

Janne Gartman

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointi ja sen jatkokehitysehdotus

Case Onsite Helsinki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriytyö

21.5.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Janne Gartman Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointi ja sen jatkokehitysehdotus 30 sivua 21.5.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Globaali ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder Toimitusjohtaja Antti Roine
<p>Tämä insinööriyö käsittelee asiakkuudenhallintajärjestelmien parhaita käytäntöjä, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointia kohdeyrityksessä, sekä tämän pohjalta luodaan jatkokehitysehdoitus järjestelmän kehittämiseksi. Lisäksi insinööriyössä käsitellään CRM-teknologiaan sekä myyntityöhön liittyviä prosesseja ja ongelmia, joita asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon yleensä liittyy.</p> <p>Insinööriyö toteutettiin yritykseen nimeltä Onsight Helsinki. Insinööriyön tekijä on toiminut yrityksessä myyjänä kesästä 2013 alkaen. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen koulutuspalveluja sekä konsultointia Microsoft-teknologioihin liittyen.</p> <p>Insinööriyö toteutettiin havainnoimalla yrityksen toimintaa sekä perehtymällä asiakkuudenhallintaan liittyvään teoriaan. Insinööriyön pohjana käytettiin useita painettuja sekä sähköisiä lähteitä liittyen myynnin- sekä CRM-järjestelmien käyttöönottoon. Insinööriyö perustuu kirjoittajan omiin kokemuksiin sekä asiakkuudenhallinnan ja myynnin kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään, miksi asiakkuudenhallinta on niin tärkeää yrityksille ja miksi siihen tulisi panostaa.</p> <p>CRM-järjestelmä hyvin käytettynä tuo yrityksille suurta lisäarvoa asiakkuudenhallinnan kautta. Järjestelmä toimii yhtenä myyjien tärkeimpänä työvälineenä, ja siihen liittyvät vahvasti myös myynnin seurantaan ja ennustamiseen liittyvät toiminnot. Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotot ovat usein suuria, aikaa vieviä projekteja, ja ne vaativatkin poikkeuksetta räätälöintiä niin itse järjestelmään kuin yrityksen henkilöstön toimintatapoihin. Insinööriyön tuloksena syntyi kohdeyritykselle käyttöönotetun järjestelmän kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman avulla kohdeyritys voi lähteä kehittämään järjestelmää haluttuun suuntaan.</p>	
Avainsanat	CRM, B2B-myynti, Asiakkuuksien johtaminen, Muutoksen johtaminen, asiakkuudenhallintajärjestelmä, järjestelmän käyttöönotto

Author(s) Title Number of Pages Date	Janne Gartman Review of implementation of CRM-system and proposal for its development plan. 30 pages 21 st of May 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Global ICT-Business
Instructor(s)	Thomas Rohweder, Principal Lecturer Antti Roine, CEO, Onsite Helsinki
<p>This thesis is about best practices when implementing a new CRM-system, review of the CRM-system's current state and based on these, a plan of improvement is made. In addition, the engineering work discusses CRM-technology, sales processes, and work-related problems that CRM-systems are usually associated with when implemented.</p> <p>The thesis was done for a company called Onsite Helsinki. The author has been working at the target company as a sales manager since the summer of 2013. The company offers training and consulting services related to Microsoft technologies.</p> <p>The thesis was done by observing the company's operations, as well as studying the theory of customer relationship management. Theory part of this thesis was based on a number of print and electronic resources from sales and CRM-systems implementation literature. The thesis is based on the author's own experiences as well as the literature on subjects. The theoretical part deals with why customer relationship management is so important, and why companies should invest in it.</p> <p>CRM-system, when well used, adds great value for companies through customer relationship management. The system serves as one of the most important tools for sales persons and also strongly helps in monitoring and forecasting sales. CRM-system projects are often large, time-consuming projects, and they require without exception customizing of the system. This thesis resulted on a system development plan for the target company. The goal for this development plan is to guide the company to develop its CRM-system to desired direction.</p>	
Keywords	CRM, Sales, Customer Relationship Management, System implementation, CRM-system

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yrityksen tausta	1
1.2	Käytännön kehityshaaste	2
1.3	Insinööriyön tavoite	2
2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton parhaat käytännöt	3
2.1	Asiakkuuksien tarkoitus	5
2.2	CRM-järjestelmän käyttöönoton suunnittelu	6
2.3	CRM-hankkeessa onnistuminen	7
2.4	CRM-järjestelmä myynnin tukena	9
2.5	Asiakastietojen hallinta	10
2.6	Asiakastietojen muokkaus	12
2.7	Myyntiprosessin määrittely	13
2.8	Yhteenveto parhaista käytännöistä	14
3	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton nykytilan arviointi kohdeyrityksessä 15	
3.1	Yrityskulttuurin kehittäminen	16
3.2	Asiakastietojen vieminen järjestelmään	16
3.3	Myyntin seurannan mittarit eli dashboardit	17
3.4	Käyttöönoton yhteenveto	18
4	Jatkokehitysehdotuksen muodostaminen	19
4.1	Asiakastietojen hallinta	20
4.2	Toimintatapojen muuttaminen	21
4.3	Myyntin mittareiden luominen järjestelmään	21
5	Johtopäätökset	24
5.1	Yhteenveto	24
5.2	Arviointi	24
	Lähteet	26

1 Johdanto

1.1 Yrityksen tausta

Onsight Helsinki (viralliselta nimeltään Virtual Training VT Oy) on Microsoft-tekniologiaihin ja ratkaisuihin erikoistunut koulutus- ja asiantuntijayritys. Yritys on perustettu vuonna 2009, ja se tarjoaa asiakkailleen Microsoftin tuotteisiin liittyviä koulutus- ja konsultointipalveluita. Yrityksen toimitilat sekä koulutusluokat sijaitsevat Helsingin Kaisaniemessä, ja kohdeyritys työllistää noin 15 henkilöä.

Yrityksen tarjoamat koulutukset voidaan jakaa kahteen osaan – asiantuntijakoulutuksiin sekä käyttäjäkoulutuksiin. Asiantuntijakoulutuksilla käsitetään IT-ammattilaisten kouluttamista, jotka tarvitsevat työhön liittyvää osaamista esimerkiksi Microsoftin SharePointin, SQL:n, tai Windows Serverin teknologioista. Käyttäjäkoulutuksilla tarkoitetaan peruskäyttäjien koulutusta. Käyttäjäkoulutuksissa käsiteltävät ohjelmistot ovat yleisimmin Microsoftin Office –tuoteperheen tuotteita. Näitä ovat mm. Excel-, PowerPoint-, Word-, Lync-, Outlook-, sekä Windows-käyttöjärjestelmät.

Yrityksen asiakaskohderyhmänä ovat käytännössä kaikki yritykset, joilla on käytössä edes jotain edellä mainituista tuotteista tai henkilöstöä, joka niitä käyttää. Yrityksen asiakkaisiin lukeutuu pienistä kymmenen hengen yrityksistä aina suurimpiin pörssiyhtiöihin asti. Konsultoinnin puolelta Onsight Helsinki tarjoaa IT-ympäristöihin arkkitehtuurisuunnittelua, konsultointia, vaatimusmäärittelyjä sekä teknistä suunnittelua. Suurin osa konsultointiin liittyvistä töistä toteutetaan Microsoftin SharePointilla, Office 365- tai Azure-tekniologioilla.

Kohdeyrityksessä koettiin, että henkilöstön sekä asiakkaiden määrän kasvun myötä vanha asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ollut enää ominaisuuksiltaan vaaditulla tasolla, ja se tulisi päivittää uudempaan. Vanha asiakkuudenhallintajärjestelmä ei enää vastannut yrityksen tarpeita ja tuli aika siirtyä Microsoft Dynamics CRM 2013 – järjestelmään. Microsoft Dynamics CRM 2013:n valinta muiden vastaavien tuotteiden joukosta oli helppo, sillä kohdeyritys on Microsoft-kumppani, ja se saa ohjelmistoon ilmaiset lisenssit. Asiakuudenhallintajärjestelmät vaativat käytännössä aina räätälöintiä, jotta ne saadaan sopimaan yrityksen tarpeisiin. Käyttöönottoprojektit ovat usein isoja projekteja ja vaativat paljon työtä niin tulevilta käyttäjiltä, kehittäjiltä kuin yrityksen johdolta.

1.2 Käytännön kehityshaaste

Käytännön kehityshaasteena insinööriyössä käsitellään asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja luodaan jatkokehitysehdotus järjestelmän kehittämistä varten. Insinööriyössä tarkastellaan myös asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönoton parhaita käytäntöjä sekä perehdytään siihen, mitä tämän tyyppisiltä järjestelmiltä odotetaan. Asiaa käsitellään lähinnä myynnin näkökulmasta, ja tarkoituksena onkin, että tulevaisuudessa käyttöönotettu järjestelmä onkin myynnin tärkein työväline.

Uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä on tällä hetkellä jokapäiväisessä käytössä pienellä osalla henkilöstöä. Järjestelmä toimii tällä hetkellä vakio-ominaisuuksilla, eikä sitä juurikaan ole vielä muokattu yrityksen tarpeita vastaavaksi. Se, että järjestelmää ei ole muokattu yrityksen prosesseja eikä tarpeita vastaavaksi hidastaa, ja rajoittaa järjestelmän käyttöä. Käyttöönottamatta on myös paljon asentamatta olevia ominaisuuksia, jotka tehostaisivat huomattavasti jokapäiväistä työntekoa. Ominaisuuksien, kuten raportoinnin, asiakastietojen sekä henkilöstön toimintatapojen muutoksessa on vielä tekemistä. Todettakoon, että ohjelmassa on sitä kehittämällä huomattavasti potentiaalia tulla erinomaiseksi apuvälineeksi niin myyjille kuin muullekin henkilöstölle. Tällä hetkellä järjestelmässä on liikaa ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia kuin mitä kohdeyrityksen tarpeisiin vaaditaan.

1.3 Insinööriyön tavoite

Insinööriyön tavoitteena on arvioida asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa sekä luoda kehityssuunnitelma sen ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. Kohdeyrityksen työntekijöillä sekä johdolla on hyvä käsitys, mitä vaatimuksia ja ominaisuuksia toiminnallisuuksia tulevalta järjestelmältä odotetaan. Näihin lukeutuu raportointiin, asiakastietojen hallintaan sekä myynnin seurantaan liittyviä toiminnallisuuksia. Haluttujen ominaisuuksien lisäksi insinööriyössä tarkastellaan yrityksen henkilöstön toimintamallien muokkaamisen tärkeyttä järjestelmän tehokkaan käytön takaamiseksi.

Se, mitä ominaisuuksia järjestelmältä halutaan, käsiteltiin asiaan liittyvissä palaverieissa. Näissä palaverieissa osallisena oli järjestelmää käyttävien henkilöiden lisäksi kehittäjiä

sekä yrityksen johtoa. Järjestelmään liittyvissä palaverissa keskusteltiin vaadittavien toiminnallisuuden käytöstä sekä näiden ominaisuuksien muokkaamiseen tarvittavia resursseja. Lopputuloksena saatiin käsitys, mitä ominaisuuksia järjestelmältä halutaan ja mitä siitä tulisi karsia.

Microsoftin Dynamics CRM 2013 -järjestelmässä on vakiona toiminnallisuuden yrityksen tarpeisiin enemmän kuin tarpeeksi, ja osa toiminnallisuuksista tullaan karsimaan pois. Suunnitellut ominaisuudet eivät kuitenkaan ole kiveen hakattuja faktoja vaan ohjenuora projektin käynnistämiseksi. Järjestelmää voidaan kehittää jatkuvasti sen ollessa käytössä, pala kerrallaan.

2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton parhaat käytännöt

Customer Relationship Management (lyhennetään yleisesti CRM) liittyi alun perin asiakaspalvelun parantamiseen. Tänä päivänä CRM linkittyy vahvasti koko yrityksen asiakaskeskeiseen liiketoimintastrategiaan hyödyntämällä ihmisten, prosessien ja teknologian eri kokonaisuuksia (CRM-service, 8).

Jotta CRM-järjestelmästä saadaan tehokas, tulee kaikkien näiden palasten olla kohdillaan ja toimia mutkatta yhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa järjestelmän räätälöimistä yrityksen liiketoiminnan vaatimalla tavalla, prosessien syöttämistä järjestelmään sekä sitä käyttävän henkilöstön kouluttamista järjestelmän käyttöön.

Investointi CRM:ään (sekä prosessin että sovelluksen kehittämiseen) tarkoittaa investointia organisaation tärkeimpään pääomaan eli asiakkaisiin. Nämä investoinnit pitäisi pystyä perustelemaan tulojen kasvulla, markkinaosuuden nousulla ja ennen kaikkea sillä, että osuus asiakkaan lompakosta kasvaa. Näitä perusteluja on pidetty historiallisesti jokseenkin merkityksettöminä eikä kustannussäästöihin verrattavia. CRM:n myötä tilanne on kuitenkin muuttumassa (Storbacka & Sivula & Kaario, 2000, 150.)

CRM on järjestelmällinen lähestymistapa hallita koko asiakassuhteen elinkaari asiakashankinnasta aina luopumiseen saakka. CRM-prosessi auttaa oppimaan ja ymmärtämään asiakkaita sekä heidän käyttäytymistään. Toimintamallia käyttäen yritykset kykenevät kasvattamaan asiakassuhteistaan entistä pidempiaikaisia ja

kannattavampia parantamalla asiakaspalveluaan, asiakkaan sitoutumista ja asiakkaan kokemaa lisäarvoa (CRM-service, 8.)

CRM-tekniikalla on tärkeä rooli strategisten asiakkuuksien johtamisen edistämisessä. IT-projektit ovat tärkeimpiä vain vaadittujen investointien määrän perusteella. Strategia on kuitenkin toiminnan kannalta tärkeintä. Organisaatioiden pitäisi tarkastella CRM-tekniikkaa ja prosesseja uusina ilmiöinä, jotka muuttavat tapaa, jolla yritykset kohtelevat asiakkaitaan. Lopultakin nähdään edistystä joka hyödyntää asiakkaita (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 151.)

Usein organisaatioissa tunnutaan ajateltavan, että uusien toimintatapojen ja työkalujen jalkautuksessa on vain kaksi johtamisvaihtoehtoa: ikuisen lempeä diskuteeraus ja perisuomalainen management by perkele. Välille jää kuitenkin iso joukko malleja ja toimintatapoja, jotka tuottavat ääripäitä parempia tuloksia. Oli käytetty malli mikä tahansa, olennaisinta sen soveltamisessa on jämäkkyys. Sovittujen asioiden tekemättä jättäminen tai toimintatapojen noudattamattomuus ei voi olla vaihtoehto. Juuri näin on CRM-käyttöönotoissakin. Jos jotain on sovittu tehtäväksi, on niin myös tehtävä. Asiasta voidaan toki keskustella, mutta vaihtoehtoja lopputulokselle ei ole (Oksanen 2010, 48.)

CRM-termille löytyy useita määritelmiä, Oksanen määrittelee CRM:n seuraavanlaisesti:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu).
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys (Oksanen 2010, 18.)

Asiakastietoja käytetään aktiivisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Siksi jokainen asiakasta palveleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän tietoa parantaakseen kohtaamiskokemusta voidakseen antaa henkilökohtaista ja mukautettua palvelua. Kun toimintakulttuuri on asianmukainen ja sovellus tukee asiakastietojen päivittämistä palvelun yhteydessä, työntekijä on motivoitunut tekemään oman osuutensa

varmistaakseen, että tiedot ovat relevantteja ja oikeita. Jos kulttuurissa on puutteita, mitään ei tapahdu, ja CRM-sovelluksiin tehdyt investoinnit ovat täysin turhia (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 148.)

Suotuista organisaatioympäristö on perusedellytys, jotta ratkaisumyyjä pystyy huippusuorituksiin. Se muodostuu (Timo Rouneen ja Eero Joki-Korpelan mukaan) seuraavista asioista.

- Yritys on organisoitu asiakasratkaisua tukeväksi lähtien tuotekehityksestä ja palautuen ratkaisun elinkaari palveluista yrityksen muihin toimintoihin, erityisesti myyntiin ja markkinointiin.
- Vähemmän byrokratian toimintakulttuuri, missä rutiinotoiminnot matkalaskuista tilauksen kirjaukseen on automatisoitu ja raportointi keskittyy olennaisen seuraamiseen
- Selkeät suunnittelu- ja ohjausprosessit:
 - Strategia on asiakaslähtöinen ja ohjaa myyjiä valitsemaan kohdeasiakkaat, avainmyyntimahdollisuudet ja tavoiteltavat ratkaisut
 - Realistiset tavoitteet, olennaisen seuranta ja palaute
 - **Myyjiä tukeva asiakashallintajärjestelmä (CRM)**
 - Myyntiprosessi, joka ohjaa parhaisiin käytäntöihin ja luovuuteen.
- Avoimuuteen ja luottamukseen perustuva yrityskulttuuri, joka pohjautuu markkinoinnin ja johdon aktiiviseen osallistumiseen asiakkuuksien hoitoon.
- Jatkuvaan oppimiseen kannustava organisaatioilmasto (Roune, Joki-Korpela, 2008, 23.)

2.1 Asiakkuuksien tarkoitus

Strategisten asiakkuuksien johtamisen keskeinen idea on asiakkaan arvontuotantoprosessi. Asiakkuuksien kehittäminen vaatii syvällistä perehtymistä niihin prosesseihin, joiden avulla asiakas tuottaa arvoa omassa liiketoiminnassaan. Kun tarkastellaan koko prosessia, yksittäisten ostojen merkitys vähenee. Tämä merkitsee siirtymistä myynnin maailmasta asiakkuuksien johtamisen maailmaan. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisiä ostoista saatavia tuottoja, vaan pikemminkin päästä pysyvään yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Perusajatuksena on se, että molemmat osapuolet sopeuttavat prosessinsa niin, että kummallekin koituu

arvoa. Tämän ajatusmallin mukaan kilpailuetu ei perustu hintaan, vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 20.)

Kaikkien asiakkuuksien, ei ainoastaan strategisten, johtamiseen kannattaa panostaa ennen muuta siksi, että asiakkuuksista tulee tehokkaista ja tuloksellisia. Sisäisten prosessien tehostamiseksi kehitettyjä työkaluja voidaan käyttää myös asiakkuuksien johtamisessa. Johtamisen painopistealue on siirtymässä yrityksen sisältä ulos: markkinoilla toimivien eri osapuolten suhteisiin niin asiakkaisiin kuin toimittajiinkin. Liiketoimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat yrityksiä kehittämään strategisten asiakkuuksien johtamistaitojaan, ja uudet prosessityökalut, asiakkuuksien johtamisen kehittäminen sekä tietotekniset ratkaisut suovat siihen hyvät mahdollisuudet (Storbacka & Sivula & Kaario, 2000, 16.)

Yhä edelleen CRM-järjestelmiin syötetyllä tiedolla (varsinkin B2B-ympäristöissä) on vain rajallinen merkitys päätöksentekoprosesseille, ja asiakkuuksien johtamiseen liittyvät päätökset tehdään useiden eri tietolähteiden perusteella. Yksi syy tähän on, että CRM-järjestelmistä saatava tieto on harvoin selkeästi mitattavaa ja luotettavaa. Organisaatioiden monimutkaisuus ei ole vähentynyt sitten 1980-luvun alun, päinvastoin. Jatkuva asioiden uudelleenopetteleminen esimerkiksi toistuvien organisaatiomuutosten muodossa ei ole tehnyt ihmisistä sisimmältään sen muutosmyönteisempiä. Edelleenkin isoja muutoksia vältetään tietoisesti ja tiedostamatta (Oksanen, 2010, 48.)

2.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton suunnittelu

Sekä toiminnanohjausjärjestelmät että CRM-sovellukset tulisi suunnitella niin, että asiakastietoja voidaan yhdistää. Asiakkaan kannalta pitäisi olla samantekevää, mitä kohdistamisakanavaa hän milloinkin käyttää. Asiakastietojen tulisi olla yhdenmukaisia kaikissa kanavissa, ja palvelukokemuksen tulisi kokonaisuudessaan tukea palvelun tarjoajan brändiä. Tämä on mahdollista vain, jos kaikki kanavat käyttävät samoja asiakastietoja ja jos tietoa käytetään myös hyväksi kohtaamisten mukauttamisessa. Niinpä liiketoimintaprosessit tulisi suunnitella niin, että kaikki kanavat voivat käyttää samaa prosessia ja että toiminnallisuus pohjautuu asiakaspalvelusovellukseen. (Storbacka & Sivula & Kaario, 2000, 149.)

Jotta CRM-projektit voivat onnistua, liiketoimintaprosessien ja IT-sovelluskehityksen tulee edetä rinta rinnan. Sovelluksen käyttäjien täytyy osallistua sekä prosessin että

sovelluksen kehittämis- ja määrittämisvaiheisiin. Käyttäjien ottamisella mukaan kehitystyöhön saavutetaan seuraavia hyötyjä:

1. Prosessin varsinaiset käyttäjät laativat määritelmät.
2. Prosessi saa sisäisen hyväksynnän paljon nopeammin.
3. Sisäisen kulttuurin muuttaminen sujuu helpommin, kun projektin osallistujat voivat toimia organisaatiossa muutosagentteina (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 141.)

Samojen asiakastietojen saattaminen koko organisaation käyttöön varmistaa kaikkien organisaation hoitamien kohtaamisten yhdenmukaisuuden (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 149.)

CRM-järjestelmien perusongelma on, että käyttäjän näkökulmasta niiden käyttäminen harvemmin on hauskaa, mielenkiintoista tai innostavaakaan. Vaikka toimittajat miten keuhvat järjestelmiään intuitiivisiksi ja helppokäyttöisiksi ja lupaavat niiden säästävän aikaa, on ruohonjuuritason todellisuus liian usein jotain muuta, eli pakkopullaa (Oksanen 2010, 53.)

2.3 CRM-hankkeessa onnistuminen

Ilman perusteellisesti tehtyä määrittelyä CRM-projektien läpivienti on hankalaa. On välttämätöntä tietää ennen kehittämisprojektin alkua, mitä tulevalta järjestelmältä halutaan ja mihin suuntaan sitä lähdetään kehittämään. Mikäli nämä asiat ovat epäselviä, ei projektia kannata aloittaa tai ne tulisi miettiä uudelleen läpi. Kun projektilta tiedetään, mitä toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia siltä halutaan, on tavoitteet huomattavasti helpompi saavuttaa, sekä projektin laajuudesta pitäisi olla jonkinlainen käsitys. Hyvin toteutettu määrittely onkin onnistuneen asiakkuudenhallintajärjestelmän yksi tärkeimmistä vaiheista.

CRM-projektin onnistumisen keskeisiä edellytyksiä

- osapuolilla yhteinen yritystason strategia asiakkaiden hoitamisesta
- johdon ja avainryhmien 100 % sitoutuminen
- toteutettavan mallin pitäminen yksinkertaisena ja selkeänä
- lisäarvon saaminen CRM:stä sitä käyttävälle organisaatiolle

- selkeä kommunikointi ja viestintä käyttäjälle – mitä, miksi, miten ja mitä hyötyä?
- tuen ja koulutukset toteutuminen (CRM-service, 86.)

CRM-hankkeessa on Oksasen mukaan onnistuttu, jos seuraavat kolme kriteeriä toteutuu kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen:

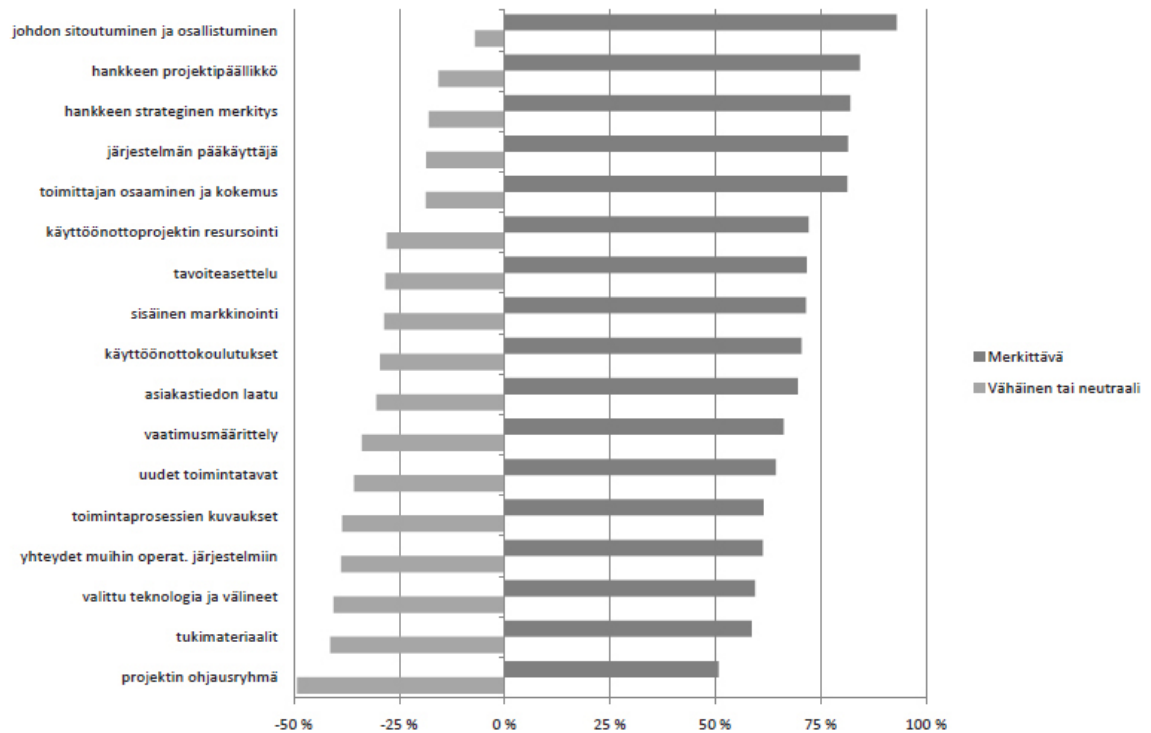
CRM-käyttöönottoprojektissa onnistumisen kriteerit (Oksanen 2010, 22):

Kriteeri:	Toteutunut (Kyllä/ei)
Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti	Myyjien osalta kyllä. Muun henkilöstön osalta ei.
Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa	Kyllä.
Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa	Kyllä.

Taulukko 1.

Kuten ylläolevasta taulukosta voidaan todeta, käyttöönotto on ainakin Oksasen asettamilla kriteereillä ollut suurimmaksi osaksi jo onnistunut. Oksasen määritelmä on tosin tässä tapauksessa hieman suppea, ja onnistuneen projektin määritelmää tullaankin tarkentamaan tämän työn lopussa.

CRM-käyttöönottojen onnistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista, jos sitä tukevat toimintatavat eivätkä järjestelmät ole kunnossa. Paras hetki huolehtia niistä on heti käyttöönoton yhteydessä, ei joskus epämääräisessä tulevaisuudessa (Oksanen 2010, 22.)



Kuvio 1. CRM-käyttöönottoprojektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Oksanen 2010, 39.)

2.4 CRM-järjestelmä myynnin tukena

Nykyään ymmärretään yhä paremmin, ettei myyntiä voi jättää vain poikkeuksellisen taitavan myyjän varaan, vaan että on tarpeen kehittää myyjien työtä tukevia menettelytapoja ja järjestelmiä. Kun asiakkuudet mutkistuvat, strategisten asiakkuuksien johtaminen muuttuu monitasoiseksi: siihen osallistuu aikaisempaa enemmän ihmisiä, jotka edustavat yrityksen eri toimintoja. Myyjän asema on muuttumassa, ja myyntitiimin tehokas johtaminen korostuu (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 19.)

Yritykset hakevat vastauksia edellä kuvattuihin haasteisiin esimerkiksi etsimällä uusia IT-työkaluja, jotka yksinkertaistavat monimutkaisten asiakkuuksien hallintaa. Kaikki IT-alan tärkeimmät toimittajat ovat määrittäneet asiakkuuksien hallinnan yhdeksi tärkeimmistä kasvualueistaan, ja tarjolla on runsaasti erilaisia ratkaisuja. Nämä ratkaisut tukevat yrityksiä asiakaskannan hallinnassa ja analysoinnissa, tietomassojen jalostamisessa tietämykseksi (engl. data mining), asiakkuustiedostojen tuottamisessa, myynnin automatisoinnissa, asiakaspalvelin automatisoinnissa, asiakkuussuunnitelmien laatimisessa ja asiakkuuksien seurannassa. IT-yhtiöt kehittävät kaiken aikaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja, mutta täysin integroidut ratkaisut ovat vielä harvinaisia.

Lähitulevaisuudessa ne tukevat kuitenkin strategisten asiakkuuksien johtamisen kaikkia tasoja ja kaikkia asiakaskohtauksia (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 19.)

Asiakkaiden hankkimisesta ja säilyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää yrityksen menestyksen kannalta. Asiakkaan elinkaaren ymmärtäminen ja asiakkaan arvon kasvattaminen ovat keskeisessä roolissa jokapäiväistä asiakashallintaa. Lisäksi eräänä CRM-järjestelmän käyttöönoton suurista haasteista on tähän mennessä ollut järjestelmän räätälöinti. Yrityksen tuotteet, organisaatiomallit, raportit sekä prosessit ovat niin vaihtelevia, että CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii poikkeuksetta räätälöintiä.

Myös asiakkaiden odotukset ja vaatimukset yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet, ja tätä kautta konsultoitavan asiakkaan liiketoimintaa ymmärtävän myyntiosaamisen tärkeys yrityksissä on lisääntynyt. Monissa yrityksissä myyntiin on alettu panostaa entistä enemmän. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan jotta myynti selviäisi kasvavista vaatimuksista, täytyy myös myynnin taustatuen olla kunnossa. Johtamista, yhteistyötä, viestintää ja rajapintaprosesseja pitää kehittää. Jos taustaprosessit on suunniteltu hyvin, myyjät voivat keskittyä ydinosaamiseensa eli myyntiin (Kärnä 2010, 8.)

2.5 Asiakastietojen hallinta

Strategisten asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan tietoa asiakkaasta. On tärkeää kehittää tukijärjestelmiä, jotka varmistavat, että kaikilla asiakaskohtauksiin osallistuvilla henkilöillä on kaikki tarpeelliset tiedot strategisesta asiakkuuksista ja asiakkuuden tavoitteista. Yritys voi menestyä, jos sillä on tietoa asiakkuudesta ja kohtaamisen tavoitteista, jos se valitsee ja kouluttaa asiakaspalveluhenkilöstönsä hyvin sekä tukeutuu filosofiaan, jonka mukaan asiakaspalveluhenkilöstö ottaa vastuuta asiakastyytyvyydestä joka kohtaamisessa (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 137.)

Asiakastietoja on perinteisesti tallennettu moniin eri järjestelmiin sinne tänne organisaatiossa. Järjestelmät on suunniteltu tukemaan tiettyjä liiketoimintaprosesseja, ja asiakastiedot ovat vain tietorakenteen ja sisällön välttämätön paha. Useimmilla yrityksillä on ollut tästä syystä vaikeuksia saada luotettavia tietoja yksittäisestä asiakkaasta. Tiedot ovat usein monessa eri muodossa, eikä tietotekninen arkkitehtuuri yleensä tue järjestelmien tai asiakastietojen yhdistämistä (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 137.)

CRM-järjestelmä on kokonaisuutena muutosten pyörteissä, sillä yritykset ovat edelleen siirtymässä verkkoon ja uudistamassa perinteisiä liiketoimintamallejaan. Asiakastietojen hallinta on tätä nykyä tärkeämpää kuin koskaan ennen. Asiakkaille on tarjolla monia kohtaamiskanavia, ja he odottavat, että heidät tunnistetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. Niinpä asiakastietoja ei enää tallenneta erillisiin järjestelmiin. CRM-prosessien määrittely ja yhtenäisen tekniikan toteuttaminen varmistavat, että asiakaskokemukset ovat saumattomia kaikissa kanavissa verkkokaupparatkaisut mukaan lukien. (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 139.) Asiakastiedot muodostavat CRM:n ytimen. Kyse ei ole vain perinteisistä tilaus- ja toimitustiedoista, vaan niiden lisäksi kirjataan myös demografisia ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja samaten kuin tietoja palveluiden tai tuotteiden käyttötavoista. (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 146.)

Asiakaskohtaamisiin ja asiakkuusprosessiin osallistuu useita henkilöitä sekä sitoutuu paljon asiakastietoa. Keskeistä onkin saada tämä tieto yrityksen tietopääomaksi, jota voidaan tehokkaasti hyödyntää asiakashallinnassa (CRM-services, 8.)

Tämä pätee myös kohdeyrityksen kohdalla, missä yhtenä haasteista on ollut asiakkuuksien hallintaan liittyvien tietojen varastoiminen useisiin eri tietolähteisiin. Suurin osa tiedoista on työntekijöiden tietokoneilla, sähköpostikeskusteluissa, Excel-taulukoissa sekä suureksi osaksi ihmisten pään sisällä. Tietoa asiakkuuksista vaihdetaan kahvihuoneessa, käytävillä, puhelimitse sekä palaverissa. Toimintamallissa on haasteena se, että työntekijöille saattaa muodostua eri käsityksiä asiakkuuksiin liittyvästä tiedosta tai tieto voi muuttua matkan varrella useammalle osapuolelle sitä kerrottaessa. Tietoa asiakkuuksista on hyvä olla keskitetysti mahdollisimman keskitetyissä paikoissa. Tilanteessa, jossa työntekijä esimerkiksi sairastuu, on korvaavan työntekijän todella vaikea tulla tuuraamaan, mikäli asiakkuuteen liittyviä kontakteja tai keskusteluja ei ole kirjattu minnekään ylös.

Nykyaikaiset tietokantajärjestelmät mahdollistavat miltei minkä tahansa asiakastiedon keräämisen, mutta järjestelmään ei pitäisi silti yrittää tallentaa liikaa tietoja. Jokaisen yrityksen tulisi ensin analysoida, mitkä päätökset pohjautuvat tallennettuihin tietoihin. Ellei jokin tietoelementin pohjalta tehdä mitään päätöksiä, kyseinen elementti on turja ja kannattaa jättää pois tietorakenteesta (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 146.)

Mikäli jokainen asiakkaan kanssa käyty keskustelu, puhelu tai muu kontakti kirjattaisiin järjestelmään, tulisi asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille kirjaamisesta aivan

liian suuri taakka. On oleellista, että asiakkuuteen kirjataan vain ja ainoastaan oleelliset tiedot.

Kun asiakastietojen tavoiteprofiilista ja sisällöstä on sovittu, seuraavana vaiheena on päättää, miten halutut tiedot hankitaan. Näitä tietoja ovat esimerkiksi asiakkaan hankinnat sekä ylläpitojärjestelmästä saatavat tiedot. Nämä tiedot eivät kuitenkaan riitä asiakkuuden mukauttamiseksi, joten tietoja tulee hankkia lisää (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 146.)

2.6 Asiakastietojen muokkaus

Selkeät ja käyttäjien yhtenäisesti ymmärtämät pelisäännöt ovat ensimmäinen edellytys jatkuvalla eli käytön aikaiselle asiakastietojen laadun ylläpidolle. Käyttäjien on tunnettava yleisimmät asiakastietojen käsittelyyn liittyvät tilanteet ja toimenpiteet sekä osattava soveltaa pelisääntöjä niihin. Toinen perusedellytys on vastuullisuutta korostava käyttökulttuuri, jossa jokainen käyttäjä kokee olevansa vastuussa yhteisen asiakastietokannan laadusta. Tietojen ylläpito ei voi olla toiminto, jota joku muu hoitaa. Se on kaikkien yhteinen asia. Jatkuvassa asiakastietojen ylläpidossa on syytä korostaa käyttäjille sen tosiaikaisuutta. Kun tiedoissa havaitaan virhe tai puute, korjataan se saman tien. Jos käyttäjät jäävät odottamaan hyvää hetkeä päivittää tietoja, jäävät ne helposti päivittämättä (Oksanen 2010, 214.)

Yritysten omien johtajien tulee määrittää, mitä tietoja tarvitaan ja millainen tavoiteprofiilin tulisi kussakin vaiheessa olla. Tietojen määrittämistä ei pidä jättää IT-asiantuntijoiden tai sovelluskonsulttien huoleksi. Useimpien tietokantasovellusten toiminnallisuuteen sisältyy useita tietokenttiä, eikä raportointiominaisuuksien pitäisi antaa sokaista itseään. Yksinkertainen on tässä tapauksessa kaunista. Monimutkaisten tietorakenteiden hankkiminen, päivittäminen ja käyttö on hankalaa ja vaatii investointeja henkilöstöön, järjestelmiin ja koulutukseen. Kun tietokanta pidetään mahdollisimman yksinkertaisena, päivitysvastuu on paljon helpommin siirrettävissä asiakastiedon käyttäjille (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 146.)

2.7 Myyntiprosessin määrittely

Koska puhutaan prosessista, on syytä määritellä, mitä sillä tarkoitetaan: Prosessi on usean osatapahtuman muodostama toimintoketju tai tapahtumasarja. Osatapahtumia myyntiprosessissa voi olla esimerkiksi asiakastapaamiset, tarjouksen tekeminen ja viimeisempänä asiakkaan nimen saaminen sopimuspaperiin.

Automatisoitujen myynti- tai asiakkudenhallintajärjestelmien käyttö on enemmän kuin suotavaa. Tietojärjestelmät mahdollistavat läpinäkyvän tiedonkulun. Projektit nopeutuvat, ja niihin on mahdollista sitouttaa enemmän osaavia resursseja sekä johtoa. Organisaatiot, jotka ovat kyenneet dokumentoimaan ja kuvaamaan myyntiprosessin järjestelmiinsä, ovat kilpailijoitaan edellä. Dokumentoitu myyntiprosessi ja asiakasprojektit kasvattavat koko yrityksen arvoa (Laine 2008, 254.)

Mitä paremmin myyntitoimintaa pystytään mallintamaan, sitä helpompi sitä on soveltaa erityyppisiin myyntitilanteisiin. Tapahtumakulkua ei voida kuitenkaan täysin mallintaa, koska siinä pyritään aina saamaan päätöksiä toiselta osapuolelta ja – kuten tunnettua – ihmisen käyttäytymistä ei voi määrittää tarkasti etukäteen (Kärnä 2010, 66.)

On yleisesti hyväksytty vaatimus dokumentoida liiketoiminnan osa-alueita kuten valmistusta, taloushallintoa ja logistiikkaa hyvin yksityiskohtaisilla prosessikuvauksilla. Myyntiprosessin dokumentointi koetaan kuitenkin hyvin vaikeaksi. Syynä siihen on useimmiten se, että myynti koetaan edelleen enemmän taiteena kuin tieteenä ja on tuskin kahta toimialaa tai kahta myyntiprojektia, joissa myyntiprosessi noudattaisi täysin samaa kaavaa ja ajoituista. Ratkaisumyynnin prosessikuvaus ja sen vaiheiden seuraaminen on silti yhtä mahdollinen kuin vaikkapa rakennusprojektin edistymisen tarkistaminen vuokaaviosta (Roune & Joki-Korpela 2008, 54.)

Prosessin kokonaisnäkemys auttaa myyjää ennakoimaan tilanteita ja tekemään oikea-aikaisia toimenpiteitä. Myyntijohdolle prosessivaiheiden seuraaminen taas antaa mahdollisuuden seurata myyntiprojektien edistymistä yhteismitallisesti kaikkien myyjien osalta (Roune & Joki-Korpela 2008, 54.)

Yrityksen myyjät saattavat myydä vuosia menestyksekkäästi joutumatta selvittämään, mitä myyntitapahtuman aikana tosiasiallisesti tapahtui. Hyvät tulokset ovat riittäneet kertomaan myyntijohdolle, että kaikki on sujunut odotusten mukaan. Entäpä jos tilanne

äkkiä muuttuu, eikä kenelläkään ole selvää kuvaa siitä, mitä oikein on tapahtunut ja missä myyntitapahtuman vaiheessa epäonnistuttiin: suoramarkkinoinnissa, myyntineuvottelun yhteydenotossa, myyntineuvottelussa vai tuotteen toimittamisessa? Varsinaiset ongelmakohdat pysyvät piilossa, eikä niiden korjaamiseksi löydetä sopivia keinoja ainakaan kovin nopeasti. Jos toimintamallit on ajoissa selvitetty, myyntiprosessit kuvattu ja saatettu ainakin myyntitiimin käyttöön, myös parhaimmat työskentelytavat ja -mallit voidaan siirtää muiden myyjien käyttöön. Lisäksi pystytään osoittamaan nopeasti ja tarkasti ne toimenpiteet ja myyntitapahtuman vaiheet, joilla on myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia myyntitulokseen. Virheellisiksi osoittautuneisiin toimenpiteisiin pystytään puuttumaan jo myyntitapahtuman aikana tarvitsematta odottaa lopullisia tuloksia, jolloin korjaaviin toimiin ei useinkaan voida enää ryhtyä (Kärnä 2010, 61.)

Järjestelmät ja menetelmät helpottavat työtä. Kaikki onnistuneet myyntiprojektit toistavat samaa kaavaa. Menetelmät auttavat seuraamaan käsikirjoitusta ja ohjaavat keskikertaisetkin myyjät kohti tuloksia. Prosessi mallintaa onnistunutta myyntiprojektia. Ihmeellisintä on, että vaikka kaikki tietävät tämän ja suurin osa jopa myöntää sen, prosessin noudattaminen on aina yhtä vaikeaa (Laine 2008, 252.)

2.8 Yhteenveto parhaista käytännöistä

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yksi yrityksen tärkeimmistä järjestelmistä. Hyvin käytettynä järjestelmästä löytyvät kaikki relevantit tiedot asiakkuuksien hallintaa ja johtamista varten. Ajan tasalla olevat asiakastiedot on yksi järjestelmän peruspilareista ja, sen tulisi olla ehdottomasti kunnossa. Hyvin hoidettuna asiakkuudenhallintajärjestelmä tuo suurta lisäarvoa yrityksille, vaikka sen hoitamiseen, pystyttämiseen sekä ylläpitoon liittyy oma työnsä. Oli kyseessä mikä tahansa järjestelmä, ei siitä juurikaan ole hyötyä, jos sen käyttäjiksi suunniteltu henkilöstö ei sitä käytä. Tärkeää onkin, että järjestelmään syötetään aktiivisesti asiakkuuksiin liittyvää tietoa sekä henkilöstöä kehoitetaan käyttämään järjestelmää.

Käyttöönottoprojektin määrittelyvaihe tulee myös toteuttaa perinpohjaisesti. Mikäli ei ole selvää, mitä järjestelmältä halutaan, ei sitä kannata lähteä kehittämäänäkään. Myyntiprosessin tarkka määrittelmä ja sen saaminen sellaisenaan järjestelmään on yksi määrittelyn tärkeimpiä vaiheita etenkin myynnin seurannan työkalujen osalta. Mikäli myyntiprosessin määrittelyä ei toteuteta kunnolla, voi myynnin ennustaminen sekä mahdollisten korjausliikkeiden tekeminen vääristyä.

Johdon tuki projektille, järjestelmää käyttävien henkilöiden kouluttaminen sekä yhteisten pelisääntöjen luominen ovat luonnollisesti myös tärkeitä projektin onnistumiselle. Henkilöstön kouluttaminen ja pelisääntöjen luominen kannattaakin aloittaa jo hyvissä ajoin, jotta henkilöstö kerkeää sisäistämään toimintatapojen muutokset sekä oppivat, minkälaisia asioita järjestelmän käytöllä halutaan saavuttaa.

3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton nykytilan arviointi kohdeyrityksessä

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tällä hetkellä käytössä kohdeyrityksessä räätälöimättömänä versiona. Microsoftin Dynamics CRM 2013:ssa on ominaisuuksia sekä mahdollisuuksia huomattavasti suurempien yritysten asiakkuudenhallinnan vaatimuksiin. Kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden sekä koon puolesta onkin hyvä, että ominaisuuksia karsitaan tieltä pois. Koska kohdeyritys operoi pelkästään Suomen alueella, ei sillä ole tarvetta esimerkiksi valuuttoja tai aikavyöhykkeitä koskeville ominaisuuksille. Koska kohdeyrityksen tarjoamat palvelut ovat abstrakteja (koulutus sekä konsultointi), ovat esimerkiksi rahtiin tai kilohintoihin liittyvät logistiset ominaisuudet täysin turhia. Kaikki turhat ominaisuuden tulisi karsia järjestelmästä pois ja tavoitteena onkin, että järjestelmään jää jäljelle pelkästään oleelliset kentät. Se, että järjestelmässä ei ole kuin tarvittavat ominaisuuden, tekee siitä helppokäyttöisen sekä ketterämmän käyttä.

Myynti tieteenalana on vasta heräilemässä, ja teoriat myynnin tuen rakentamisesta ja kehittämisestä ovat melko neitseellistä aluetta. Myynnistä on olemassa hyvää käytännön osaamiseen pohjautuvaa kirjallisuutta, mutta tutkimustietoa on syntynyt lähinnä markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksen sivutuotteena. Toisaalta myynnin tuki ei olekaan varsinaisesti osa myynnin toimintoja vaan myynnin taustalla tapahtuvaa toimintaa, joka voi liittyä esimerkiksi markkinointiin, johtamiseen tai viestintään (Kärnä 2010, 13.)

Organisaatiossa on yksikkö- tai osastojakojen sisällä ja välillä erilaisia toimintoja, jotka linkittyvät sisäisiin ja ulkoiisiin palveluprosesseihin. Isommissa yrityksissä voi olla yksikkö tai osasto, joka on nimetty myynnin tueksi, mutta useimmiten myyntiä tukeva toiminta jakautuu organisaatiossa. Markkinoinnista saadaan esimerkiksi materiaaleja,

tuotannosta löytyy tuotetuntemusta, logistiikasta kuljetus- ja pakkauspalveluja, taloudesta ja HR:stä resursseja ja koulutusta jne. Tavoitteena on nähdä, kuinka myynnin tuki asettuu organisaatioon, sen toimintoihin ja kulttuuriin sekä löytää keinoja nostaa myynnin tuki näkyväksi, paremmin toimivaksi ja tehokkaammin johdetuksi osaksi yrityksen organisaatiota. Lähtökohta onkin, että koko organisaation tulisi olla myynnin tukena: osana yrityksen markkinointia, palvelua ja asiakassuhdetta (Kärnä, 13.)

3.1 Yrityskulttuurin kehittäminen

Prosessien näkökulmasta myynti on usein yrityksen tärkein rajapinta asiakkaaseen. Myynti on lähinnä yrityksen myyntiyksikön tai myyntijohtajan alaista toimintaa. Myynnin tukena on kuitenkin yritysorganisaatiossa erilaisia toimintoja ja asiantuntijuutta, jotka voivat olla eri yksiköiden ja toimintojen alaisia. Jotta nämä toiminnot voisivat tukea myyntiä tehokkaasti, yrityksen eri prosessien pitäisi toimia yhteen. Rajapintaprosessien pitäisi olla kunnossa ja viestinnän toimia yli organisaation yksikkö- ja toimintarajojen. Prosesseja kehittämällä voidaan tehostaa yksiköiden välistä viestintää, jakaa osaamista ja kehittää koko organisaation toimintakulttuuria (Kärnä 2010, 10.)

Myynnin tuki voidaan nähdä myös osana yrityksen hiljaista tietoa: myynnin tuki muodostuu eri puolilla organisaatiota useimmiten ilman keskitettyä ohjausta tai johtamista ja perustuu yrityskulttuuriin. Yrityksen sosiaaliset käytännöt ja toimintatavat muotoutuvat asiakaskohtamisessa tältä pohjalta. Nämä vaikuttavat asiakkaiden mielikuvan muodostumiseen yrityksestä ja myynnin onnistumiseen. Kun myynnin tukea lähdetään kehittämään, pitäisikin lähteä liikkeelle yrityksen arvoista, liikeidean peruspilareista ja yrityskulttuurista (Kärnä 2010, 14.)

3.2 Asiakastietojen vieminen järjestelmään

Uutta asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttöönotettaessa siellä ei luonnollisesti ole vielä ainuttakaan asiakastietoa. Yrityksellä oli aikaisemmin vähäisessä käytössä ollut CRM-järjestelmä, jonka asiakasrekisteri tuotiin uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän pohjaksi. Tämän lisäksi yrityksen työntekijät olivat listanneet asiakkuuksiansa, sekä asiakasyritysten yhteyshenkilöitä omiin Excel-taulukkoihinsa. Excel-taulukoista asiakastiedot voidaan lisätä (eng. import) kätevästi uuteen järjestelmään käytettäväksi.

Suuri osa asiakkuuksiin liittyvistä tiedosta sekä kontakteista on kuitenkin kohdeyrityksen pitkäaikaisten konsulttien tiedossa. Nämä tiedot olisi erittäin suotavaa kirjata järjestelmään. Tässä on kuitenkin oma työnsä. Tärkeintä onkin opastaa ja kannustaa työntekijöitä syöttämään tiedot järjestelmään, ja tämä vaihe vaatii toimintatapojen muuttamista.

3.3 Myynnin seurannan mittarit eli dashboardit

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton määrittelypalaverissa todettiin, että yksi järjestelmään haluttavista tulevista ominaisuuksista tulee olemaan myynnin seurantaan ja raportointiin liittyvä mittaristo eli dashboard. Microsoftin Dynamics CRM:ssä dashboardeista saa pienellä muokkauksella mieleisensä näköisiä ja niissä näkyvä data on erittäin hyvin räätälöitävissä. Dashboardin muodostavat järjestelmään syötetyn datan perusteella haluttuja raportteja. Näitä voivat olla esimerkiksi myyjien aktiviteettien seuranta tai esimerkiksi lähetettyjen tarjousten lukumäärä tai summa.

Ennen myynnin prosessin sekä CRM-järjestelmän toteutusta kannattaa hyvin tarkkaan miettiä, mitä täsmälleen halutaan mitata. Tähän vaikuttaa yrityksen strategia ja sen kautta halutut myynnin painopisteet, jotka saattavat ja joiden pitääkin ajan kuluessa muuttua. Aloittava yritys haluaa mahdollisesti myyntiputken maksimimäärän myyntimahdollisuuksia, ja näin mittarien ja seurannan painopiste tulee olla myyntiputken alkupäässä ja aktiviteeteissa. Kypsemässä vaiheessa oleva yritys taas saattaa haluta keskittää mittarit lähemmäs myyntiputken loppupäätä. Erityisen tärkeää on myös, että myyntiputkesta muodostuu ajan kuluessa tasapainoinen. Lisäksi myyntiputkessa tulee olla riittävä virtausnopeus. Oikein valittujen myynnin mittarien ja yrityksen liiketoimintaan sovitun systemaattisen myyntiprosessin avulla voidaan varmistaa, että myynti on tasapainossa ja kaikki myyntimahdollisuudet liikkuvat myyntiputkessa eteenpäin. Kun mittarit on näin asetettu ennen järjestelmän määrittämistä, voidaan olla varmoja, että järjestelmästä saadaan kaikki tarvittava tieto myynnin tehokkaaseen johtamiseen. (Myynnin johtaminen CRM-järjestelmän avulla)

Myynnin seurantaan valittavia mittareita pohtiessa pidimme mielessä vanhan hyväksi todetun S.M.A.R.T-mallin. S.M.A.R.T-mallilla tarkoitetaan että mittarin tulee olla:

- **Specific** - mittaa tarkasti kohdettaan
- **Measurable** – mitattavissa tai kuvattavissa

- **Available** – mitattavissa järkevin kustannuksin
- **Relevant** – tarkoituksenmukainen ts. antaa tarpeellisen tiedon oikealle taholle
- **Time bound** - sidottu aikaan

Myynnin eri toimenpiteiden tehokkuutta ilmaistaan *tehokkuusluvulla*. Ne auttavat työskentelyn suunnittelussa ja helpottavat voimavarojen kohdistamista oikeisiin kohteisiin. Ne ovat tarpeen myös työskentelyn seurannassa ja uusien toimenpiteiden suunnittelussa. Jos myyjä ei pääse tavoitteisiin, voidaan selvittää ovatko työskentelyn määrä, suuntaus ja laatu kunnossa. Tehokkuuslukujen kaltaiset arviointi-, ja analyysivälineet ovat tärkeitä erityisesti työskentelyn johtamisessa. Hyvillä analyysivälineillä voidaan ennalta nähdä onko myyjä ”sairastumassa” tuloksettomuuteen (Alanen, Mälkiä, Sell, 2005, 52.)

3.4 Käyttöönoton yhteenveto

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto jo ilman suurempia räätälöintejä on tuonut suuria muutoksia ja helpotuksia kohdeyritykseen. Järjestelmän onnistuneen käyttöönoton arvioinnin edellytyksenä on eritellä käyttöönoton keskeisimmät ominaisuudet, ja arvioida näiden onnistumista yksitellen. Asioita käsiteltiin aiheeseen liittyvissä palaverissa kohdeyrityksen myyjien sekä johdon kesken. Aiemmissa keskusteluissa olimme päätyneet ratkaisuun missä järjestelmä otetaan käyttöön käytännössä muokkaamattomana versiona ja kehitetään sitä pala kerrallaan hyväksi todettuja menetelmiä käyttäen. Käyttöönoton arviointia varten muodostettiin edellä oleva taulukko, josta näemme kullekin toiminnallisuudelle asetetun tavoitteen, sekä mahdollisia parannusehdotuksia.

Kriteeri	Kriteerin täyttyminen	Lisätietoa
Asiakastietojen siirto vanhoista tietokannoista kokonaisuudessaan järjestelmään	Kyllä.	Asiakastietojen vieminen vanhoista järjestelmistä sujui moitteetta.
Suurin osa asiakkuuksiin liittyvistä tiedoista löytyy uudesta järjestelmästä	Osittain.	Järjestelmästä löytyy osa asiakkuuksiin liittyvistä tiedoista. Tämä on yksi kehitettävistä aihealueista.

Henkilöstö koulutetaan CRM-järjestelmän käyttöön	Osittain.	Järjestelmän aktiivisimmat käyttäjät eli myyjät on koulutettu käyttämään järjestelmää. Muu henkilöstö täytyy vielä kouluttaa.
Järjestelmä integroidaan työntekijöiden sähköpostilaatikoiden ja kalenterien kanssa	Osittain.	Kohdeyrityksessä on käytössä Microsoftin Outlook kalenteri sekä sähköpostiohjelma. Integrointi vaatii lisäosan asentamista Outlook-ohjelmistoon. Myyjien osalta tämä kriteeri on täytynyt.
Käyttäjille tehdään pelisäännöt järjestelmän käytöstä	Osittain	Valmiita pelisääntöjä vielä ole luotu, sillä kaikkia ominaisuuksiakaan ei ole vielä käytössä
Myyntin seuranta CRM-järjestelmään	Ei.	Vaatii CRM-järjestelmän räätälöintiä sekä myyntiprosessin syöttämistä järjestelmään. Tällä hetkellä myyntin seuranta sekä raportointi hoidetaan järjestelmän ulkopuolella.
Asiakastietojen käyttöliittymän muokkaaminen	Ei.	Asiakastietojen käyttöliittymän muokkaaminen vaatii räätälöintiä.
Dashboardien luominen	Ei.	Vaatii myyntiprosessin määrittämisen järjestelmään

Taulukko 2. Käyttöönnoton onnistumisen kriteerit, sekä niiden täytyminen.

Ylläolevasta taulukosta voidaan suuren osan käyttöönnoton onnistumisen kriteereistä olevan vielä täyttymättä. Kehittämistä vaati mm. dashboardit, myyntiprosessin syöttäminen järjestelmään, sekä asiakastietojen hallinnan käyttöliittymän muokkaus. Vasta näiden vaiheiden jälkeen voidaan siirtyä henkilöstön kouluttamiseen.

4 Jatkokehitysehdotuksen muodostaminen

Tässä luvussa käsitellään edellisen luvun perusteella havainnoituja ominaisuuksia asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminnallisuuksia. Käyttöönottoa on hyvä arvioida jokin aika sen käyttämisen jälkeen, jotta saadaan hyvä käsitys järjestelmän toimivuudesta. Käytön aikana on voinut ilmetä useita turhia tai puuttuvia ominaisuuksia toimivan käytön takaamiseksi. Ei ole hyvä olettaa, että kun CRM-järjestelmä saadaan käyttöön, oli projekti siinä, vaan tämän tyyppiset käyttöönnotot usein vaativat jatkuvaa kehitystä sekä siihen liittyvää pohdintaa niin johdon kuin käyttäjien osalta.

CRM-järjestelmien ylläpidossa ja jatkokehityksessä tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Ylläpidon analogiaa voi hakea kiinteän omaisuuden kunnossapidosta: jos autot ja rakennukset vaativat säännöllistä ylläpitoa ja huoltoa, miksi saman hintaluokan CRM-järjestelmät olisivat eri asemassa? (Oksanen 2010, 213)

4.1 Asiakastietojen hallinta

Kuten edellisessä osiossa mainittiin, asiakastietojen hallintaan liittyvät paneelit sisälsivät turhan paljon toiminnallisuuksia, jotka sieltä tulisi poistaa. Lisäksi sinne olisi hyvä lisätä joitain asiakastietoihin liittyviä kenttiä. Kohdeyrityksen liiketoimintamallin, myyjien toimintatapojen sekä tarjottavien palveluiden osalta valitsimme alustaviksi asiakkuuksiin liittyviksi tiedoiksi seuraavat tiedot:

- nimi
- osoite
- puhelinnumero (vaihde)
- henkilöstön määrä
- y-tunnus
- aktiviteetit
- tapaamiset
- sähköpostit
- lisätietoa kenttä
- www-sivut
- Microsoft-kumppanuus
- SA-/EA-sopimukset.

Nämä tiedot periytyvät automaattisesti asiakasyritykseen lisätyille henkilöille. Mikäli asiakasyrityksellä on useita toimipisteitä, voidaan kyseisen henkilön osoitetiedot muuttaa alkuperäisistä tiedoista. Asiakasyrityksessä työskenteleville henkilöille määrittelimme lisäksi:

- henkilökohtainen puhelinnumero
- henkilökohtainen sähköposti
- lisätietoa
- titteli

4.2 Toimintatapojen muuttaminen

Yrityksen toimintojen pohjana on yrityskulttuuri, joka koostuu muun muassa yrityskuvasta, brändistä, arvoista, missiosta, visiosta, liikeideasta ja ilmapiiristä. Uusimman ajattelun mukaan koko yrityksen henkilöstön pitäisi toimia myyntihenkisesti ja kaikkien toimintojen pitäisi tukea myyntiä. Myyntihenkinen kulttuuri edellyttää hyvää ja avointa viestintää, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Nämä näkyvät kaikissa yrityksen sisäisissä toimissa ja välittyvät myös asiakkaalle. Myyntihenkisyyden lisääminen koko organisaatiossa edellyttää hyvää johtamista, hyvää tunnelmaa ja yhteistä sitoutumista yrityksen strategioihin (Kärnä 2010, 10.)

Suurin osa kohdeyrityksen asiakkuuksienhallintaan sekä viestintään liittyvistä tuotteista on Microsoftin valmistamia. Näistä suurimmasta osasta tietoa voidaan helposti linkittää uuteen CRM-järjestelmään. Esimerkiksi Outlook-kalenterissa näkyvät tapahtumat, tai Outlookissa käydyt sähköpostikeskustelut voidaan helposti liittää CRM-järjestelmässä olevaan asiakasyritykseen tai asiakasyrityksen yhteyshenkilöön käyttämällä 'set regarding' -toimintoa. Tämän toiminnon käyttö on todella nopeaa ja kätevää, ja se säästää huomattavasti aikaa verrattuna siihen, että tiedot tulisi syöttää manuaalisesti uudestaan. Suuri osa asiakkuuksiin liittyvistä sähköposteista sekä viestinnästä ovat vielä henkilöiden henkilökohtaisissa sähköposteissa. Tärkeimmät viestit olisikin hyvä linkittää asiakkuuksiin käyttämällä edellä mainittuja toimintoja.

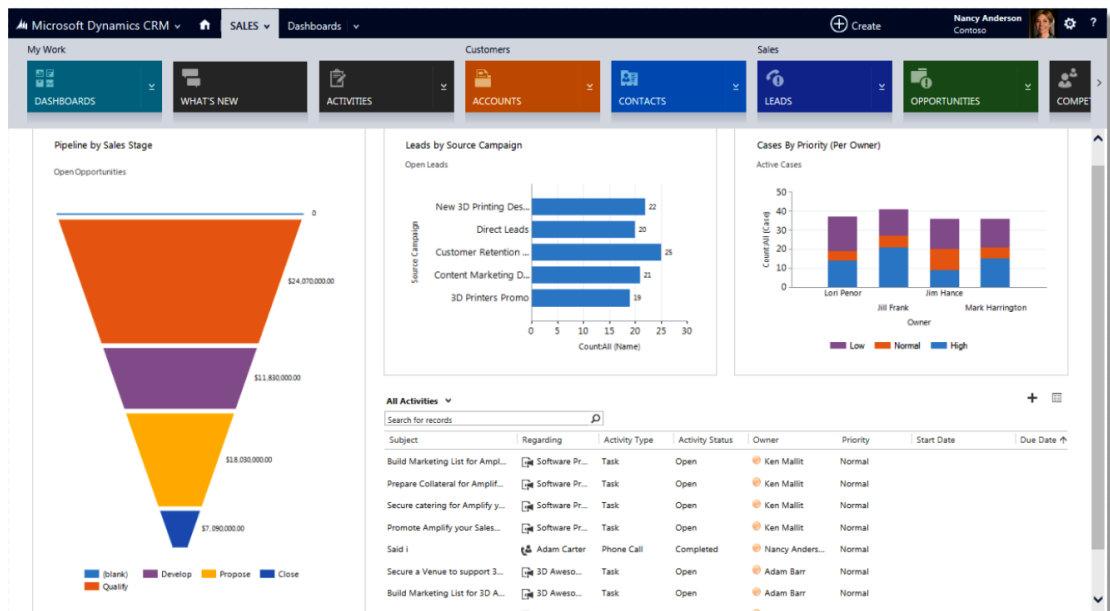
4.3 Myynnin mittareiden luominen järjestelmään

Kuten aiemmin on mainittu, eräinä haluttuina järjestelmän ominaisuuksina oli myynnin seurantaan tarkoitettujen dashboardien sekä myyntiputken tuominen järjestelmään. Näiden toimintojen luotettavuus perustuu asiakastietojen sekä muiden järjestelmässä olevien tietojen oikeellisuuteen. Mikäli nämä eivät ole ajan tasalla, eikä myyntiprosessia määritelty järjestelmässä, ei ominaisuuksista ole mitään hyötyä. Mielestäni näiden ominaisuuksien tulisikin olla viimeisimpänä, sillä ilman toimivaa dataa ei mittareihin ole luottamista.

Perinteinen myyntiaktiiviteettien määrän seuranta ja raportointi on mahdollista Dynamics CRM:ssä. Mikäli halutaan seuranta tapaamisista, puheluista ja tehtävistä, on tämä mahdollista Dynamics CRM:ssä aktiiviteettien kautta. Kaikki aktiiviteetit saadaan liitettyä helposti muutamalla napin painalluksella oikeaan asiakkuuteen. Olisi tietysti hyvä, että

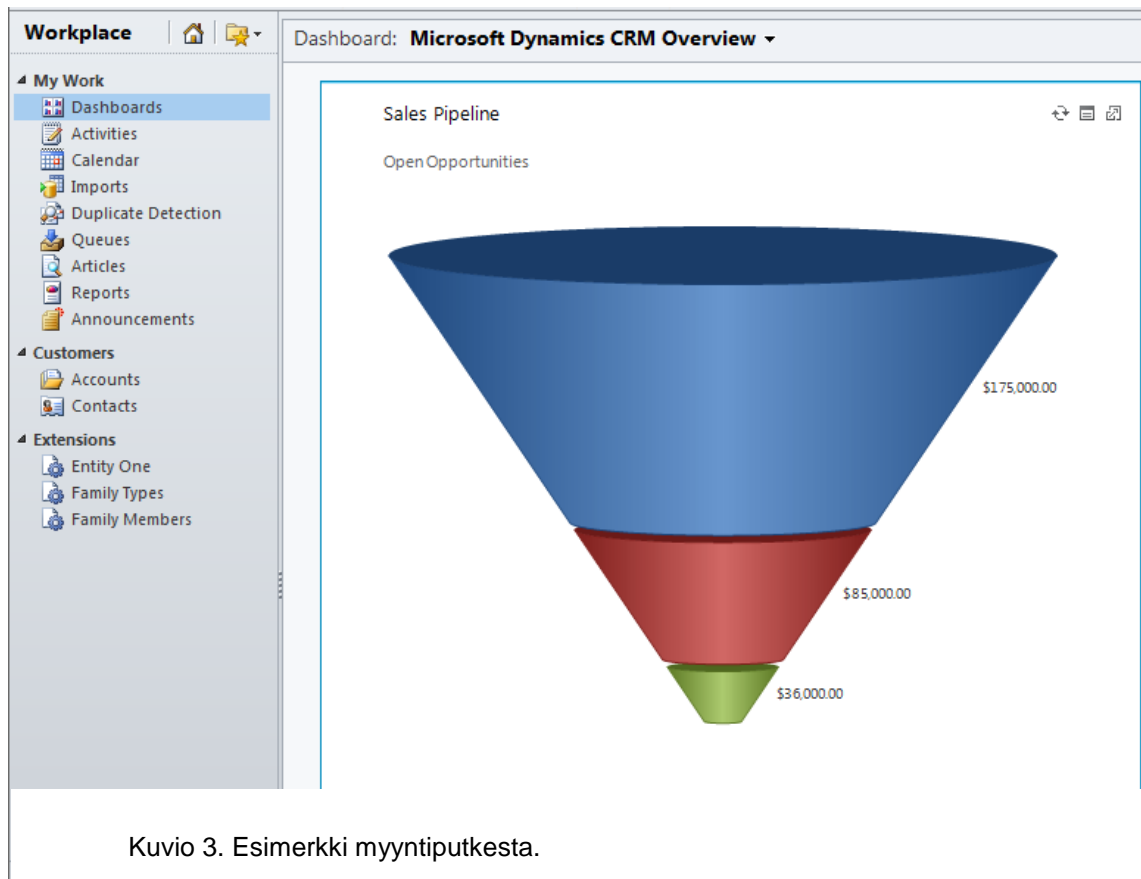
mitattavaa dataa olisi mahdollisimman paljon, mutta tässä tapauksessa päätimme, että esimerkiksi yksittäisiä puheluita ei kirjaamisen kuluvaan työmäärän takia järjestelmään merkitä.

Tärkeitä myyntityön tavoitteita ja suoritusmittareita ovat määrälliset tavoitteet, kuten soittojen, käyntien ja kauppojen määrät sekä suhdetta ilmaisevat luvut, kuten niiden soittojen määrät, jotka myyjä keskimäärin tarvitsee päästäkseen asiakkaan luo. Tässä tapauksessa dashboardien ominaisuuksiksi valittiin aluksi pelkästään asiakastapaamiset sekä tarjousten lukumäärä. Mittareita pystytään toki tarpeen mukaan lisäämään jatkossa.



Kuvio 2. Esimerkki dashboardin käyttöliittymästä.

Toinen CRM-järjestelmän halutuista toiminnoista oli myyntiputken (eng. sales funnel, purchase funnel) tuominen järjestelmään. Myyntiputkella helpotetaan myynnin ennustettavuutta myyntiprosessin eri vaiheissa. Lisäksi sillä pyritään kasvattamaan myyntiä tunnistamalla myyntiprosessin ”pullonkauloja”. Myyntiputkesta saa helposti selville esimerkiksi, kuinka monta prosenttia tarjouksista on muuttunut prosessin myötä kaupoiksi.



Kuvio 3. Esimerkki myyntiputkesta.

Alustavasti järjestelmään syötettävä myyntiputki tulee pitämään sisällään sisällä olevien tarjousten euromääräisen summan, tarjousten todennäköisyyden arvioinnin, joiden perusteella voidaankin ennustaa tuleva myynti sekä myyntitavoitteisiin tarvittavien tarjousten lukumäärä. Myyntiputken luomiseksi tulee olla järjestelmään syötetyn myyntiprosessin hyvin määritelty sekä jokaiselle vaiheelle luotu tarkat kriteerit. Mikäli näitä ei ole, ei myyntiputkeenkaan ole uskomista.

5 Johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Yritysten kasvaessa pyrkivät ne yleensä kehittämään monipuolisempia ratkaisuja ja tyydyttämään laajempia tarpeita samalle asiakkaalle. Kasvun myötä syntyy myös usein rakenteellisia haasteita. Vaikka yritys jatkaisikin toimimistaan samalla toimintatavalla kuin aikaisemmin, asiakasmäärä sekä kontaktit kuitenkin jatkavat kasvamistaan ja niiden kirjanpidosta tulee entistä haastavampaa ja monimutkaisempaa.

Käyttöönnotossa mennään tämänhetkisellä järjestelmällä eteenpäin, ja sen kehittämiseksi onkin varattu kesällä 2014 aikaa. Ajankohtana kesä, erityisesti heinäkuu, on kohdeyritykselle hyvää aikaa aloittaa kehitysprojekti, sillä suurin osa asiakkaista sekä kouluttajista on lomalla, joten aikaa kehitystyölle on helppo löytää. Käyttöönottoa on hyvä arvioida jokin aika sen käyttämisen jälkeen, jotta saadaan hyvä käsitys järjestelmän toimivuudesta. Käytön aikana voi ilmetä useita turhia tai puuttuvia ominaisuuksia toimivan käytön takaamiseksi. Ei ole hyvä olettaa, että kun CRM-järjestelmä saadaan käyttöön, oli projekti siinä, vaan tämän tyyppiset käyttöönnotot usein vaativat jatkuvaa kehitystä sekä siihen liittyvää pohdintaa niin johdon kuin käyttäjien osalta.

5.2 Arviointi

Nykypäivän yritykset ovat pullollaan erilaisia ohjelmistoja ja järjestelmiä, jotka soveltuvat omiin eri tarpeisiinsa. Dokumenttien hallintaan, tuntikirjaukseen, tilikirjanpitoon, sähköpostiin, kalenteriin sekä raportointiin löytyy usein oma ohjelmansa. Joissakin yrityksissä tilanne on mennyt siihen, ettei CRM-järjestelmää uskalleta pakottaa käyttöönnettäväksi työntekijöille muiden järjestelmien lisäksi, vaikka sitä saatettaisiin tarvita. Onneksi asia ei tässä tapauksessa ole näin. CRM:n käyttöönnotto on tuonut yhtenäisyyttä käytettäviin järjestelmiin ja helpottanut huomattavasti asiakkaisiin liittyvien tietojen seuranta. Fakta on, että kaikki relevantit asiakastiedot löytyisivät yhdestä paikasta helpottaisi huomattavasti työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Asiakastietojen vieminen järjestelmään, niiden ylläpito sekä löytäminen järjestelmästä asettaa toki omat haasteensa, mutta pienellä henkilöstön opastamisella tähän tavoitteeseen varmasti päästään. Hyvin toteutettu ja onnistunut CRM-järjestelmä on suuri etu yrityksille. CRM-

järjestelmä jo muokkaamattomana versiona on tuonut suuria etuja ja olisikin todella vaikea siirtyä tekemään töitä ilman nykyistä järjestelmää.

Yksi pienten ja keskisuurien yritysten eduista on että tämän kaltaisten järjestelmien käyttöönotot on huomattavasti helpompi toteuttaa verrattuna tuhansien ihmisten monikansallisiin yrityksiin. Käyttöönotto on kokonaisuudessaan sujunut hyvin ja suunta, johon järjestelmää lähdetään kehittämään, on jokseenkin selkeä. Tämän opinnäytetyön teko on ollut todella opettavaista ja mielenkiintoista ja sen tuloksena voin lämpimästi suositella Microsoft Dynamics CRM 2013 -järjestelmää.

Lähteet

Alanen Ville, Mälkiä Taru, Sell Harri, Myyntityön käsikirja. Gummerrus kirjapaino 2005.

CRM-service, <http://www.crm-konsepti.fi/crm-service/index.html>.

Kärnä Eija, Tehoa myyntiin - myynnin tuki kuntoon. 2010. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Laine Petteri, Myynnin anatomia, Talentum 2008.

Myynnin johtaminen CRM-järjestelmän avulla. <http://www.crementum.com/fi/myynnin-johtaminen-crm>.

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

Roune Timo, Joki-Korpela Eero, Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 2008. Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, Sivula, Kaario. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista.

Understanding and Personalizing Dashboards in Microsoft Dynamics CRM 2013, <http://www.turnkeytec.com/wp-content/uploads/2014/04/CRM-2013-Dashboard.png>.

