mitkä eivät ole niin tärkeitä. Muiden järjestelmien integroiminen CRM-järjestelmään kannattaa koska se virtaviivaistaa yrityksen prosesseja. Myös hyvä käyttäjäkoulutus on erittäin tärkeä CRM-projektin onnistumisen kannalta.

Kun yritys on valinnut sopivan järjestelmätoimittajan, yrityksen kannattaa sopia pilot-tijakso ennen varsinaista ostopäätöstä. Pilottijakson aikana yritys näkee, sopiiko järjestelmä yritykselle oikeasti, tarvitaanko siihen uusia sovelluksia ja onko järjestelmässä jotain korjattavaa. Yrityksen johtohenkilöiden on kuitenkin kuunneltava järjestelmän pääasiallista käyttäjää ja hänen mielipidettään siitä, onko järjestelmä helppokäyttöinen ja mukava käyttää. Jos CRM-järjestelmän käyttäminen on yrityksen työntekijöille vierasta, täytyisi sopia heti alussa kaikkia koskevat pelisäännöt koska järjestelmästä ei ole mitään hyötyä jos sitä ei käytetä. CRM-projekti saattaa tuntua vaikealta, kalliilta ja aikaa vievältä, mutta sen oikeanlainen suunnittelu ennen järjestelmän käyttöön ottoa on erittäin tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Yritykselle saattaa koitua suuria rahallisia kustannuksia ja työtuntien menetyksiä jos järjestelmä onkin vääränlainen.

7 Tutkijan oman onnistumisen arviointi

Tutkimuksen aiheen löytäminen oli tutkijalle helppoa. Aihe syntyi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tutkimus-, ja kehityskeskukseen järjestelmän Sales IT-projektin aikana. Projektin aikana tutkija oli toisen projektilaisen kanssa juniorikonsultin roolissa Vendep Co Operatorilla. Co Operatorilla oli vuoden 2011 alussa meneillään oma CRM-järjestelmän räätälöimishanke ja yritys ilmaisi kiinnostuksensa aiheeseen, joten tutkija valitsi opinnäytetyönsä aiheeksi CRM-järjestelmät ja niiden räätälöinnin. Co Operator antoi tutkijalle vapaat kädet tutkimuksen aiheen valintaan. Co Operator halusi, että tutkija tekisi opinnäytetyönsä sellaisesta aiheesta, josta tutkija itse oli kiinnostunut mieluummin kuin että olisi määrännyt jonkin tietyn tutkimusaiheen. Sales IT-projektin aikana projektilaiset suunnittelivat Co Operatorille myyjän asiakkuuksienhallintajärjestelmää, eli CRM:ää. Projektilaisten suunnitelma oli tarkoitus toteuttaa Vendepin Intian tytäryhtiössä.

Tutkija koki hankaluuksia aiheensa kanssa sen jälkeen kun oli tutustunut CRM-järjestelmistä kertovaan kirjallisuuteen. Mistään ei löytynyt tietoa CRM-järjestelmän räätälöinnistä, muutamaa sivua lukuun ottamatta. Tutkija tässä vaiheessa keskusteli asiasta tutkimuksen toisen haastateltavan, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tietotekniikan opettajan Tommi Turusen kanssa. Hän kertoi, että CRM-järjestelmien räätälöiminen on tänä päivänä kovin harvinaista ja jos joku vielä järjestelmää räätälöi, siitä ei kirjallisuudessa, tai missään lähteessä kerrota. Räätälöidyt CRM-järjestelmät ovat kuin kilpailusalaisuus. Tutkija päätti siksi vaihtaa tutkimuksen aihetta. Uudeksi tutkimusongelmaksi tuli CRM-järjestelmän valitseminen ja sen hyödyntäminen myyjän näkökulmasta.

Tutkijan opinnäytetyön ohjaaja ehdotti poikkitieteellistä lähestymistapaa näiden kahden tutkimusongelman lisäksi. Poikkitieteellisyttä ei hyödynnetä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä tarpeeksi ja lisäksi poikkitieteellisyys toisi mukanaan erilaisen näkökulman aiheeseen. Kolmantena tutkimusongelmana oli käytettävyys, joka on tietotekniikkaan liittyvä osa-alue. Tutkija kiinnostui aiheesta ja oppi pian, että visuaalisuudella ja käytettävyydellä voidaan lisätä käyttäjän työn tehokkuutta huomattavasti. Pelkällä asetelulla ja värikoodien käyttämisellä voidaan lisätä järjestelmän helppokäyttöisyyttä. Ih-

minen osaa arvostaa kaikkea kaunista ja myös CRM-järjestelmän suunnittelussa voidaan hyödyntää käytettävyyden metodeja.

Tutkimus eteni aluksi hitaasti koska hämmentyi valtavan CRM-järjestelmistä kertovan tietomäärän keskellä. Tutkimuksen teoriaosaa kirjoittaessa oli helppo eksyä sivuraiteille ja lopulta huomata, että jokin tieto ei ollut oleellista tutkimusongelman kannalta. Tällöin opinnäytetyön ohjaajan neuvot olivatkin tarpeen. Kun teoriaosuuden kirjoittamisessa oli ongelmia, tutkija keskittyi empiiriseen puoleen, eli haastattelujen läpikäymiseen.

Tutkija laati haastattelukysymykset sen jälkeen, kun teoriaosuus oli lähes valmis. Kirjallisuudesta oli jo kohonnut ne pääasiat, jotka tutkija halusi tutkimuksen teoriaosuudessa kertoa, joten haastattelukysymysten laadinta oli helppoa. Haastattelukysymykset hyväksyttiin opinnäytetyönohjaajalla ja tutkija saattoi jo sopia haastattelujen päivämäärät.

Haastattelut suoritettiin kahden viikon sisällä, eli suhteellisen nopeassa ajassa. Haastatteluaikojen sopiminen kävi ilman ongelmia. Haastateltaville oli varmasti helpompaa se, että tutkija itse tuli haastateltavien luo, kuin jos haastattelut olisivat olleet jossain muualla. Tutkija valmistautui haastatteluihin hankkimalla kannettavaan tietokoneeseensa mikrofonin, jonka avulla ääni tallentuu koneelle laadukkaasti. Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi haastattelut Wordille sanasta sanaan. Litterointiosuus oli uuvuttava työvaihe, joten se kannattaisi aina tehdä mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen tutkija keskittyi teoriaosuuden, tutkimusmenetelmä-kappaleen ja reliabiliteetti-, ja validiteetti-kappaleen viimeistelyyn. Tämän jälkeen tutkija perehtyi haastattelujen vertailuun.

Vaikka tutkimus etenikin hitaasti, tutkija on tyytyväinen lopputulokseen. Tutkija näki kovasti vaivaa sopivan kirjallisuuden löytämiseen ja oikean kokonaisuuden aikaansaamiseen. Tutkija ei halunnut liikaa verrata teoria-aineistosta kummunneita johtopäätöksi haastateltavien mielipiteeseen koska kaikilla CRM-järjestelmää käyttäneillä on aiheesta oma mielipiteensä, ja kaikki yhtä arvokkaita. Toki voidaan antaa yleisiä ohjeita, voidaan esimerkiksi suositella CRM-järjestelmän hankintaa suunnittelevalle yritykselle valmista,

Internet-pohjaista ja monikanavaista CRM:ää, mutta on muistettava, että tämä ohje ei päde kaikkiin yrityksiin. Tutkimus muistuttaa käsikirjaa, jota selaamalla aiheesta kiinnostuneet yritykset ja muut henkilöt saavat tietoa CRM-järjestelmien erilaisista hyödyntämistavoista, sopivan järjestelmän valitsemisesta ja helppokäyttöisen järjestelmän suunnittelemisesta. Erilaiset taustat omaavat haastateltavat tuovat tutkimukseen uusia näkökulmia.

Tutkija tekisi tämän tutkimuksen suhteen siinä toisin, että olisi ajan säästämiseksi heti alkuun perehtynyt tarkemmin oikean tutkimusongelman löytämiseen. Tutkija ei tehnyt opinnäytetyötä juurikaan kesän aikana, jolloin hän oli kesätoissa. Syksyn tullen tutkija keskittyi opinnäytetyöhön eikä hakenut töitä siksi koska valmistuminen ja opinnäytetyön kirjoittaminen viivästyisi turhaan jos tutkija olisi töissä kokopäiväisesti.

Lähteet

Brown, S. 2000. Customer Relationship Management. A Strategic Imperative in the World of e-Business. John Wiley & Sons Canada, Ltd. Canada.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. 2nd edition. Elsevier. USA.

Centre for Corporate Change at The Australian Graduate School of Management. Research. Do Customer Loyalty Programs Really Work?. Luettavissa: http://royalloyalties.com/Case_Study.pdf. Luettu: 10.5.2011.

Corner, I. & Hinton, M. 2002. Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5, 4, p.239 – 251.

Dyche, J. 2002. *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. 3rd printing. Pearson. USA.

Gartner. Gartner Blog. Luettavissa: http://blogs.gartner.com/michael_maoz/2010/06/16/a-splintered-social-crm-market-baffles-the-enterprise/. Luettu: 14.9.2011.

Holliday, A. 2002. *Qualitative Research*. Sage Publications. UK.

Jyväskylän yliopisto. Validiteetti ja reliabiliteetti. Leena Hiltunen. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 21.11.2011.

Kajantie, O. 17.5.2011. Myyjä. Co-Operator Oy. Haastattelu. Helsinki.

Kvalimot. kvaliMOTV. Osio 1. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu: 10.5.2011.

Kvalimot. kvaliMOTV. 6.4.3. Videotallenteet. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_3.html. Luettu: 22.11.2011.

Mason, J. 1996. Qualitative Researching. Sage Publications. UK.

Microsoft Dynamics CRM. Ratkaisut. Myynti. Laajennettu CRM. Luettavissa:

<http://crm.dynamics.com/fi-fi/sales>. Luettu: 1.12.2011.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1. painos. WSOY/Oppimateriaalit. Helsinki.

Nguyen, T. Sherif, J. & Newby, M. 1993. Strategies for successful CRM implementation. Information Management & Computer Security, 15, 2, p.102 – 115.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.

Pentti Luoma. Kvalitatiivinen vertaileva analyysi. Luettavissa:

<http://wwwedu.oulu.fi/sos/kva496.htm>. Luettu: 19.11.2011.

Payne, A. 2005. A Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. 1. edition. Butterworth-Heinemann.

Pohjola, J. 2003. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Ilme. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Sinkkonen, I. Kuoppala, H. Parkkinen, J & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. 3.painos. Edita. Helsinki.

Sherman, P. 2006. Usability Success Stories: How Organizations make Easier-To-Use Software and Web Sites. An Introduction to Usability and User-Centred Design. Ashgate Publishing Group. UK.

Tannerkoski, O. & Tannerkoski, J. 5.5.2011. Toimitusjohtaja. Partner. Co-Operator Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tannerkoski, O. & Tannerkoski, J. 3.3.2011. Toimitusjohtaja. Partner. Co-Operator Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tannerkoski, J. 17.2.2011. Partner. Co-Operator Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tannerkoski, O. & Tannerkoski, J. 27.1.2011. Toimitusjohtaja. Partner. Co-Operator Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tietokone.fi. Uutiset. Salesforce.com haalii asiakkaita Suomessa. Luettavissa:
http://www.tietokone.fi/uutiset/2008/salesforce_com_haalii_asiakkaita_suomessa.
Luettu: 14.9.2011.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Tammi. Helsinki.

Turunen, T. 10.5.2011. Tietotekniikan opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

Vendep. Etusivu. Ohjelmistokehitys. Luettavissa: www.vendep.com. Luettu: 10.5.2011.

Taulukko-, ja kuvioluettelo

Kuvio 1. Markkinoinnin siirtyminen suhdemarkkinoinnin ja kokonaisvaltaisen suhdemarkkinoinnin suuntaan

Kuvio 2. Kolmiosainen CRM

Kuvio 3. Yhteenveto tutkimuksen teoria-aineistosta

Taulukko 1. CRM- ratkaisuntoimittajien hinnoittelumalleja

Taulukko 2. Haastattelujen keskeisimmät tulokset

Taulukko 3. Haastateltavien mielipiteet verraten teoria-aineiston sanomaan

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

CRM-järjestelmät yleisesti

1. Kuinka ajankohtainen aihe on asiakkuuksienhallintajärjestelmä mielestäsi yrityksille?
Miksi?
2. Millainen on mielestäsi toimiva ja tehokas CRM?
3. Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi tarkoittaa?
4. Mikä on mielestäsi CRM:n tärkein tehtävä?
5. Liittyykö mielestäsi yrityksen strategian toteuttaminen CRM:n tehtäviin?
6. Kuuluuko mielestäsi toimivaan ja tehokkaaseen CRM järjestelmiin liittämään muita yrityksen toimintoja, kuten toiminnanohjaus, laskutus, hallinto ja asiakaspalvelu?
 - a. Jos kyllä, miksi?
 - b. Jos ei, miksi?
7. Onko yritykselle mielestäsi tärkeää hankkia kaikkein uusinta tietotekniikkaa?

Erilaiset CRM järjestelmät, Myyjän CRM

1. Pitäisikö asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille, kuten myyjille olla erilainen CRM verrattuna esimerkiksi hallinnossa työskenteleville?
 - a. Jos vastasit myöntävästi edelliseen kysymykseen, millainen myyjän CRM olisi?
2. Milloin yrityksen kannattaa mielestäsi valita räätälöity CRM järjestelmä ja milloin järjestelmä kannattaa ostaa valmiina pakettina?
 - a. Onko mielestäsi tärkeää antaa eri asiakkaille erilaista palvelua? Esim. avainasiakas, kanta-asiakas, satunnainen ostaja?
 - b. Jos yrityksellä on suuri tuotevalikoima, millaisen CRM:n silloin yrityksen kannattaa valita?
3. Millaisia sovelluksia myyjän CRM-järjestelmässä on tärkeä olla?
4. Mitkä tiedot myyjän CRM:ssä olisi vähintään oltava ajan tasalla?
5. Kuinka paljon haluaisit uhrata aikaa myyjän kouluttamiseen järjestelmän käyttöön?
6. Mikä on mielestäsi suurin haaste myyjälle CRM:n jokapäiväisessä hyödyntämisessä?
7. Miten esimies voi hyödyntää sitä tietoa, mitä myyjä täyttää järjestelmään?
 - a. Olisiko esimiehelle hyvä olla erilainen CRM verrattuna myyjän CRM:n?
8. Olisiko CRM:ssä hyvä olla esimerkiksi leadit jaoteltuina leadin tyyppien mukaan ja esimerkiksi soittopyyntöjen priorisointia?
 - a. Onko yrityksen myyntiprosessi tultava CRM-järjestelmässä esiin? Esim. 10 soittoa johtaa 3:n tapaamiseen, joista yhdestä seuraa kauppa.
9. Millaisia vaatimuksia valmista CRM-järjestelmää myyvälle yritykselle on asetettava? Esimerkiksi huolto/hinta/räätälöidyt sovellukset?
10. Millainen hintataso on mielestäsi valmiilla CRM-järjestelmillä?
11. Millaista järjestelmää on mukava ja helppo käyttää?
12. Kuinka tärkeää visuaalisuus ja värit ovat CRM-järjestelmässä?

Liite 2. Haastattelujen tulokset

CRM-järjestelmät yleisesti

Co Operatorin toimitusjohtajan, Olli Tannerkosken ja partner Jaakko Tannerkosken mielestä asiakkuuksienhallintajärjestelmän hankkiminen on kaikille yrityksille pakollista. Esimerkiksi vasta perustetun yrityksen olisi hyvä aloittaa heti CRM:n käyttäminen. Kun yritys hankkii hyvän CRM-järjestelmän heti yritystoiminnan alussa, tulee järjestelmä myös maksamaan vähemmän. Vaikka CRM onkin investointina kallis, se tulee nopeasti maksamaan itsensä takaisin kun yrityksen aikaa ei mene aiemmin tehtyjen virheiden korjaamiseen.

Strategian toteuttaminen liittyy Tannerkoskien mielestä CRM:n tehtäviin.

Toimiva ja tehokas CRM sopii yrityksen asiakkaiden tarpeisiin. Eri yrityksillä on eri tarpeet, joten yksi sama järjestelmä ei sovi kaikille yrityksille. CRM:n perimmäinen tarkoitus on se, että asiakas saa vastinetta rahoilleen ja tuottaa näin yritykselle tuottoa.

Yritykselle on kannattavaa liittää CRM:n myös yrityksen muut tietojärjestelmät, mutta vaarana on se, että järjestelmästä tulee liian raskas ja vaikeasti hallinnoitava.

Yrityksen kannattaa sijoittaa rahaa kaikkein uusimaan tekniikkaan vain jos yritys hyötyy uusista laitteista taloudellisesti. Hankittua tietotekniikkaa täytyy osata käyttää ja hyödyntää.

Tommi Turusen mukaan asiakkuuksienhallintajärjestelmä on ollut yrityksille jo kauan ajankohtainen aihe. CRM-järjestelmät ovat olleet markkinoilla nyt 10 vuotta ja silti tuntuu että yritysten CRM-järjestelmissä on parantamisen varaa. Jos yritys haluaa palvelu-, tai myyntiprosessinsa kuntoon koordinoitusti, yritys tarvitsee tuekseen järjestelmän. CRM antaa asiakkaalle hyvän kuvan yrityksen toiminnasta. Asiakaslähtöinen yritys on toiminnassaan, prosesseissaan ja tietojärjestelmissään huomionut asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan tarpeet. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltainen käsite, joka liittyy henkilöstön osaamiseen.

Toimiva ja tehokas CRM on sellainen että se tukee myynnin ja markkinoinnin palveluprosesseja. CRM-projekti onnistuu jos järjestelmän käyttö on mietitty huolella ja käyttäjät ovat motivoituneita ja myös käyttävät järjestelmää. Jos työntekijät eivät käytä CRM-

järjestelmää, CRM:n merkitys katoaa ja järjestelmässä olemassa olevaan tietoon ei voida luottaa

CRM:n tärkein tehtävä on organisoida kaikki järjestelmään merkityt tapahtumat niin, että tarvittava tieto löytyy nopeasti ja palvelee asiakasta. CRM:n kuuluu tukea ja ohjata myynnin ja markkinoinnin toimintoja niin, että asiakas hyötyy siitä. Yrityksen strategian toteuttaminen kuuluu myös CRM:n tehtäviin koska nykyään vain harvalla yrityksellä on sellainen strategia, jossa ei mainita asiakasta ollenkaan.

Tommi Turusen mukaan toimivaan ja tehokkaaseen CRM:n kuuluu liittää muita yrityksen toimintoja silloin jos yritys on kohtuullisen suuri. Integraatiot kannattavat koska silloin henkilöstön ei tarvitse hakea tietoa ja tallentaa tietoa monesta eri järjestelmästä, vaan kaikki löytyy yhdestä paikasta. Yrityksen toiminnot tehostuvat ja tietokin on silloin reaaliaikaista. Pienelle yritykselle eri toimintojen integroiminen voi olla liian kallis menoa. Yritykselle ei toisaalta ole olennaista hankkia kaikkein uusinta tekniikkaa. Uuden tekniikan hankkimisen pitäisi riippua siitä, osaako henkilöstö käyttää sitä.

Co Operatorin myyjän, Olavi Kajantien mielestä CRM-järjestelmät on aina ajankohtainen aihe. On järjetöntä jos yrityksellä ei ole järjestelmää. Aina on ollut olemassa jonkinlainen kirjanpito siitä, mitä on puhuttu ja kenelle. Nykyään tämä kirjanpito tapahtuu Internetissä. Myyjä kontaktoi satoja ihmisiä, joille on myynyt. Hyviä tuloksia ei synny jos myyjä ei ole ajan tasalla siitä, kelle on myynyt tai muista sitä, mitä on asiakkaan kanssa puhunut.

Kajantien mielestä pääasia CRM-järjestelmässä on se, että järjestelmä ylipäänsä toimii. CRM:lle on haitaksi jos järjestelmässä on liikaa toimintoja. Varsinkin puhelinmyyntiä tehdessä on tärkeää, että myyjä pystyy käyttämään järjestelmää samanaikaisesti niin, ettei tarvitse sanoa asiakkaalle että ”avaan vielä tätä ohjelmaa”.

Strategian toteuttaminen kuuluu CRM:n tehtäviin silloin kun strategiaan kuuluu myynti. Yrityksillä voi olla erilaiset strategiat mutta sama CRM voi toteuttaa sen yrityksissä. Silloin kun yritys luo jonkin strategian ja sitten yrittää muokata CRM:ää strategian mukaan, mennään todennäköisesti metsään.

CRM:n voidaan integroida muitakin toimintoja mutta se täytyy tehdä harkiten. Jos asiakaspalvelussa tapahtuvat puhelut nauhoitetaan, myyjät eivät välttämättä sitä hyväksy. Toisaalta nauhoitusta voidaan käyttää asiakaspalvelun kehittämiseen. Laskutuksen ainakin olisi hyvä olla CRM:ssä mukana jos myyjä pystyy laskuttamaan asiakasta yhtä nappia painamalla. Yritykselle ei ole oleellista hankkia kaikkein uusinta tietotekniikkaa, tärkeintä on se, että tietokoneet jne. tekevät tehtävänsä. Jos hankkii vain kaikkein uusinta, tulee helposti ostetuksi sellaistaakin tavaraa mitä ei oikeasti tarvitse.

Myyjän CRM

Co Operatorin Jaakko ja Olli Tannerkosken mielestä myyjällä on pakko olla erilainen CRM-järjestelmä kuin esimerkiksi taloushallinnossa työskentelevällä. Eri tehtävissä työskentelevät tarvitsevat järjestelmästä eri asioita, joten heitä varten on oltava erilaiset sovellukset. Taloushallinnossa työskentelevän ei tarvitse nähdä esimerkiksi asiakaspalautteita. Hyvä myyjän CRM on sellainen, joka on nopea ja helppokäyttöinen. Hyvä CRM kerää tietoa siitä, mistä on oikeasti hyötyä. Silloin myyjä voi keskittyä olennaiseen, kuten asiakastapaamisiin.

Co Operatorilla eri asiakkaita kohdellaan eri tavalla. Co Operator on jaotellut asiakkaansa perusasiakkaisiin, isoihin ja suurasiakkaisiin. Koska isoimmilla asiakkailla on enemmän rahaa, heidän toivomuksiaan kuunnellaan ja tarvittaessa toiveet toteutetaan. Jos asiakas toisaalta toivoo jotain kallista erityispalvelua, Co Operator katsoo, palveleeko asiakkaan toivomus kokonaisuutta. Jos asiakkaan toive käy liian kalliiksi, on helppompaa luopua asiakkaasta kokonaan. Myyjän CRM:ssä on oltava sovelluksina segmentointi, muiden osastojen kanssa kommunikointi, kalenteri, palkkakehityksen kuvaus, sosiaaliset piirteet ja mahdolliset kisa-tavoitteet. Myyjä pärjää työssään pitkälle jo kun hän tietää, kenelle asiakkaalle täytyy soittaa ensiksi, ja mikä asiakaskontakti on titteliltään. Tärkeintä kuitenkin on se, että CRM on nopea ja helppokäyttöinen.

Tänä päivänä myyjille CRM:n käyttämisessä ovat haasteina järjestelmän hitaus ja epäloogisuus. Myyjä haluaa klikata nappia yhden kerran ja järjestelmä hoitaa loput. Uusia asiakkaita, eli prospekteja kontaktoidessa, leadit täytyisi olla jaoteltuna tärkeysjärjestyksen mukaan. Myyntiprosessia ei välttämättä tarvitse tulla CRM:ssä ilmi koska myyntilogiikka on yrityksissä erilainen, joten myynnin ennustaminen ei välttämättä päde.

Tommi Turusen mielestä myyjille ei tarvitse olla erilaista CRM:ää kuin muilla yrityksen työntekijöillä koska esimerkiksi hallinnossa työskentelevä ei ole CRM:n suora käyttäjä, kun taas myyjä on. Erilaisille asiakastyypeille annetaan erilaista palvelua kustannussyistä. Asiakkaan palveleminen maksaa ja sitä ei haluta tarjota välttämättä kaikille. Esimerkiksi Itella ei kykene lähettämään tilauksen kautta koteihin postimerkkejä. Asiakas varmasti itsekin ymmärtää että saa parempaa palvelua jos ostaa enemmän ja samasta paikasta. Kaikkien toimintojen virtaviivaistaminen on kuitenkin eduksi yritykselle. Eli yrityksellä tulisi olla käytössään yksi järjestelmä, josta käytetään sitten eri osia työtehtävän mukaan.

Myyjän CRM:ssä tulisi olla sovelluksina mm. kontaktien hallinta, josta B2B- yritys löytää kaikki asiakasyritykset ja niiden alta yrityksen tärkeät henkilökontaktit. B2C- yrityksessä asiakkaat ovat omana listanaan. Activity management eli asiakaskohtaamisen seuranta on myyjälle tärkeää. Oleellisten asiakaskontaktitietojen on oltava ajan tasalla koska silloin nähdään, milloin asiakkaalle on soitettu ja milloin asiakas itse on soittanut yritykseen. Myös sähköpostikirjeenvaihto näkyy järjestelmässä. Tapahtumien hallinnassa voidaan nähdä, onko asiakkaalle lähetetty markkinointimateriaalia. B2B- puolella tärkeä on myös opportunity management, eli uusien mahdollisuuksien hallinta.

Myyntiprosessin on tultava CRM-järjestelmässä esiin, varsinkin jos yritys toimii B2B- puolella ja ratkaisumyynnissä. Kaupanteko saattaa olla aikaa vievää jahkaamista ja myyjä voi myös unohtaa, missä mennään. Jos myyjä saa vihiä uudesta asiakkaasta, CRM-järjestelmästä nähdään, missä vaiheessa myyntiprosessia ollaan. CRM kykenee lisäksi arvioimaan onnistuneen kaupan todennäköisyyden. Toisaalta jos kauppa ei toteudukaan, CRM analysoi miksi kauppa hävitettiin.

CRM:ssä on oltava edellä mainittujen toimintojen lisäksi leadien hallintaa. Lead tarkoittaa sellaisia tahoja jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneet ostamaan yritykseltä. CRM:ssä avoimet leadit ovat listana, josta myyjät voivat niitä napata hoidettavakseen. Yrityksestä riippuu se, haluaako yritys jaotella leadinsa niiden tyyppien mukaan. Jos yrityksen toimiala korostaa leadien tärkeyttä, leadien jaottelua on hyvä olla, esimerkiksi missä lead on tavattu. Lisäksi myyjän CRM:ssä tulisi olla markkinointikampanjoiden hallinta. Sieltä myös löytyvät yritykset ja henkilökontaktit ja sähköposti/kirjekampanjat.

Myyjän CRM:ssä tulisi olla ajan tasalla vähintään asiakas-, ja yritystiedot ja tieto siitä, kuka on päättävässä asemassa. Jos myyjä yrittää tavoitella tiettyä kohderyhmää, on hyvä olla sellainen työkalu jolla saadaan tietää esimerkiksi kaikki etelä-Suomen IT-päättäjät. Myös activity managementin on oltava ajan tasalla. Kalenterien on ehdottomasti oltava ajan tasalla myös. Muiden myyjien on pystyttävä näkemään, milloin kyseinen myyjä on varattuna asiakaskäynnin tai jonkun muun asian takia.

Tärkeintä yritykselle myyjien CRM:n jokapäiväisessä hyödyntämisessä on se, että järjestelmää osataan ja myös halutaan käyttää. Myyjien täytyisi ymmärtää, ettei järjestelmän käyttämisessä ole kyse vain yhden henkilön töistä, vaan kyse on koko yrityksen edusta. On oltava kurinalaisuutta ja pelisääntöjä siitä, kuinka usein järjestelmää pitää käyttää. Yleistä on se, että esimerkiksi perjantaisin on toimistopäivä, jolloin kirjataan kaikki menneet ja tulevat tapahtumat järjestelmään. Jos toimistopäiviä on joka päivä, myyjät saattavat ahdistua. Tärkeintä kurinalaisuuden lisäksi on se, että järjestelmää käytetään ja nähdään järjestelmän edut muidenkin kannalta.

Olavi Kajantien mukaan myyjille ja muille yrityksen työntekijöille, kuten hallinnossa työskenteleville pitää olla erilainen CRM. Järjestelmän tulisi ottaa työntekijöiden eri työtehtävät huomioon. Suurin haaste myyjälle CRM:n jokapäiväisessä hyödyntämisessä on se, ettei myyjänä aina tunne CRM:n koko potentiaalia, varsinkaan jos myyjä ei ole tottunut CRM:ää käyttämään.

CRM:ssä on hyvä olla leadien jaottelua niiden tyyppien mukaan. Silloin myyjä voi uhrata hyviin leadeihin enemmän aikaa kuin huonompiin leadeihin. Hyvä lead ei ole sellainen, jonka myyjä itse määrittelee. Mutta jos myyjä on keskustellut jonkin mahdollisesti kiinnostuneen kanssa ja merkitsee sen CRM:n, saattaa lead olla todella hyvä.

Ei ole hyödyllistä se, että myyntiprosessi tulee esiin CRM-järjestelmässä, muuten myyntiä analysoidaan liikaa. On ikävää jos järjestelmä sanoo myyjälle, että jotain tulee tapahtumaan, muttei sitten tapahdukaan. Myyntiprosessin kuvastaminen CRM:ssä on enemmänkin статистиikkaa, joka toimii ehkä tykitysmyyntissä ja B2C-myyntissä. Myynti

syntyy siitä, kun asiakkaalla on tarvetta tuotteelle. Myös ostomäärät synnyttävät myyntiä. Myyjän ei pidä asiakasta suostutella, asiakkaan tarpeen olemassa olo riittää.

Erilaisille asiakkaille täytyy antaa erilaista palvelua. Kaikista asiakkaista pyritään tekemään avain-, ja kanta-asiakkaita koska se tarkoittaa sitä, että asiakas nauttii kaupanteosta myyjän kanssa. On myös muistettava että satunnaisesta asiakkaasta pyritään tekemään kanta-asiakas. Tässä pitää toisaalta pitää mielessä, että tätä ei tehdä myynnin kustannuksella.

Myyjän CRM:ssä tulisi olla ajanhallintatyökalut. Varsinkin muistiinpanot tapaamisista ja kalenteri ovat oltava ajan tasalla. Myyjä voi kontaktoida satoja asiakkaita, jolloin myyjän on pystyttävä palaamaan yhteen tiettyyn keskustellun. Yksi järjestelmä yhdelle myytävälle tuotteelle on riittävä. (Käyttää ensimmäistä kertaa yhdelle tuotteelle)

CRM:n pitää olla mahdollisimman yksinkertainen täyttää ja järjestelmää täytyy pystyä täyttämään samanaikaisesti kun myyjä käy myyntikeskustelua asiakkaan kanssa. CRM:n tärkein tehtävä on ajanhallinta ja se, että tiedot ovat näppärästi saatavilla. CRM on ensisijaisesti työkalu ja tukee myyjän työtä. Erilaisiin myyntimalleihin on olemassa erilaisia CRM-järjestelmiä.

Erilaiset CRM:t

Co Operatorin mukaan esimiehellä on oltava samassa järjestelmässä omat ikkunansa, joilla esimies voi katsoa raportteja ja valvoa alaistensa myyntiä. Järjestelmästä esimies näkee helposti, kuka tekee asiakaskäyntejä mutta ei klousaa kauppoja. On myös niitä, jotka merkitsevät järjestelmään olleensa asiakaskäynnillä vaikkei ole ollut asiakkaalla. Kun esimies tulkitsee järjestelmän dataa, tällaiset tapaukset käyvät ilmi. Tulosohejaus on tärkeä esimiehen työkalu CRM:ssä.

Tommi Turusen mukaan myyjien käyttöön on myös olemassa myös competitor management, kilpailijoiden hallinta. Kilpailijoiden hallinta käsittää ne CRM:n analysointityökalut, jotka ovat valjastettu arvioimaan kilpailijoiden tekemisiä. Käytännössä kilpailijoiden hallintaa käytetään vähemmän koska kilpailijoiden vahtiminen vie paljon aikaa eikä se kuulu myyjän työtehtäviin. Kilpailijoiden hallinta kuuluu kuitenkin enemmän esimiesten työkuvaan. Opportunity managementilla, eli mahdollisuuksien hallinnalla joh-

tohenkilöt ja esimiehet pystyvät arvioimaan, missä vaiheessa myyntiprosessia mennään, kunhan myyjä ilmoittaa tapahtumat CRM:n.

Esimies hyötyy myyjän järjestelmään syöttämistä tiedoista siten, että jos myyjä lähtee yrityksestä, pysytään ajan tasalla siitä, mitä myyjä on tehnyt. Sama asia on jos myyjä on esimerkiksi pitkällä sairauslomalla. Esimiestä auttaa paljon jos järjestelmää on hyvin ylläpidetty. Esimies pystyy myös näkemään myyjien aktiivisuustason ja saa näin hyviä mittareita laadittua. Esimerkiksi jos myyjällä on tavoitteena 10 tapaamista viikossa, esimiehen ei tarvitse kysyä tavoitteen toteutumista jokaiselta erikseen, vaan hän näkee sen järjestelmästä suoraan.

Myyjän esimiestä varten ei tarvitse olla erilaista CRM-järjestelmää. Jos esimiehellä on erilainen järjestelmä, hän ei voi ymmärtää mitä myyjä tekee. Esimiehellä tosin kuuluu olla raportointiosiot ja muut myyjien henkilökohtaiset tiedot näkyvissä. On järjestelmätekniikkaa se, mitä kukin pystyy näkemään järjestelmässä.

Olavi Kajantien mielestä on aina hyvä asia jos esimies seuraa myyjän työn kulkua. Esimiehen tosin on oltava hienovarainen kun katsoo myyjän CRM:n täydentämiä tietoja koska harva osaa arvostaa sitä että heitä vahditaan liikaa. On ikävää jos esimies näkee järjestelmästä, ettei myyjän puhelin ole soinnut 10 minuuttiin ja sitten tulee tiedustelemaan asiasta myyjältä. Eli liiallinen esimiehen valvomisen tehostuminen on huono asia, mutta jonkinlaista valvontaa pitää olla. Esimiehen CRM:ssä voi olla erilaisia ikkunoita verrattuna myyjän CRM:n mutta se riippuu esimiehen työkuvasta.

Yrityksen kannattaa valita valmis järjestelmä jos se palvelee myyjää, hallintoa ja koko yritystä. Jos yrityksellä on siihen varaa, silloin kannattaa luoda oma järjestelmä.

Valmiilta CRM:iltä Tannerkosket vaativat räätälöintimahdollisuuksia. Ratkaisuntoimittajalla on oltava tuotteilleen selkeä hinnoittelu ja tarvittaessa asiakkaalla olisi oltava mahdollisuus huolto-, ja päivityspalveluihin. Valmiiden järjestelmien hinnoittelumallit riippuvat yrityksestä. Yleistä on se, että järjestelmän hinta nousee käyttäjien lukumäärän mukaan. Jotkut CRM-toimittajat taas pyytävät asiakkaalta alkurahan ja maksun myös workshoppeista. Räätälöiminen ja koulutus maksavat.

Järjestelmäratkaisumyyjän on ymmärrettävä asiakkaansa liiketoimintaa. Myyjän täytyy kysellä asiakkaalta, jotta hän saisi selville asiakkaan tarpeet. Usein asiakas ei itsekään tiedä, millaista CRM:ää tarvitsee. Silloin myyjällä on valtava etu puolellaan koska silloin hän kykenee kertomaan asiakkaalle, mitä hän nyt tarvitsee ja tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan.

Co Operatorin mukaan myyjän kouluttaminen järjestelmän käyttöön saisi maksimissaan kestää 30–45 minuuttia yhdellä kerralla. Järjestelmä ei voi olla hyvä jos käyttäjien kouluttamiseen menee viikko ja jos koulutus tulee maksamaan yritykselle 2000 euroa. Silloin järjestelmä ei voi olla helppokäyttöinen. Co Operatorin tarpeita vastaa sellainen järjestelmä, jossa on tarvittavat ominaisuudet, räätälöintimahdollisuudet ja käyttäjäkoulutus on minimissään. Vielä tänäkin päivänä jotkut yritykset käyttävät Exceliä ja muistilappuja tiedon hallinnoimiseen. Vaarana on se, että kun näitä Exceleitä ja muistilappuja työssään käyttänyt henkilö poistuu yrityksen palveluksesta, kukaan muu ei osaa käyttää niitä. Jokaisen työntekijän päässä on paljon sellaista tietoa, josta yrityksen johto ei tiedä. Tämän takia ajatteleva CRM on yritykselle tärkeä.

Tommi Turusen mukaan nykypäivänä koskaan ei kannata ostaa räätälöityä järjestelmää. Räätälöityjen järjestelmien valmistaminen on erikoisbisnes. Räätälöity järjestelmä sisältää samat toiminnot kuin valmiit järjestelmät, vaikka eri järjestelmä onkin. Myös valmistaa CRM:ää voidaan muokata joten räätälöidyn järjestelmän hankkiminen on hölmöä.

Valmiin järjestelmän valitsemisessa sellaiset kriteerit kuin huolto, koulutus ja käyttöönoton läpivieminen ovat tärkeitä. Lisäksi sovelluksia on pystyttävä muokkaamaan vastaamaan yrityksen tarpeita. Käyttöönoton läpivieminen on siksi tärkeää koska pelkkä järjestelmän asennus ei riitä, on tiedettävä myös miten järjestelmä otetaan käyttöön. Ratkaisuntoimittajan on käytävä läpi asiakkaan kanssa prosessit ja muokkaamistarpeet. Myyjän on myös varmistuttava siitä, että järjestelmä sopii asiakasyritykselle. Myös hinta saattaa olla vakuuttava kriteeri valmiin järjestelmän valinnassa mutta järjestelmän myyjä saa enemmän vakuuttavuutta kun asiakkaalle on tarjolla palveluita. Silloin asiakas on myös valmis maksamaan.

Kukaan valmiiden CRM-järjestelmiä myyvistä yrityksistä ei kerro tuotteittensa hintoja. Ainoa, joka on kertonut hintansa on Microsoftin pilvipalvelut. Microsoftin pilvipalveluna toimiva CRM maksaa kuukaudessa 31 e/ käyttäjä. Tämä hinta on vähän koska siinä saa koko CRM-paketin eikä omaa IT-henkilöstöä tarvita, eikä myöskään palvelimia. Palvelu toimii Internetin yli jollain Microsoftin omalla palvelimella. Palvelu on edullinen.

On epävarmaa se, miten tuotevalikoima liittyy CRM:n koska tuotevalikoima on ERP:ssä, eli toiminnanohjausjärjestelmässä. Eri asia on se, miten tuotteita tarjotaan, onko yrityksellä nettisivut tai katalogi jne.

Ammattikouluttaja tai opettaja aloittaa myyjien kouluttamiseen järjestelmän käyttöön aluksi pikkutarkan perusohjauksen, joka voi kestää joko puoli päivää tai kokonaisen päivän. Aluksi opetellaan, miten tapahtumia kirjataan järjestelmään ja kuinka sähköpostia käytetään. Alkukoulutuksen jälkeen tulee olla esimerkiksi kahden viikon pituinen pieni tauko, jonka aikana myyjä harjoittelee omatoimisesti. Harjoittelun jälkeen myyjä esittää kouluttajalle esiin tulleita kysymyksiä.

Olavi Kajantien mukaan räätälöidyn CRM-järjestelmän tekeminen on hankalaa ja se ei välttämättä edes toimi. Jos yrityksellä on aikaa ja siihen mahdollisuus, voi toki alkaa omaa räätälöityä järjestelmää tekemään. Aina kun on kehitysyhteistyötä toisen yrityksen kanssa, on hetkiä jolloin koko järjestelmä on pois käytöstä ja kehittäminen vie aikaa tärkeimmältä, eli myynniltä. Valmis järjestelmä on hyvä vaihtoehto, mutta isot yritykset luultavasti tekevät CRM:n itse. Voi aina olla mahdollista, ettei ostettu järjestelmä toimi-kaan ja silloin CRM-järjestelmän myyjän olisi annettava jonkinlainen takuu siitä, että asiakas saa hyvityksen epäonnistuneesta kaupasta. Valmiin CRM:n myyjälle lasketaan eduksi jos CRM valmistellaan mahdollisimman valmiiksi asiakasta varten, jolloin myös takuun antaminen asiakkaalle on helpompaa.

Myyjien kouluttamiseen järjestelmän käyttöön tulisi käyttää mahdollisimman vähän aikaa. CRM:ää voi myös alkaa heti asennuksen jälkeen käyttämään mutta lähellä tulisi olla joku, joka osaa vastata esille tulleisiin kysymyksiin. Hyvä CRM-koulutus on lyhyt ja

ytimekäs. Tärkeintä on se, että järjestelmä antaa tiedon, kenelle asiakkaalle myyjä puhuu ja milloin asiakkaalle soitetaan uudelleen.

Käytettävyys ja visuaalisuus

Tannerkoskien mielestä visuaalisuus ja värit ovat kaksijakoinen asia, ne ovat tärkeitä ja eivät ollenkaan tärkeitä. Koska CRM ei näy ulos asiakkaalle, visuaalisuuteen ei tarvitse panostaa. Kuitenkin jos yritys tyytyy omien liiketilojensa sisustamiseen pelkillä puutarhatuoleilla ja pulpeteilla, asiakasta ei kehtaa tuoda omiin tiloihin neuvotteluihin. Varsinkin rahoituslalla myydään brändiä, joten kalustus tai puhelimet eivät saa olla antiikkia. Ulkonäöllä on valtava vaikutus ihmisiin. Jos yrityksen myynti on tulospohjaista, myös CRM:n ulkonäöllä on merkitystä.

Tommi Turusen mielestä sellaista järjestelmää on mukava ja helppo käyttää, jossa on kuvattuna oleelliset asiat selkeästi, tieto löytyy nopeasti ja helposti. Järjestelmän on oltava yksinkertainen ja selkeä. Visuaalisuus ja värit eivät ole CRM-järjestelmässä ollenkaan tärkeitä, vaikka joku eri mieltä onkin. Tietenkin käyttämistä helpottavat selkeys ja värikoodit. Esimerkiksi sateenkaaren värit eivät ole lainkaan tärkeitä paitsi silloin kun mitataan jotakin. Esimerkiksi myöhässä olevat tapaamiset voivat olla merkittynä punaisella, jolloin myyjä havahtuu heti tämän huomattuaan. Myös mm. pakolliset kentät olisi hyvä olla eri värillä merkittynä kuin vapaaehtoiset kentät ja myyjä voi näin eliminoida ne kohdat, mitä ei halua täyttää. Usein kuitenkin järjestelmää valittaessa ensin katsotaan, miltä järjestelmä näyttää ja tarpeen vaatiessa voidaan järjestelmää värittää.

Olavi Kajantien mielestä sellaista järjestelmää on helppo ja mukava käyttää, jota oikeasti osaa käyttää. Järjestelmä täytyy olla suunniteltu tarpeen pohjalta. Esimerkiksi tietokoneet ja käyttöjärjestelmät, kuten Internet Explorer on suunniteltu pitkälle koska ne suunnitelleet yritykset ovat jo kouluttaneet kuluttajat käyttämään tietokonetta tietyllä tavalla. Olemme ehdollistuneet ymmärtämään esimerkiksi punaisen ristin ja pääkallon merkityksen. Värit ja visuaalisuus eivät ole kovin tärkeitä asioita CRM-järjestelmässä. Toki on mukavaa jos maanantaiaamuna töihin tullessa tietokoneella on pirteän värinen näyttö. Toisaalta värit voivat olla tärkeitä jos myyjä määrittelee niiden mukaan itselleen tavoitteita. Tämä voi olla myös asiakaslähtöisyyttä.

Kokemuksia CRM:stä

Tommi Turunen on toiminut aiemmin presales-konsulttina, muttei kuitenkaan järjestelmän myyjänä. CRM-, ja ERP-talossa ratkaisut olivat valtavan vaikeita eivätkä myyjät aina osanneet kaikkea. Presales-konsultti muokkasi ja räätälöi demon asiakasta varten ja sitten kävi asiakkaan luona esittelemässä demon. Presales-konsultti oli silloin paikalla kun asiakas esitti vaikeita kysymyksiä, joihin myyjä ei kyennyt vastaamaan. Turunen on myös toiminut projektipäällikkönä yhteensä kymmenkunnassa CRM-projektia. Asiakkaita olivat mm. Lundia, Metsätissue, Vipak, Olvi, Raisio Chemicals. Turusen yritys oli ruotsalainen, nykyään amerikkalainen CRM-järjestelmän myyjä. Turunen huomasi työssään, että usein CRM:n ostajat halusivat samalla ERP-järjestelmän. Oleellista oli integroida nämä kaksi järjestelmää yhdeksi kokonaisuudeksi. Molemmissa järjestelmissä oli olemassa samat asiakastiedot joten tietoja ei tarvinnut täyttää kahteen paikkaan. Yön aikana järjestelmät päivittyivät ajan tasalle.

Tannerkosket muistavat Finnairin tekemän CRM-hankkeen. Finnairilla on kokemuksia kalliista järjestelmästä joka ei lopulta toiminut. Ensin valtio aloitti oman CRM-projektin, joka maksoi 10 miljoonaa euroa. CRM-projekti ei toiminut, jolloin valtio myi järjestelmän Finnairille. Finnair yritti kehittää järjestelmää eteenpäin, kunnes huomattiin että järjestelmä oli rakennettu väärin päin, kuin pyramidi ylösalaisin. Rahaa tähän CRM-projektiin kului lopulta yhteensä 15 milj. euroa.