

Opinnäytetyö (AMK / YAMK)

Liiketalous - myyntityö

NMYYNS13

2017

Teemu Kärkkäinen

CRM – JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN MYYJÄN OMAN TYÖN SUUNNITTELUSSA



OPINNÄYTETYÖ (AMK / YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous – Myynnin johtaminen

2017 | Sivumäärä 46

Jukka Rantala

Teemu Kärkkäinen

CRM JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN MYYNTITYÖN SUUNNITTELUSSA

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää CRM eli asiakkuudenhallinta järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia myyntityön suunnittelussa. Työn keskeisin tavoite on esitellä tärkeimpiä CRM järjestelmien ominaisuuksia ja niiden merkitystä myyjälle. Työ tehdään toimeksiantona eräälle suomalaiselle palvelualan suuryritykselle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääosin asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmien teorioista, mutta erikseen käsitellään myös esimerkiksi myyntiprosessia, myyntityön suunnittelua sekä ajankäytön hallintaa.

Empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden avulla selvitettiin työn toimeksi antaneen yrityksen myyjien CRM käyttökokemuksia ja kehitystoiveita. Haastateltavat vastasivat heille lähetettyyn kyselylomakkeeseen avoimin sanallisin vastauksin. Vastauksia käytettiin pohjana työn johtopäätöksissä ja samalla empiriaosan tarkoitus oli myös kerätä arvokasta käyttäjäpalautetta järjestelmän käytöstä, jotta CRM kehitysprojektia voidaan jatkaa.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että järjestelmän käyttö koetaan myyjien keskuudessa turhan raskaana siitä saatavaan hyötyyn nähden. Suurimpana ongelmana on kuitenkin yleisesti heikko osaamistaso. Järjestelmän käyttäjät eivät tunne monia perusominaisuuksia, eivätkä siten tiedä miten ohjelmaa tulisi oikeaoppisesti käyttää. Tästä syystä järjestelmän osalta tarvitaan kattavaa koulutusta, jonka tulee perustua erityisesti myyjän käytöstä saamaan omaan hyötyyn. Näitä motivaatiotekijöitä esitellään opinnäytetyön pohdintaosassa. Yleisimmät esiin nousseet käytön rasitteet, kiire ja motivaatio, perustuvat kuitenkin myös järjestelmän tekniseen toteutuksen puutteisiin, joten ehdotuksessa on otettu kantaa myös kehitystarpeisiin.

ASIASANAT:

CRM, asiakkuudenhallinta, myyntityö, myynnin suunnittelu, ajankäyttö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme

2017 | Total number of pages 46

Jukka Rantala

Teemu Kärkkäinen

CRM SYSTEM IN PERSONAL SALES PLANNING

This thesis is about clarifying the benefits that CRM system can offer in personal sales planning. The essential target for this research is to present CRM system's key features and importance for salesperson. The thesis is based on an assignment of a major Finnish corporation in service business.

The theoretical framework consists mainly of customer relationship management and CRM system theories. It also contains theories regarding sales processes, sales planning and time management.

The empirical part was conducted as a qualitative research. The resource method was theme interviews which were meant to clarify user experience, gather feedback and disclose developmental themes of CRM culture. All interviewees replied in questionnaire with written answers.

Research results clears that CRM usage is experienced way too laborious compared to gains. However the predominant problem is generally weak knowhow level. Users aren't familiar enough with basic features and so they don't know how the software should be used correctly. For that reason client corporation is forced to offer comprehensive education for CRM users. Training should be focused on real concrete benefits for sales person as a motivational mean. These motivational aspects are displayed in the cogitation part of this thesis. According to research results the most common strains for user experience are lack of time and motivation. However these reasons are also based on the deficiencies in technical CRM structure so proposal also takes a stand on developmental needs.

KEYWORDS:

CRM, Customer relationship management, sales, sales planning, time management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TEORIAPERUSTA	6
2.1 Asiakkuudenhallinta (CRM)	6
2.2 CRM järjestelmät	7
2.3 CRM järjestelmän käyttöönotto	9
2.4 Johtaminen CRM-projektissa	11
2.5 Käyttöönoton haasteet	12
2.6 CRM:n merkitys	15
2.7 Asiakastiedon laatu	18
2.7.1 Hiljainen tieto	18
2.8 Ajankäytön hallinta	19
2.9 Myynnin suunnittelu	21
2.10 Myyntiprosessi ja myyntisuppilo	24
3 CASE	27
3.1 Toimeksiantajayritys	27
3.2 Microsoft Dynamics CRM 4	27
3.3 Lähtötilanne	28
3.4 Tutkimustulokset	30
3.4.1 Koulutustarve	31
3.4.2 CRM käyttökulttuurin kehittäminen	33
3.4.3 Järjestelmän puutteet	37
3.5 Johtopäätökset	40
LÄHTEET	42
Kirjalähteet	42
Sähköiset lähteet	43
LIITTEET	45
Haastattelu myyjille:	45
Haastattelu myyntipäälliköille:	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miksi ja miten erään suomalaisen suuryrityksen myyjien tulisi käyttää CRM (customer relationship management) järjestelmää apuna myyntityön suunnittelussa. Tarkoitus on tutkia erityisesti myyjän omassa työssä saavutettavia hyötyjä, jotka motivoisivat aiempaa aktiivisempaan järjestelmäkäyttöön. Työn toimeksiantaja on merkittävä palvelualan suuryritys ja työn taustalla on yrityksen ongelma, jossa CRM järjestelmä ei ole vakiintunut halutulla tavalla osaksi organisaatiokulttuuria.

Työ on ajankohtainen jo pelkästään myyntikulttuurin muutoksen takia, mutta selvityksen tarve juuri toimeksiantaja yritykselle on merkittävä, koska nykyinen CRM järjestelmä on otettu hiljattain käyttöön, eikä vastaavaa ole aikaisemmin ollut. Sen sisäistäminen on ollut puutteellista ja kaikki käyttäjät eivät näe sen käytöstä saatavan hyötyä. Järjestelmästä saatavaa myyntidataa hyödyntävä myynnin johto ei saa riittävästi tietoa, koska dataa syöttävät myyjät kokevat CRM ohjelman käytön turhana raportointina vailla riittävää hyötyä. Opinnäytetyö pyrkii löytämään keinoja, joilla myyjä saisi ohjelman käytöstä enemmän hyötyä itselleen, joka kannustaisi kehittyneempään ohjelman käyttöön. Lopputuloksessa käsitellään tehdyn tutkimuksen perusteella paljastuneita ongelma-kohtia CRM käytössä sekä esitetään kehitysideoita ohjelman käyttöön, järjestelmäkehitykseen ja käyttökulttuuriin liittyen.

CRM järjestelmät ovat yleisesti olemassa helpottaakseen yksilöllisen asiakastietouden tallentamista ja jakamista yrityksessä. Asiakaslähtöisyys on muokannut toimintakulttuuria yritysmyyntissä voimakkaasti. Myyntitapa ja asiakkuuksien hoitaminen ovat muuttaneet asiakaslähtöisempään suuntaan, jolloin asiakkuuteen ja asiakkaan tarpeisiin on pystyttävä syventymään tarkemmin. Don Peppers ja Martha Rodgers (2004, 22) määrittelevät asiakaslähtöisen suhteen merkitystä seuraavasti: Oppivassa yhteistyösuhteessa myyjä tulee sitä viisaammaksi mitä paremmin hän tietää ja tuntee asiakkaan toimenkuvan ja tarpeet. Kun myyjä tietää asiakkaasta jotain, mitä kilpailijat eivät tiedä, hän voi toimittaa asiakkaalle asioita, joihin kilpailijat eivät pysty, koska he eivät tunne asiakasta niin hyvin. Ennen pitkään asiakas saa myyjältä jotain, mitä ei saa muilta mistään hinnasta. Vähintäänkin asiakas joutuisi aloittamaan alusta, mutta se olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa saman myyjän kanssa.

Asiakkuuksien erikoispiirteiden ymmärtämisen helpottamiseksi digitalisaatio on tuonut markkinoille erilaisia sähköisiä työkaluja, kuten CRM eli asiakkuudenhallintajärjestelmiä, joiden tarkoitus on helpottaa erityisesti myyntihenkilöiden jokapäiväistä työtä. Tällaisen ohjelmiston käyttöönotto luo yleensä organisaatiokulttuuriin muutostarpeen, koska digitalisaatio etenee edelleen hitaasti yritysmaailmassa ja uusien tapojen omaksuminen vie aikaa. Täysin uuden tietojärjestelmän, kuten CRM, käyttöönotto kohtaa aina teknisiä ja asenteellisia hidasteita.

Työssä kuvataan lyhyesti tutkimuksen kohteena olevan yrityksen käyttöönottoprojektin kulkua ja tehtyjä toimenpiteitä tähän asti, mutta ei oteta kantaa jo tehtyihin päätöksiin ja toimenpiteisiin tai siihen mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Työn painopiste on nykytilan sekä tulevaisuuden vaatimien kehitystoimenpiteiden tutkimisessa ja esittämisessä.

Ongelmana luotettavan lähdekirjallisuuden hankkimisessa on ollut aiheen luonteen vaatima ajankohtaisuus. Informaatioteknologiset järjestelmät elävät ja muuttuvat niin

nopeasti, että jo muutaman vuoden vanha teos voi jo sisältää vanhentunutta tietoa. Tästä syystä teoriapohjana käytetty on suhteellisesti paljon sähköisiä lähteitä. Teoriaosassa on myös käytetty osittain suppeaa määrää lähdekirjallisuutta, mutta käytettyjen teosten laatu ja vastaavuus aiheeseen on ollut niin merkittävä, ettei niitä ole voinut korvata määrällisesti useammalla lähteellä. Tällaisena esimerkkinä mainittakoon Tommi Oksasen kirjoittama CRM ja muutoksen tuska (2010), jota on käytetty laajasti lähteenä, koska se käsittelee opinnäytetyön aiheita korvaamattoman laadukkaasti.

2 Teoriaperusta

2.1 Asiakkuudenhallinta (CRM)

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan sitä teema-aluetta, jota englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitellään nimikkeen Customer Relationship Management ja sen lyhenteen CRM yhteydessä (Mäntyneva 2001, 9). Terminologisesti CRM-käsite on hyvin moninainen ja se voi tarkoittaa useita asioita, kuten käsitettä toimintatavoille ja tietojärjestelmillä, joilla järjestelmällisesti hallitaan asiakkuuksia. Se voi olla myös prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia esimerkiksi markkinoinnissa, myynnissä ja asiakaspalvelussa. CRM on myös lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen, kuten myös liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. Laajimmassa merkityksessä CRM on liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Buttle 2009, 4)

Tässä opinnäytetyössä asiayhteydestä riippuen, CRM voi tarkoittaa mitä tahansa mainituista asioista, mutta yleisimmin sillä kuitenkin viitataan juuri liiketoiminnan tietojärjestelmiin ja prosesseihin.

Myyntityö itsessään ja erityisesti sen asiakaslähtöisyys ovat käyneet läpi merkittävän murroksen viime vuosikymmeninä. Puhelinluettelon keltaisilta sivuilta on tultu käyntikortteja pursuavien laatikoiden ja elämää suurempien henkilökohtaisten Excel – tyyppisten asiakastiedostojen kautta mobiilikäyttöisiin asiakkuudenhallinnan pilvipalveluihin, jotka mahdollistavat asiakkuuden tietojen ja historian johtamisen viisaudeksi, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Tähän tilanteeseen onkin tultu asiakkuudenhallinnan kasvattaessa tärkeyttään kaiken aikaa muuttuneiden markkinoiden muutoksen vuoksi. (Microsoft Oy 2014, viitattu 25.1.2017)

Asiakkuudenhallinnan ytimessä on yrityksestä riippumatta yksinkertaisesti asiakkuuksien hankkiminen, pitäminen ja kasvattaminen eli asiakaskannan arvon lisääminen. Se tarkoittaa tuottavien asiakkaiden hankkimista, pidemmän suhteen muodostamista tuottavien asiakkaiden kanssa, tuottavien asiakkaiden voittamista takaisin ja tuottamattomien asiakkuuksien eliminointia asiakaskannasta sekä lisämyyntiä, ristiin myyntiä, referenssien hyödyntämistä sekä palvelu- ja operatiivisten kulujen pienentämistä. Pohjimmiltaan asiakkuuksien arvon kasvattaminen vaatii toimintamallia, jossa erilaisia asiakkaita kohdellaan eri tavoilla. Se on jo ja tulee tulevaisuudessa olemaan se malli, jota markkinoilla menestyminen vaatii kaikkialla. Tähän on kaksi syytä, kaikki asiakkaat haluavat heitä kohdeltavan yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti sekä se on myös pidemmän

päälle edullisin tapa. Asiakassuuntautuneisuus toimii vain, jos jokaisen asiakkaan kohdalla mietitään mitä lisäarvoa juuri tämä asiakas haluaa ja miten se voidaan toteuttaa. (Peppers & Rodgers 2010, 7, 33)

Myyntin professori Petri Parviainen käyttää usein etupihastrategian vertausta: Etupihalla, julkisivulla, ovat ulospäin suuntautuneisuus ja asiakassuhteesta huolenpito. Takapihalla löytyy tekninen osaaminen ja tuotekeskeisyys. Suomalaisia teknologiayrityksiä ajateltaessa tungosta on yleensä takapihalla, mutta etupihalle mahtuisi hyvin. Etupihalla kuitenkin käydään ne tärkeimmät neuvottelut, joiden varassa koko yrityksen tulevaisuus riippuu. (DB-Manager Oy 2014, viitattu 25.1.2017) Kiristynyt kilpailu, haastavat taloudelliset ajat ja tarve parempaan asiakaspalveluun sekä asiakkaalle yksilöityihin palveluratkaisuihin ovat vaatineet parempaa asiakastietoa. (Zerres & co 2014, 5) Hyvin hoidettu myyntityö on asiakkaan silmissä hyvää asiakaspalvelua ja siinä myyjä oivaltaa mitä asiakas tarvitsee ennen kuin tämä itse sitä edes ymmärtää. Siinä asiakasta muistetaan ja ymmärretään, hänen aikaansa arvostetaan ja toimittaja on aidosti avuksi jättämättä tätä odottamaan. (DB-Manager Oy 2014, viitattu 25.1.2017)

2.2 CRM järjestelmät

CRM on kehittynyt osana yritysajattelun muutosta, joka alkoi 1990-luvulla toiminnanohjausjärjestelmien (ERP, Enterprise resource planning) rakentamisella. ERP pakotti koko organisaation toimimaan saman mallin mukaan käyttämällä samaa järjestelmää. Vaikka ERP:n esiasteiden hyödyt panostuksiin nähden olivat aluksi kaksijakoiset, informaatiojärjestelmien prosessoinnin taito kiistatta parani yrityksissä ERP-käyttöönottojen myötä. Se mahdollisti CRM:n ja sähköisen kaupankäynnin kehittämisen, joita ei vielä ollut olemassa ERP:n alkuaikoina. CRM kehitys tuli mahdolliseksi laajemmassa kuvassa kun asiakastietoa alettiin kerätä kokonaisuudeksi tiedon hankinnan, segmentoinnin ja targetoinnin seurauksena. Yrityksissä alettiin ymmärtää, että parempi asiakkaiden ymmärtäminen johtaa parempiin tuloksiin. (Zerres & co 2014, 5-6)

Kirjainyhdistelmää CRM alkoi näkyä ensi kertaa vuosituhaten vaihteessa, mutta tuolloin se järjestelmätasolla tarkoitti vielä lähinnä kömpelöä käyntikortteja korvaavaa IT-ohjelmaa, johon sai kirjattua yrityksiä kontaktihenkilöitä ja osoitteita omiin kansioihin aikana ennen internetin vallankumousta. (Microsoft Oy 2014, viitattu 25.1.2017) Sähköisen markkinoinnin kehitys ja suosio työkaluna on tarjonnut yrityksille käsiteltäväksi valtavasti lisää dataa asiakkaista. Parhaiten se jalkautui aluksi tietoliikenne ja pankki alalle, mutta nyt ruokakaupatkin pystyvät suuntaamaan kohdennettua markkinointia tehokkaasti säännöllisille ostajille. Kanta-asiakasohjelmat perustuvat asiakkuudenhallintajärjestelmiin. (Zerres & co 2014, 5-6)

Asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitys kasvoi kun järjestelmät ja niiden integraatiot kehittyivät. Tällöin perustietojen yhteyteen alkoi lisäarvona kertyä tietoa muista järjestelmistä kuten ERP ja taloushallinto, jolloin ne alkoivat aidosti parantaa asiakastietoutta helpottaen myyjän työtä. ERP oli tehnyt selväksi tarpeen kaikkien organisaation tietolähteiden koordinoimiseksi yhteisesti. Myyntin automatisoiminen nähtiin keinona parantaa myyntin tuloksia. Teknologinen kehitys on vain kiihtynyt ja siten lisännyt sekä mah-

dollistanut informaatioteknologian ja liiketoiminnan välistä yhteyttä. Teknologisesta näkökulmasta tarkasteltaessa yritys tarvitsee omaan toimintaansa joustavan ja käyttäjävälisen järjestelmätuen asiakkuuksien hallintaan. (Microsoft 2014, viitattu 15.1.2017; Mäntyneva 2001, 58; Zerres & co 2014, 6)

Viimeisimmät suuret muutokset ovat pilvipalveluihin siirtyminen, mikä mahdollistaa CRM:n käytön mobiilisti kaikkialla eri laitteilla, eikä käyttö siten ole enää sidottu yrityksen omaan verkkoon. Mobiili CRM kulkee aina mukana ja mahdollistaa tärkeät kirjaukset tapaamisen sisällöstä heti tuoreeltaan, kun ne ovat vielä eksaktisti muistissa. Vastaavasti myös kaikki tarpeellinen tieto asiakkuuksista kulkee aina myyjän mukana välittömästi käytettävissä. (Microsoft Oy 2014, viitattu 25.1.2017)

Jos katsotaan tulevaisuuteen, tulee CRM edelleen kehittymään seuraavana suuntana markkinoinnin automaatio, joka tulee täyttämään esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin välistä yleisesti kirottua kuilua. Tällöin myynti tietää tarkalleen mitä markkinointi on tekemässä asiakasrajapinnassa ja erityisesti oman asiakassegmentin kohdalla. Vastapainona myyjän eteenpäin viemät liidit tulevat myös markkinoinnin tietoon. Nopeasti ajateltuna myyjän voi olla vaikea hahmottaa, mitä markkinointipäällikkö tekee sillä tiedolla, mitä ja kenelle myyjä myy, mutta ostokäyttäytyminen on muuttunut suuntaan, jossa asiakas itse etsii tietoa internetistä olematta yhteydessä myyjään. CRM-toimittajat ovatkin kehittämässä kaiken aikaa markkinointityökaluja heti myyntiprosessin alkupäähän helpottamaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Kun asiakkaita pystytään ohjaamaan ja palvelemaan heti myyntiputken ja ostopolun alusta, näkyy se laadukkaampien liidien ja parempien myyntitulosten muodossa. (Microsoft Oy 2014, viitattu 25.1.2017)

CRM:n tärkeä tavoite on asiakaskeskeisyyden parantaminen, joten on olennaista ajatella myös miten CRM auttaa asiakasta. Jos asiakas saa sen myötä parempaa asiakaspalvelua, on hän entistä sitoutuneempi yrityksen palveluihin, koska vahvaan asiakastuntemukseen perustuva myyjän ja asiakkaan välinen suhde on paljon vastustuskyykyisempi kilpailijoiden kosinta yrityksille. Asiakassuhteen syvätuntemus, toisin sanoen asiakkuuden laatu ja historia ovat myyjän ainoa myyntivaltti, jota kilpaileva yritys ei pysty kopioimaan. (DB-Manager Oy 2014, viitattu 25.1.2017)

Tämän päivän ostajakunta alkaa olla valistunutta, mikä ei tee myyjän työstä helppoa. Valistunut nykyaikainen ostaja haluaa etsiä tietoa internetissä navigoiden ja osa heistä myös löytää tietoa erittäin tehokkaasti. Tietolähteitä on valtava määrä ja hakukoneet ovat entistä parempia. Kun myyjä ja asiakas lopulta ottavat yhteyttä toisen aloitteesta, ostajalle on jo hyvin selvää, mikä on hänen tarpeensa ja millaisen ratkaisun hän haluaa, joskus jopa keneltä hän sen haluaa. Tämä tapahtuu jo ennen kuin myyjä on ehtinyt avaamaan suutaan kertaakaan eli ostajat määräävät ostoprosessin. (Microsoft Oy 2016, viitattu 25.1.2017)

Ostaja ostaa myyjältä tuotteita tai palveluita vain jos ne aidosti ratkaisevat jonkin ongelman tai tuovat huomattavaa lisäarvoa. Kun tarve jollekin palvelulle tai tuotteelle on tunnistettu, asiakkaalla on kolme perus tarvetta, jotka myyjäyrityksen tulee täyttää. 1) Asiakas haluaa tietoa tuotteesta ja sen hinnasta. Kuten mainittu, tietoa on saatavilla paljon jo muutenkin ilman myyjän esittelyä ja ostajat osaavat sitä myös löytää. Tähän on myyjällä suhteellisen vähän lisäarvoa tarjottavana. 2) Asiakas haluaa apua ja tukea tuotteen käytössä. Asiakas ei halua enää vain pelkkää tuotetta. Tuotemyynti onkin ke-

hittynyt suuntaan, jossa tuotteista tehdään palvelukokonaisuuksia. Asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltaista personoitua palvelupakettia, joka tukee kaikin tavoin tuotteen käyttöä. Sen ylläpito ei ole mahdollista ilman toimivaa asiakkuudenhallintaa. 3) Asiakas vaatii kumppanuussuhdetta, jossa toimittaja on hankitun palvelun osalta tämän käytävissä oleva edustaja. CRM on tärkeässä osassa, koska kumppanuus vaatii intiimiä tietoa, viisautta, yhteistyötä ja tiimin rakennusta kummankin yrityksen menestymisen takaamiseksi. Jos CRM on tällä hetkellä kilpailuetu markkinoilla, voidaan CRM:n sanoa olevan lähitulevaisuudessa lähes edellytys liiketoiminnalle. Myyntiorganisaatiot, jotka eivät ole valmiita tähän muutokseen, eivät pysty enää kovin kauaa kilpailemaan koko ajan kasvavassa asiakkuudenhallinnan maailmassa. (Zerres & co 2014, 12-13)

Vielä ei kuitenkaan ole täysin ymmärretty, ettei CRM ole ihmelääke. Ensinnäkään läheisen asiakassuhteen rakentamisen strategia ei ole sovelias kaikille markkinoille tai asiakkaille. Asiakkaat ovat valmiita vain suhteeseen, joka on havainnollistettu hyödylliseksi ja vain harvat tällaisista suhteista ovat tiiviitä ja luonnollisesti sitoutuneita. Toiseksi yritykset pakotettuun suhteeseen tulevat usein häviämään kilpailijalle. Yhden yrityksen uskolliset ja arvokkaat asiakkaat ovat yleensä korkealla myös kilpailevan yrityksen kohdelistalla. Tämä johtaa väsymättömään pukkihyppelyyn ja yrityksiin neutralisoida ne kilpailijan markkinaedut, jotka alun perin ovat synnyttäneet uskollisuuden toiselle. Lisäksi vielä organisaatiolta vaadittava kyvykkyys tarjota saumatonta ja personoitua asiakaskokemusta jokaiselle asiakkaalle on paljon hankalampaa hallita, kuin tuotokeskeinen kaupallinen lähestyminen, jossa asiakassuhteen tulevaisuus ei ole ensisijainen seikka. (Finnegan & Wilcocks 2007, 1-2)

Ilmeinen askel parhaiden toimintojen monistamiseen, uusimman CRM ohjelmiston hankkiminen ja asiakastietokannan luominen sekä hyvien aikomusten julistaminen eivät yksinään riitä heikkojen valmiuksien ohittamiseen. Tästä päästään kysymykseen miten erottaudutaan kilpailijoiden kyvystä hallita asiakassuhteita? Miksi jotkut yritykset pystyvät olemaan paljon lähemmässä suhteessa asiakkaisiinsa ja saavuttavat paremman uskollisuuden ja menettävät vähemmän asiakkaita? Mitkä tekijät erottavat yritykset, jotka ovat kyvykkäämpiä kuin kilpailijansa? Miten ne organisaatiot saavuttavat suuntauksen, joka mahdollistaa paremman toteutuksen koko CRM prosessissa? Mitkä tekijät ovat kaikkein tehokkaimpia asiakaslähtöisen kyvykkyyden vahvistamisessa? (Finnegan & Wilcocks 2007, 2)

2.3 CRM järjestelmän käyttöönotto

Käyttöönotossa ei ole kyse pelkästä järjestelmän asennuksesta, vaan sen käytön vakiinnuttamisesta toimenkuviin, organisaation virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin sekä henkilökohtaisiin ja työryhmien prosesseihin. Asennus yksinään ei tuota vakiintumista. Käyttöönotto koostuu teknisestä asennuksesta ja muutosjohtamisen käyttäytymismalleista. (Finnegan & Wilcocks 2007, 23)

CRM:n käyttöönoton onnistumisen edellytyksenä on neljä tärkeää kriteeriä, joista tärkein on varmistaa, että loppukäyttäjän hyvä käyttökokemus. Luonnollisesti uuden tavan oppiminen voi aluksi tuntua hitaalta, jopa vaikealta, mutta jos hankittu järjestelmä ei edes periaatetasolla vastaa käyttäjien käyttövaatimuksia, ei sitä tulla loppukäyttäjien keskuudessa omaksumaan kunnolla missään vaiheessa. Siksi on tärkeä miettiä ennen järjestelmän hankintaa, millainen ohjelmisto palvelee juuri käyttäjiä parhaiten ja millaista yksilöintiä se vaatii. Toisena on nykyajan vaatimus, että ohjelmistoa voidaan

käyttää mobiilisti missä vain ja milloin vain. Ilman tätä ominaisuutta CRM ei nykypäivänä voi millään täysin korvata erillisiä muistioita, mikä taas on CRM:n perusajatus, syy miksi CRM ylipäättään hankitaan. Samaan asiaan liittyy kolmas kriteeri: yhtenäinen toimintamalli. Taustalla on ajatus yhtenäisestä tavasta toimia, joka tuo läpinäkyvyyttä niin yrityksen sisäiseen toimintaan, kuin ulospäin suuntaavaan julkisivuunkin. Loppukäyttäjän käyttökokemuksesta voidaan johtaa neljäs kriteeri, CRM:n täytyy tuoda jotain lisää nykytilaan verrattuna. Jos järjestelmä ei millään tavalla hyödytä, tehosta, helpota tai auta varsinaista työntekoa, ei sitä silloin myöskään käytetä. (Vesa Hack & Jani Valu, haastattelu 31.1.2017, Helsinki, Digia Oy)

Käyttäjäpalautteen kerääminen ja käsittely ovat olennainen osa CRM projektin jalkautusvaiheen loppuun liittyviä toimenpiteitä. Käyttäjäpalaute on arvokasta kenttätietoutta, jota ilman järjestelmää on hankala kehittää oikeaan suuntaan, koska kuten aiemmin mainittua, tärkein kriteeri käyttöönoton onnistumiselle on hyvä loppukäyttäjän käyttökemus. Käyttäjäpalautteeseen liittyvää sisäistä markkinointimahdollisuutta ei kannata sivuuttaa. Palautteen positiivisia puolia, kentältä tulleita kollegoiden omaksumia menestyksen mahdollisuuksia on hyvä tuoda esiin helpottamaan myös muiden käyttäjien omaksumista. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse. Positiiviset jaetut käyttäjä palautteet pitävät yllä positiivista asennetta. Negatiiviset palautteet tulee myös käsitellä avoimesti, sillä erityisesti johtoporras ja järjestelmän kehityksestä vastaavat elimet voivat puolestaan oppia niistä paljon. Lisäksi käyttäjäpalaute on aikataulun ja kustannusten ohella harvoja asioita, joita projektin onnistumisen arvioinnissa voidaan tutkia objektiivisesti. Esimerkiksi laatu ja onnistuminen kun ovat monen muun seikan ohella hyvin subjektiivisiä asioita ja näin ollen tulkinnan varaisia. (Oksanen 2010, 280)

Eri tarkoituksiin olevia tietojärjestelmiä on jo markkinoilla pilvin pimein ja niitä on yleisesti useita käytössä samassa yrityksessä. Asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät, kuten kaikki muutkin tietojärjestelmät, tulisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan sulauttamaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Harvoin on perusteltua luoda puhtaasti yksittäisiä järjestelmiä linkittämättä niitä johonkin kokonaisuuteen. (Mäntyneva 2001, 61)

CRM:n käyttöönottohanketta määriteltäessä on syytä jakaa lähestyminen kolmeen vaiheeseen. 1) Ensimmäisenä tulee selvittää missä tilanteessa yritys on tällä hetkellä, mikä on nykyinen asiakkuudenhallinnan käyttötaso sekä mahdollisesti jo käytettävissä olevan informaation teknologian nykytila 2) Alkupaikannuksen jälkeen on syytä miettiä ja määritellä se tavoitetaso, mille halutaan päästä. Tavoitetilan määrittäminen voi osoittautua hankalaksi, koska käytännössä kyseessä on kuitenkin jatkuva oppimis- ja kehittämisprojekti. Tällöin tarvitaan visio kehityssuunnasta, johon halutaan edetä. 3) Kun on saavutettu ymmärrys nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetasosta, voidaan miettiä myös mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisua tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mäntyneva 2001, 70-71)

CRM-ratkaisun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, jos seuraavat kriteerit ovat toteutuneet kahden vuoden sisällä käyttöönotto projektin päättymisestä: 1) Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti. 2) Käyttäjäorganisaation on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa. 3) Järjestelmä on olennainen osa tarvittavaa tiedonhallintaa. (Oksanen 2010, 29) Ensimmäinen kohta on kuitenkin turhan mekaaninen ja järjestelmäkeseinen, koska oleellista on, että käytön taustalla ovat oikeat motivaatiotekijät, jotka innostavat käyttöön koetun hyödyn, eikä pakotteiden kautta. Tärkeintä on varmistaa, että

loppukäyttäjän käyttökokemus on kunnossa. (Haastattelu, Jani Valu, Digia Oy 31.1.2017)

Käyttöönoton onnistumisessa on kyse ennen kaikkea organisaatiokulttuurin muutoksesta ja aivan erityisesti johdon muutoksesta. Organisaation kannalta onnistunut muutos tarkoittaa, että CRM:n sisäistämiseksi organisaation perimää on onnistuttu muokkamaan. (Oksanen 2010, 56) ”Käytännössä muutos on luokiteltavissa onnistuneeksi silloin, kun organisaatioon palkatut uudet ihmiset alkavat vaistonvaraisesti noudattaa uutta, oikeaa toimintatapaa. Vasta silloin voidaan olla varmoja, että muutos on aidosti ankkuroitunut.” – Tommi Oksanen 2010

2.4 Johtaminen CRM-projektissa

Tietojärjestelmään liittyvä muutos organisaatio tasolla ankkuroituu hyvin harvoin itsestään. Vaaditaan tietoisia ponnisteluja, joiden päävastuullisessa asemassa ovat esimiehet ja organisaation johto. Heidän kaksi tärkeintä tehtävää ovat CRM-muutoksen arkipäiväistäminen sekä esimerkin näyttäminen. Arkipäiväistämistä on esimerkiksi CRM:n käsittely ja merkityksen korostaminen kokouksissa ja kehityskeskusteluissa sekä tavoitteellinen kehittäminen käyttäjäkokemuksen suuntaamalla tiellä. Esimerkin näyttämisen tärkeyttä ei voida korostaa liikaa. Esimiesten on näytettävä esimerkkiä käyttämällä CRM-järjestelmää ja jakamalla ohjeita loppukäyttäjää hyödyttävistä käytön toimenpiteistä. Sitoutumisesta puhuminen ei riitä ilman omaa sitoutumista, vaan norsunluutornista on tultava alas. Myynnin johdon ei tarvitse, eikä usein ole edes mahdollista, käyttää järjestelmää täysin samoin kuin myyjien, mutta jokin luontaisesti osaksi yhteistä tekemistä sopiva käytötapa heidän on löydettävä, jotta käyttöön on olemassa esimerkillinen kannustin. Käyttäjät eivät ole tyhmiä. Jos esimies ei ole kiinnostunut näyttämään mallia, on hyvin epätodennäköistä, että alaisetkaan omaksuvat käyttöä. (Oksanen 2010, 291) On helpompi yrittää opettaa, mikä on oikein, kuin toimia oikein. Colin Powell (Yhdysvaltain armeijan kenraali ja ulkoministeri) totesi, että parhaatkaan johtajan motivaatiopuheet eivät riitä, jos alaiset eivät näe johtajan antavan parastaan joka ikinen päivä. Silloin heidän ei anna kaikkea itsestään. (Maxwell 1998, 210)

Maxwell (1998, 211) havainnollistaa esimerkin tärkeyttä nerokkaasti: Lähtökohtaisesti esimiehen tulee opettaa, eikä vain saarnata, mutta johtamisesta ei tule opettamista ennen kuin esimies myös toimii itse niin kuin saarnaa. Liian monet esimiehet ovat kuin huonoja matkavirkailijoita, jotka suosittelevat ihmisille menemistä paikkoihin, joissa eivät ole itse käyneet. Vastaanotto olisi huomattavasti parempi jos johtamisessa toimittaisiin kuin matkaopas viemällä ihmisiä itselleen tuttuihin paikkoihin ja jakamalla omista kokemuksista ammennettua viisautta.

Projektin päätösvaiheessa käytön tulisi olla jo juurtunut osaksi organisaatiokulttuuria. Tällöin kyse on ennen kaikkea järjestäytymisestä ankkurointi- ja ylläpitovaiheeseen. Vaikka projektiorganisaatio ja sen roolit lakkaavat olemasta alkuperäisessä muodossaan, merkittävä osa tehtävistä ja vastuista jää silti voimaan, koska jatkuvuuden korostaminen on olennainen osa IT-projektin luonnetta. CRM on jatkuva kehittämisprosessi. Uudesta järjestelmästä ja sen vaatimista käyttömalleista ei voi päästää irti, vaan muutoksen juurruttamista on jatkettava edelleen vähintään yhtä aktiivisesti kuin ennenkin. (Oksanen 2010, 29, 280)

Ylläpidossa on johtamisella erittäin tärkeä rooli. ”CRM on tyypillisesti 45 % riippuvainen oikeasta toiminnallisesta johtamisesta, 40 % käyttöönotto projektin johtamisesta ja 15

% itse ohjelmasta” – Edmund Thompson, Gartner group. (Effective database management, viitattu 24.4.2017) Ilman selkeästi johdettuja määrätietoisia toimenpiteitä uusi toimintatapa ja työvälineet eivät jalkaudu käyttöön ja organisaatiolla on suuri riski taantua takaisin vanhoihin tuttuihin käytäntöihin, jolloin käyttöönotto jää vajaaksi ja pahimmassa tapauksessa voi kuihtua kokonaan. Todennäköisesti normaali alkuinnostus kestää ehkä muutaman kuukauden, mutta viimeistään kiireellisen sesonkiajan alkaessa käyttöaste alkaa laskea. Kun kiireestä tulee oletustila, aletaan asioiden toteuttamiseen kaivata tehokkuutta ja karsia prioriteetti listaa. Jos uuden järjestelmän toimintoja ei ole tähän mennessä sisäistetty, alkavat ne helposti ärsyttämään käyttäjiä ja jäämään pois käytöstä. (Oksanen 2010, 286)

Jotta näin ei kävisi, on mietittävä havaintoihin perustuvia toimenpiteitä. Esimiestyön tehtävä on selvittää sovitusta malleista poikkeamien taustat ja varmistaa, että jatkossa sama ei toistu. Tämä tarkoittaa puuttumista heikkoon tai väärään käyttöön kannustamalla ja opettamalla toimimaan halutulla tavalla. Aktiivinenkin käyttäjä ei ole onnistunut, jos järjestelmää käytetään väärin. Datan laatuongelmat johtuvat usein osaamiongelmaista, mutta osaamistasoa on onneksi helpohko kasvattaa lisäkoulutuksella. Yksittäistapauksia voidaan auttaa läheisellä esimiehen vierihoidolla, mutta jos ongelmaa esiintyy laajalti, tilanne vaatii laajempaa puuttumista koulutukseen. (Oksanen 2010, 289)

2.5 Käyttöönoton haasteet

Yhden yhteisen asiakasnäkymän luominen on CRM käyttöönoton kannalta kriittistä ja yleensä se altistaa organisaation useille haasteille. On välttämätöntä tunnistaa ja selvittää erilaisista tietokannoista, useista kosketuspinnosta, osastollisista eroavaisuuksista ja epäjohdonmukaisista asiakastiedoista johtuvat ongelmat. (Zerres & co 2014, 8) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan perehdytä tarkemmin informaatiolähteiden arvioimissääntöihin, koska toimeksiantajayrityksessä vaihe on jo ohitettu ja työn painopiste on myyntityön suunnittelussa järjestelmänäkökuilmasta.

Kun mietitään uuden IT-järjestelmän jalkautuksen haasteita, muutoksen kynnyksellä kaiken keskiössä ovat ihmiset. Tietojärjestelmän tulo organisaation toiminnan ytimeen käynnistää aina muutosjohtamisen projektin, jolloin ihmisten reaktiot, järjestely ja oppiminen tulevat entistä kriittisemmäksi osaksi johtamista. Lopultakin informaatioteknologian arvo organisaatiolle on vain yhtä korkealla tasolla, kuin teknologian käyttö. (Finnegan & Willcocks 2007, 17)

Pelkästään järjestelmän saaminen käyttövalmiiksi ei siis riitä, sen pitää sulautua osaksi instituutiota, jolloin teknologian, taitojen ja prosessien vipuvoimat voimistavat toisiaan. CRM-käyttöönoton perushaaste on koukuttaa työntekijät uusiin toimintamalleihin muutosjohtamisen kautta. CRM:n leviämistä yrityksissä on tutkittu ja usein huomattu sen levinneen vain satunnaisiin osiin yhtiössä. Työntekijät saattavat omaksua CRM:n tarinan ja termit, mutta toimivat edelleen entiseen totuttuun tapaan. Lanseerauksen yhteydessä alkanutta ideaa ei siis ole pystytty juurruttamaan siten, että järjestelmä olisi tullut jokapäiväiseen käyttöön. On selvää, että muutos tarvitsee aikaa, mutta onnistunut läpiviemi vaatii täydellisen organisaatiokulttuurin muutoksen. Mitä nopeammin se tapahtuu, sitä todennäköisempää on uuden mallin omaksuminen. Muuten osa jää roikkumaan vanhaan toimintatapaan. (Finnegan & Willcocks 2007, 17) Maailman tunnetuin muutosjohtamisen asiantuntija Peter Drucker muistuttaa, että jos haluaa jotain uutta, täytyy lopettaa sen jonkin vanhan tekeminen. (Drucker 1999, 91)

Yleensä CRM:n käyttämättömyydessä kyse ei ole teknisestä ongelmasta. Järjestelmä on täysin kunnossa käytettävissä, mutta sitä ei vain käytetä. Eri asia on, että sopiiko juuri kyseinen systeemi kyseiselle organisaatiolle ja sen käyttäjille. Tavallisesti käyttämättömyys verhotaan kiireen tai muun tutun selityksen taakse. Voidaan puhua rehellisesti valinnoista, koska käyttäjä päättää aina itse toimintatapansa. Aikaa on rajallisesti ja käyttäjä voi päättää sijoittavansa sen CRM käyttämiseen tai valita jonkun toisen asian CRM:ää tärkeämmäksi ja käyttää rajallisen työpanoksensa siihen. (Oksanen 2010, 26) Tietojärjestelmät ovat vain yhtä hyviä kuin niiden käyttäjät. Jos järjestelmään syötettävä data on huonoa, tai sitä ei ole riittävästi, on mahdotonta saada siitä myöskään merkittävää hyötyä. Käyttämättömästä järjestelmästä ei ole apua kuten ei ole myöskään kuntoiluvideosta, ellei samalla tee kyseistä treeniä. (Cummuta 2016, 73)

Uutuuden viehätys saattaa aluksi innostaa myöhemmin vastahakoisia myyjiä tallentamaan ahkerasti muistioitaan järjestelmään jos käyttöönoton koulutuksissa on luvattu järjestelmän helpottavan työtä ja mahdollistavan parempia tuloksia. Kokeneet hyvää tulosta tehneet myyjät kuitenkin saattavat nostaa kädet pystyyn huomattaessaan sen vievän aikaa joltain muulta tekemiseltä. Helposti mennään aikaisempien tapojen taakse ja perusteellaan ettei tarvita tietojärjestelmää muistuttamaan mitä kenenkin asiakkaan kanssa on viimeksi sovittu. Puhumattakaan siitä miksi pitäisi lukea jonkun muun kirjoittamaa muistioita itselleen kuulumattomasta asiakkaasta. Tällöin ei usein kuitenkaan ymmärretä ajanhallinnan syy ja seuraus suhdetta, koska CRM järjestelmä on olemassa juuri mahdollistaakseen tehokkaamman ajan käytön myynnin parissa vähentämällä epäselvyyksiä ja helpottamalla asiakkaiseen perehtymistä ja tapaamiseen valmistautumista. (Tiirikainen 2010, 85)

Kun aikaa kuluu, innostus käyttöön alkaa laskea alkuinnostuksen jälkeen, ellei taustalla ole oikeita motivaatiotekijöitä kannustamassa, jolloin käyttämättä jättäminen olisi omisakin silmissä hölmöä. Vaikka kauppaa on tehty aina tähänkin asti onnistuneesti ilman järjestelmäapua ja suunnitelmallisen ja järjestelmällisen myyjän paketti pysyy kasassa vanhallakin mallilla, miksi taakkaa ei keventäisi kun se on mahdollista. Koska teknologia auttaa muistamisessa, on turha pakottaa itseään muistamaan ulkoa asioita, joilla ei tarvitsisi vaivata päätään. CRM ei ole bisneskriittinen järjestelmä, joten sen käyttämättä jättämien ei ole suoranaisesti ongelma. Myyjähän itse tietää, mitä asiakkaiden kanssa on tehty ja sovittu. Ongelmaa ei ehkä edes huomata kuin vasta henkilöstövaihdosten yhteydessä kun niin sanottu hiljainen tieto katoaa organisaation käytöstä. Silloin saataan havahtua jo vaikeampiin ongelmiin, kuten keitä asiakkaamme ovat ja kuka heistä vastaa. (Oksanen 2010, 26) Myyjän onkin syytä miettiä, ovatko hänen hoidossaan olevat asiakkaat hänen asiakkaita vai yrityksen asiakkaita. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 48)

Tommi Oksasen (2010, 68) mukaan CRM-järjestelmien perusongelma on, että niiden käyttäminen on hyvin harvoin miellyttävää, mielenkiintoista tai innostavaa käyttäjän näkökulmasta. Mielenkiintoista siitä ei välttämättä tulekaan millään, mutta innostus käyttöön tulee, kun ymmärretään miten järjestelmää hyödyntämällä voidaan saavuttaa hyötyä omaan työhön, koska se on vahva motivaatiotekijä.

CRM-järjestelmien ongelma on, etteivät ne ole bisneskriittisiä. Tarkoittaen, että järjestelmän käyttö ei ole ratkaisevalla tavalla välttämätöntä liiketoiminnan sujuvuudelle, ei organisaation, eikä myöskään yksilön kohdalla. Käyttämättä jättäminen tai käyttökatkos

järjestelmässä on ehkä hidaste, muttei kriittinen uhkatekijä. Vastaavasti esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) on organisaatiolle helpompi ottaa käyttöön ja istuttaa osaksi organisaatiokulttuuria. Käyttöäön epäonnistuminen ei käytännössä ole mahdollista, sillä organisaation kannalta se olisi uhka liiketoiminnalle ja käyttäjän kannalta se estäisi työnteon eli koko kuvassa tuhoaisi liiketoiminnan. Näin ollen käytön sisäistäminen on välttämätöntä ja se tulee tapahtumaan joka tapauksessa ennemmin tai myöhemmin, jolloin käyttäjät käyttävät järjestelmää systemaattisesti. Sitä ei voida olla käyttämättä, koska muuten myydyt palvelut jäisivät tekemättä ja laskut lähettämättä. Näin käytöstä jäädytään heti väkisin riippuvaiseksi ja käyttökulttuuri syntyy. Järjestelmää voidaan vihata ja olla tyytymättömiä sitä kohtaan, mutta sitä käytetään silti, koska vaihtoehtoja ei ole. (Oksanen 2010, 28)

Vastaavasti esimerkiksi juuri CRM-järjestelmät ovat heikossa asemassa, koska niihin liittyvät puutteet ovat tavalla tai toisella kierrättävissä. Ongelmat harvoin estävät työnteon täysin ja harvassa tapauksessa liiketoiminnalle on tilanteesta aitoa uhkaa. Vajaa käyttö tai ongelma järjestelmässä saattaa haitata organisaation liiketoimintaa, mutta ei ole välitön uhka. Näin ollen pakottavaa käyttötarvetta ei ole. (Oksanen s 28)

CRM on käyttökulttuurinsa alkuajoista saakka kärsinyt epäkriittisyydestä. Vaikka järjestelmän yhteisestä käyttötavasta olisikin sovittu, ei mikään kuitenkaan pysähdy, vaikka niin ei toimittaisi. Valitettavan helposti työpäivän loppupuolella CRM ei nauti priorisoinnissa kovinkaan korkeaa suosiota. Jos tehtävänä on tarjouksia, sopimus tarkennuksia, selvittelyä, esimieskeskustelua ja CRM kirjauksia, viimeiseksi mainitut yleensä jäävät työlistan viimeiseksi. Ne tehdään jos jää aikaa, mutta jos aika käy vähiin, niitä voidaan siirtää eteenpäin huomiseksi, ensi viikolle tai ”paremmalle ajalle”. (Oksanen 2010, 69)

Ongelma ei läheskään aina perustu töiden määrään tai siihen kuinka tärkeäksi työ koetaan. Usein kyse on myös muutosvastarinnasta. Ei vain siitä, että muutosta ei ole sisäistetty vaan sitä ei myöskään ole haluttu sisäistää. Tyypillisesti muutosvastarinnan taustalla on joko ymmärtämättömyys muutoksella saavutettavista hyödyistä tai täysi epäusko sen perusteluihin. Tunnetuin vastaväitehän on: ”näin on aina ennenkin tehty”. (Oksanen 2010, 70-71)

Kiire ja ajan riittämättömyys, ovat yleisimpiä selityksiä huonolle käyttöasteelle. Organisaatioista löytyy aina henkilöitä, joilla on jatkuva kiire, mutta kukaan ei tiedä mikä sen aiheuttaa. Kiirettä käytetään helppona syynä asioiden siirtämiseen tai tekemättä jättämiseen. Aiheesta on myös hankalaa tai jopa mahdotonta väitellä, koska kiireen todellisuutta ei voida mitata. Kiire on kuitenkin nopeasti leviävä kulkutauti ja siihen vetoavat muutoksen pakoilijat ovat riski uuden järjestelmän käyttöäön onnistumiselle. Jos joku kollega näyttää selviävän aloittamisesta muiden hoitamatta olevien asioiden verukkeella, on samat oireet helppo tunnistaa myös itsestään. Ja niin epidemia on valmis. Ainoa toimiva lääkitys on esimiestyö, muutos johtaminen ja sen apuväleinä tutut konstit, keppi ja porkkana. Lähtökohtia on useita, mutta keppi eli toimintaan tavalla tai toisella pakottaminen on yleensä se helpompi ja nopeammin toteutettava vaihtoehto. Porkkanan tarjoaminen hyötynäkökulmia yhteisesti etsimällä on kuitenkin sitouttamiskeinona tehokkaampi ja pitkäkestoisempi kuin keppi – vaihtoehto. Onnistuessaan se saa käyttäjän innostumaan ja herättää halun käyttöön. Ajanhallinta ei aina ole tekosyy ja sen ollessa oikea konkreettinen ongelma, työtä on organisoitava niin, että aikaa jää yhteisesti sovittulle tekemiselle. (Oksanen 2010, s 72)

Myyntin tuottamaan asiakastietouden hyödyntämisessä on haasteita myös organisaatio tasolla. Myyntiprosessi palveluyrityksessä ei läheskään aina ole kovin suoraviivainen, joten sen mallintaminen järjestelmiin on enemmänkin suuntaa antavaa. Tällöin käytännön syistä myös datan tallennuksessa järjestelmiin joudutaan ehkä tekemään yksinkertaistuksia. Ei ole kohtuullista edes odottaa myyjiltä kaikkien yksilöllisten myyntihankkeiden yksityiskohtien kirjaamista järjestelmiin tavalla, joka johtaisi täydelliseen raportointiin. (Tilisanomat 15.3.2011, viitattu 27.2.2017)

2.6 CRM:n merkitys

Suhdemarkkinoinnin teorit kehittyivät ajatuksen ”kaupasta suhteeseen”, kautta. Tutkijat osoittivat, että yrityksillä on sekä taloudellisia, että sosiaalisia suhteita. Tällöin mukana on myös luottamuksen kehittyminen. Luottamukseen perustuvilla suhteilla on molemman puolisia hyötyjä, kuten korkeampi asiakasuskollisuus, pienemmät markkinointikustannukset, yhteinen oppiminen ja strategisen yhteistyön eri muodot. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisen tulisi olla osa jokaisen yrityksen strategia kehitystä ja sen pitäisi osallistuttaa koko yritys. (Finnegan & Wilcocks 2007, 4)

Suhteen syventymisen vaatima oppiminen tapahtuu pitkän ajanjakson aikana ja se tapahtuu asiakassuhteen molempien osapuolten välisen vuorovaikutuksen johdosta. Myyjän ja asiakkaan väliset keskustelut niin puhelimesta, kasvokkain ja sähköpostin välityksellä ovat sitä vuorovaikutusta, joka mahdollistaa osapuolten oppia toisistaan asioita, jotka helpottavat kaupan käyntiä tulevaisuudessa. Keskustelu itsessään ei kuitenkaan ole vielä oppimista, ellei sitä tallenneta muistiin ja johdeta siitä asiakastietoutta. Kollektiivinen ihmismuisti ei kuitenkaan ole yleensä riittävä. Ollessaan asiakkaan kanssa yhteydessä, tarkkaavainen myyjä kuulee kaiken aikaa pieniä yksityiskohtia, jotka eivät välttämättä ole olennaisia juuri nyt, mutta antavat myyjälle lisäarvoa tulevaisuudessa. Parhaat myyjät pitävät tulevaisuuden varalta CRM järjestelmässä listaa tärkeistä tiedoista koskien asiakkuuksia ja prospekteja. (Cummuta 2016, 60)

Timothy Cummuta (2016) antaa esimerkin, jossa asiakas joutuu hylkäämään tapaamispyynnön yrityksen vuosipäivän johdosta. Fiksu myyjä kirjaa sen muistiin ja lähettää onnittelukortin vuosijuhlan jälkeen. Toisaalta hän voi myös aloittaa seuraavan tapaamisen onnittelulla. Vaikka kauppa ei lopulta syntyisikään, myyjä voi lähettää kortin myös seuraavana vuonna. Sama pätee syntymäpäiviin, lomiin jne. Ei tiedetä tekeekö se vaikutuksen asiakkaaseen, mutta myynti on kiinni ajoituksesta ja vaikka kauppa ei syntyisikään tänään, myyjä on silti pelissä mukana ja voi saada seuraavan kaupan. Kerran menetettyjä prospekteja ei kannata pudottaa pois liidilistalta vaan CRM järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia tulee hyödyntää pitämällä yhteydet auki. (Cummuta 2016, 61)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta on huomionarvoista, että jopa 74 % B2B vuorovaikutuksesta on keskusteluita puhelimesta tai kasvokkain ja vain 16 % sähköpostiviestejä. Ero on tiedon tallennuksessa, siinä missä sähköpostista jää muistijälki, on puhelimen tai kasvokkain keskustelun sisällöllä suuri vaara unohtua nopeasti ilman sen kirjaamista. Kunnollinen tietojärjestelmä on välttämätön, erityisesti myyntityössä, tukeakseen jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Vielä tärkeämpää on päivittää tietokantaa jatkuvasti reaaliajassa, koska johdonmukainen kommunikaation kehittäminen on avain asiakkuudenhallinnan onnistumiseen. Epäjohdonmukaisuus aiheuttaa asiak-

kaan ärtymystä, pidempiä puheluita ja vaivaa asiakaspalvelulle ja myyjälle. Lopputuloksena huonolle kommunikaation kululle ovat asiakkaan tyytymättömyys ja brändi-arvon aleneminen. Ketään asiakasta ei kannata suututtaa pois ja vielä vähemmän sitä vähemmistö osaa, joka tuo suurimman tulovirran yritykselle. (Zerres & co 2014, 17)

CRM on informaatorakenne, joka koostuu prosesseista, ihmisistä ja teknologiasta. Se yhdistää ja tukee kaikkia toimintoja liikesuhteen elinkaaren aikana ensimmäisestä liidistä toteuttamiseen ja jälkihoitoon. Asiakkuudenhallinta on se vaadittu pitkäaikainen strategia, jossa CRM järjestelmä on tärkeä komponentti. CRM järjestelmä antaa jokaiselle työntekijälle työkalun omien henkilökohtaisten kontaktien, toimien ja dokumenttien hallintaan. (Finnegan & Wilcocks 2007, preface) Itsensä johtamisen tärkeydestä on puhunut myös Peter Drucker (1999, 183), joka totesi itsensä johtamisen olevan seuraava johtamisen haaste asiantuntijatyön tekijöille.

Wharton Schoolin, Pennsylvanian yliopiston vuonna 2002 toteuttamasta David Finneganin ja Leslie Wilcocksin tutkimuksesta selvisi, että johtavat asiakaslähtöiset yritykset johdonmukaisesti päihittivät kilpailijat ensiluokkaisella asiakaslähtöisen strategian toteutuksella. Asiakaslähtöinen strategia antoi painoarvoa ensiluokkaiselle asiakaskokemukselle ja lisäarvolle tarjoamalla kokonaisratkaisua ja tahtomalla tyydyttää yksilölliset tarpeet jopa siinä määrin, että voidaan puhua kumppanuudesta. Asiakkaat arvostivat saatuina hyötyinä ajan säästöä, luotettavuutta, ensiluokkaista reagointikykyä palvelupyyntöihin ja tarkempaa tarpeidensa täyttöä persoonallisten ratkaisujen myötä.

Christensenin ja Overdorfin (Meeting the challenge of disruptive change, Harvard Business Review, 2000, 75-83) mukaan ensiluokkainen suoritus tulee kolmen asiakkuudenhallinnan komponentin hallitsemisen kautta: 1) Organisaation suuntautuminen, joka tekee asiakkaan pitämisestä tärkeimmän prioriteetin ja antaa työntekijöille laajan liikkumisvaran asiakkaiden tyydyttämiseen osana yleistä halukkuutta hoitaa eri asiakkaita eri tavoilla. 2) Tiedot suhteista heijastuen laadukkaaseen asiakastiedon määrään, laatuun ja syvyyteen, sekä systeemi tämän tiedon jakamiseen läpi yrityksen. 3) Kokonaisuus, joka sisältää organisaation rakenteen, prosessit yksilöidyn palvelun tuottamiseen ja kannustimet asiakassuhteiden luomiseen. Koska näiden kaikkien komponenttien pitää sopia täydellisesti yhteen ja täydentää toisiaan kuin vaihteiston rattaat, mikä tahansa toimenpide, joka toteutetaan jonkin toisen komponentin kustannuksella, johtaa pettymykseen. (Finnegan & Wilcocks 2007, 2)

Shawn Hessinger (Small business trends 2014, viitattu 14.2.2017) ja Zarema Plaksij (Superoffice 2016, viitattu 14.2.2017) ovat kolumneissaan koonneet yhtäläisiä nostoja CRM järjestelmän hyödyistä juuri myyntihenkilöille. Plaksij perustaa kirjoituksensa kahteen tutkimukseen, The Tas Groupin selvityksestä kävi ilmi, että jopa kaksi kolmesta (67%) myyjästä epäonnistuu saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Toisaalta taas Innoppl Technologiesin tekemä tutkimus väittää, että 65% myyjistä, jotka käyttävät mobiili CRM järjestelmää, pääsevät tavoitteisiinsa ja jopa 78% myyjistä, jotka eivät käytä CRM järjestelmää, epäonnistuvat tavoitteissaan. Nämä tutkimukset osoittavat CRM:n mahdollistavan merkittävän edun myyntityön tuloksellisuudessa.

Tulokseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Monesti ei osata ajatella, kuinka yksinkertaisuudessaan CRM tuo myyjälle turvallisen tallennus alustan kaikille muistiinpanoille ja tiedostoille, kuten Plaksij muistuttaa ensimmäisenä pointtinaan. CRM järjestelmään tal-

lennetut tiedot ovat helposti saatavilla missä vaan ja useilla erilaitteilla. Ei ole enää mitään syytä kirjoittaa muistivihkoon muistiinpanoja ja to do –listaa, jolloin kaikki se tieto on vain tuon yhden paperin varassa. CRM korvaa kaikki muistivihot ja näin tieto ei pääse katomaan, mikä voisi johtaa ikäviin tilanteisiin. (Superoffice 2016, viitattu 14.2.2017)

Hessinger tuo perään vielä tärkeän lisäyksen tuon tiedon jakamisesta organisaation kesken. On tärkeää, että muikin myyntitiimi tietää kuka on ollut asiakkaaseen yhteydessä ja millä asialla. Voidaan miettiä mitä se kertoo organisaatiosta jos oikea käsi ei tiedä mitä vasen on tekemässä, vai onko se edes oikea organisaatio, ja halutaanko sen kanssa olla yhteistyössä. (Superoffice 2016, viitattu 14.2.2017) Brent Leary (Small business trends 2014, viitattu 14.2.2017) selittää, ettei tiedon jakaminen välttämättä tunnu erityiseltä myynnin edistäjältä, mutta peräkkäiset yhteydenotot samasta yrityksestä eri henkilöiden ja asioiden toimesta toisistaan tietämättä ei anna hyvää kuvaa asiakkaan suuntaan ja voi vahingoittaa myyntimahdollisuutta.

Monialaisen yrityksen isoilla asiakkailla voi olla ostettuna palveluita usealta eri toimialalta, joita saattaa hoitaa eri myyntitiimit. Koska asioita käsittelevät eri henkilöt, on tärkeää, että kaikki osalliset ovat samalla sivulla ja samat tiedot ovat kaikkien käytettävissä. Tietojen jakautuminen myyjien omiin tallennuspaikkoihin on haitallista organisaatiolle, koska on muistettava, että asiakkuustieto on yrityksen, eikä yksittäisen myyjän omaisuutta. Tiedonjaon pakottaminen ei ole kuitenkaan paras muutostekijä vaan avoimuus luo avoimuutta ja kun jakaa kaiken tiedon avoimesti, saa aikanaan myös itse nauttia avoimuudesta päästessään helpommalla hyödyntäessä jo olemassa olevaa tietoa. (Rubanovitch & Valorinta, 2009, 48)

Toinen CRM:n tärkeimmistä tehtävistä on auttaa optimoimaan niin päivittäistä aikataulua, kuin kuukausittaista suunnitelmaa ja priorisoimaan tehtäviä niin ettei asiakkuuksia jää huomioitua ja prospekteja ei jää kontaktoimatta ajoissa. Itse asiassa se mahdollistaa myyjän käyttäen enemmän aikaa asiakkaiden kanssa ja sitä kautta saamaan enemmän kauppaa. (Superoffice 2016, viitattu 14.2.2017)

Jotta asiat myös tapahtuvat ajallaan, myyjän on hyvä muistin virkistykseksi asettaa itselleen muistutuksia tärkeiden asioiden ajankohtaisuudesta. Maininta muistiinpanokirjan nurkassa ei ole oikea muistutus vaan kannattaa käyttää CRM järjestelmän seuranta-päivä asetuksia, jolloin se linkittyy myös omaan kalenteriin. (Small business trends 2014, viitattu 14.2.2017) Hessinger muistuttaa, että CRM järjestelmä tarjoaa myös huomautuksia ja muistutuksia tärkeistä kontakteista ja prospekteista, joihin myyjä ei ole ollut yhteydessä. Ei kannatta menettää tätä yhteyttä ja samalla mahdollisuutta seuraavaan isoon kauppaan.

Kokonaiskuvaa myynnin tilanteesta esitetään usein suppilomallilla. CRM järjestelmän työpöytänäytössä myyntisuppilo näyttää myyjälle huomioita, mitä pidemmällä aikavälillä on tapahtumassa ja miten se tulisi ottaa päivittäisessä työssä huomioon. Se kertoo onko myyjällä nykyisillä liideillä ja jätetyillä tarjouksilla mahdollista päästä myyntitavoitteeseen vai pitääkö jotain myyntiprosessin vaihetta olennaisesti tehostaa. Myynti on suurimmaksi osaksi matematiikkaa ja jos asiakaskohtaamisia on liian vähän, ei myöskään tulos voi olla vaaditulla tasolla, sekä toisaalta, jos niitä on vähemmän kuin olisi mahdollista, ei suoritus voi koskaan olla huippuluokkaa. (Herranen 2011, 13). Myyntiprosessia ja myyntisuppiloa käsitellään erikseen tarkemmin luvussa 2.10.

2.7 Asiakastiedon laatu

”Asiakastiedot ajatellaan usein liittyvän vain kontaktitietoihin, mutta ne ovat vain pieni osa kokonaisuutta. Usein merkittävimpiä asiakkaiden kannalta ovat segmentointi- ja historiatiedot, joiden pohjalta asiakkuuden kuva rakentuu.” (Oksanen 2010, 148) CRM järjestelmään kirjataan kaikki myynnissä hyödynnettävissä olevat asiakastiedot. Hyödynnettävää tietoa ei ole vain kontaktitiedot vaan jo ensitapaamisella on mahdollista saada selville mitä asiakkaan ostaja harrastaa, mikä on vaimon/miehen nimi, onko lapsia ja niin edelleen. Jos näitä ei kirjata heti muistiin, ei niitä myöskään seuraavan tapaamisen aikana muisteta. Uusasiakashankinnassa myyntiprosessin läpivieminen helpottuu kun päästään asiakkaan kanssa henkilökohtaiselle tasolle. (Rope 2009, 59)

Asiakkaan näkökulmasta voidaan ajatella, että jos pöydällä olevat tarjoukset eivät juuri eroa toisistaan, asiakas todennäköisesti ostaa myyjältä, jonka kanssa kokee asioinnin olevan mukavinta. Myyjä, joka on mukava ja tuntuu pitävän samoista asioista, jakaa samoja arvoja ja myy asiakkaan kaipaamia asioita, menee muiden edelle. (Rope 2009, 60) Ostajat eivät halua, että heille myydään, he haluavat kumppanuussuhteen ammattilaisen kanssa, johon he luottavat ja jonka uskovat välittävän samoista asioista kuin hekin. Oikea tuotto tulee pitkistä suhteista asiakkaiden kanssa. Sanaa suhde voidaan käyttää myös jo prospektien kohdalla ja jos se toimii oikein, voi suhteen status muuttua asiakkuudeksi myöhemmin. (Cummata 2016, 68)

Tietotekniset järjestelmän perusteena on olla asiakastietokanta, josta löytyy kaikki se informaatioperusta, jonka avulla myyjä pystyy hallitsemaan asiakaskuntaansa. Nähtävillä on asiakaskuntaan suunnatut yrityksen toimenpiteitä ja asiakkaiden yhteydenotot myyjäyritykseen. Tietojärjestelmä on sitä merkityksellisempi, mitä suurempi myyjäyrittäjä on ja mitä useampi henkilö on yhteydessä asiakkaisiin. Tietoperusta kertoo asiakkaan yhteys- ja taustatietojen lisäksi myös ostot ja tarjoukset sekä kaiken merkittävän kontaktoinnin asiakassuhteen molemmiin puoliin ja eri henkilöiden välillä. (Rope 2009, 62) Ideaali tilanteessa kaikki asiakkuuteen liittyvät tiedot on yrityksen yhteisessä tietojärjestelmässä kaikkien saatavissa ja se on myös hyvin organisoitua ja laadukasta. Tavallisesti kuitenkin osa asiakastiedosta syötetään tietojärjestelmään ja toinen, yleensä merkittävämpi osa on valitettavasti irrallisena ja hajautuneena eri dokumentteihin, sähköpostiketjuihin ja kontaktihenkilöiden henkilökohtaiseen kollektiiviseen muistiin. (Oksanen 2010, 149)

Asiakastietokanta on kuitenkin vain perusta myynnin aikasaamiselle. Keskeisempi osuus myyjän hyödyntämää tietojärjestelmää on asiakaskello, joka on myyjän asiakas-kohtainen suunnitelma ajankäytöstä. Sen tarkoitus on ilmentää myyjälle milloin haluttuja toimenpiteitä tulee kohdistaa tiettyyn asiakkuuteen. (Rope 2009, 62)

2.7.1 Hiljainen tieto

Organisaatioilla on mittava määrä toimihenkilöiden kentältä hankkimaa niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaiselle tiedolle on tyypillistä, että se nimensä mukaisesti on vain yhden henkilön itse keräämää tietoa, eikä sitä ole tallennettu muualle kuin asianomaisten henkilökohtaiseen muistiin. Yksi yleisimmistä tavoitteista CRM-järjestelmän käyttöön-otto projekteissa on kerätä hiljainen tieto yhteen ja jakaa se kaikkien käyttöön. Hiljaisen tiedon oppi-isä Michael Polanyin tutkielman mukaan voimme tietää enemmän kuin

voimme kertoa, joka ellei ole suora määritelmä, on kuitenkin perusta hiljaiselle tiedolle. Toisin sanoen hiljaisuus tarkoittaa, ettei asian olemusta ole mahdollista selittää riittävän ymmärrettävästi. Abstraktiuteen viittaa myös tunnettu hiljaisen tiedon asiantuntija Tua Herrgård, jonka määritelmän mukaan hiljainen tieto on ensinnäkin henkilökohtaista, mutta jaettavissa yksilöiden välillä kollektiivisesti. Hiljainen tieto on abstraktia, mutta ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Se saavutetaan kokemuksen kautta ja se vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. (Gascoigne & Thornton 2013, 3)

Yhtä määritelmää on siis vaikea selkeästi esittää, mutta yleisesti se tarkoittaa jokapäiväisessä elämässä ja työnteossa auttavaa tietoa, joka on saatu kokemuksen kautta. Hiljaista tietoa muodostuu käytännön tasolla esimerkiksi tilausten, toimitusten ja muun yhteydenpidon yhteydessä. Kokemuksen kautta toimittajan vastuuhenkilöt pystyvät toimimaan asiakkaidensa suosimien käytäntöjen mukaan. (Oksanen 2010, 150)

Kun asioista vastaavat henkilöt aikanaan vaihtuvat, korvaajat kyllä omaksuvat nuo tavat aikanaan omatoimisesti ja automaattisesti, mutta tiedot on myös verrattain helppo dokumentoida CRM järjestelmään. Näin korvaaja pääsisi nopeammin kiinni uusiin hänelle siirrettyihin asiakkuuksiin. Hiljaisen tiedon toinen yleinen ulottuvuus on asiakassuhteen historia ja itse suhde yleisellä tasolla tarkoittaen tarinaa asiakkuuden synnystä, kehityksestä ja tulevista suuntaviivoista. Erityisesti B2B-ympäristössä tämän hetken jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa se on olennaista, mutta hankalasti säilytettävää tietoa. Pitkäaikaiset työntekijät, jotka ovat hoitaneet samoja asiakkuuksia jo vuosien ajan, tuntevat taustat, mutta uusille työntekijöille ne jäävät kuitenkin vieraaksi, ellei tarinoita ei kerrota ja toisteta. Asiakkaan näkökulmasta henkilömuutokset voivatkin olla raskaita, koska toimittajien yhteyshenkilöiden opastaminen asiakkuuden historiasta on pidemmän päälle melko epäkiitollista työtä. (Oksanen 2010, 150)

Hiljaisen tiedon pelätään katoavan organisaatioista eläköitymisen vuoksi. Sama tilanne kohdataan myös muun henkilönvaihdon kohdalla, erityisesti äkillisissä tapauksissa. Ääritapauksessa hiljaisen tiedon avoimeen käyttöön siirtämättä jättäminen voi jopa johdattaa tilanteeseen, joissa asiakas purkaa pitkän asiakassuhteen henkilönvaihdon jälkeen kokemansa heikentyneen palvelun takia. Tiedottomuus tai tiedon siirtämättömyys voi tulla kalliiksi jos kilpailijan tuote tai palvelu pääsee laadullisesti, hinnallisesti tai muuten samalla tasolle. (Pohjalainen 2012, 2)

Näkyvää tietoa, perus informaatiota asiakkaasta osataan yleisesti jo melko hyvin syöttää CRM järjestelmään. Ero hiljaiseen tietoon on, että näkyvää tietoa on helppo löytää ja tallentaa ilman sen suurempaa tuntemusta asiakkuuden tilasta. Ongelma on saada siitä johdettua kokonaisvaltaista käsitystä, koska näkyvän tiedon muoto on yleensä kovin rikkonainen, kuin tilkkutäkki. Haasteena on sen tarjoama näennäisesti rajaton mahdollisuus tiedon keruuseen. Hukuttamalla olennainen tietosisältö vähemmän olennaisen sirpaletiedon alle, on pilattu monet hyvät CRM-järjestelmät. (Oksanen 2010, 153)

2.8 Ajankäytön hallinta

Oman työn suunnitteluun ja johtamiseen liittyy hyvin olennaisesti käsitteet aika ja ajan käytön hallinta. Aikaa on aina käytössä vain rajallinen määrä, vaikka varsinainen 8.00 – 16.00 työaika onkin jäänyt jo liukuvuuden ja valinnan vapauden jälkeen liike-elämässä. Ajanhallinta on yksi suurimmista haasteista myyntihenkilölle. Käytettävissä on rajallisesti aikaa ja työlistä voi olla pitkä ja hankalasti aikataulutettava. Yleensä ajankäytön suunnittelu on myös myyjän omalla vastuulla työn itsenäisestä luonteesta johtuen. Myyjän tulee itse miettiä miten saada eniten hyötyä irti työpäivästään. Siksi aika myös kaikkein arvokkain resurssi ja se on käytettävä viisaasti tärkeimpien prospektien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa, jolloin se antaa mahdollisuuden parhaisiin tuloksiin. (Äijö 2015, 109 – 113) Tätä kutsutaan myös segmentoinniksi tai KAM (Key account management) -ajatteluksi. Olennaista on, ettei tuhlaata aikaa väärän kokoiisiin tai tyyppiisiin asiakkaisiin. Toisin sanoen tulee keskittyä myymään tuotteita, joilla todennäköisimmin päästään tavoitteisiin. Kalenteri on helppo täyttää näennäistehokkailla palavereilla tai jutustelemalla tuttujen asiakkaiden kanssa tekemättä kauppaa. Varsinkin aloittavien myyjien kohdalla kaupan kuin kaupan tekeminen tuntuu hyvältä, mutta tavoitteiden kannalta tulee kuitenkin miettiä, mistä segmentistä merkittävää kauppaa tulee varmimmin, vaikka se periaatteessa vaatiikin enemmän työtä kuin niin sanottu nappikauppa. (Herranen 2011, 26–27)

Vaikka virallinen työaika varsinkin myyntityössä onkin muuttunut liukuvampaan suuntaan, on työviikossa silti tyypillisesti noin 37,5 - 40 tehokasta työtuntia ja kuukausitasolla reilut 150 tuntia. Pitkällä aikavälillä käytettävissä olevan ajan määrään ei juurikaan voi vaikuttaa ja siksi kannattaa huomio kiinnittää ajankäytön tehostamiseen. Ajankäytön suunnittelussa on mukana oltava aina tietous tavoitteista. Tehokkuus tulee tekeillä asioita, jotka vievät kohti asetettuja tavoitteita. Ajankäytön tehostaminen tarkoittaa myös sitä, että aika käytetään myymällä oikeille asiakkaille oikeita tuotteita. (Herranen 2011, 26-27)

Yrityksen on jo hallinnollisella tasolla tunnistettava ja määriteltävä mitkä ovat yrityksen tärkeimmät voimavarat, millaisen palvelun tuottamisessa se on parhaimmillaan ja kenelle sitä voidaan tarjota. Se määrittää mihin suuntaan toimintaa viedään ja mitkä ovat tärkeimmät kohde segmentit. Määritys on tärkeää toiminnan tehostamisen kannalta ja jotta määriteltyä suuntaa pystytään yhtenäisesti seuraamaan kaikilla yrityksen tasoilla ja toimialoilla, on määrittäminen oltava CRM:ssä. (Vesa Hack, Jani Valu, Digia Oy haastattelu 31.1.2017)

Vaikka systemaattisten prosessien toimivuudesta voidaan olla eri mieltä, menestyvä myynti on pohjimmiltaan liukuhihnatyötä. Myyminen voi tuntua hauskimmillaan luovalta ongelmanratkaisulta, mutta perusrakenteen tulisi olla systemaattinen, jotta ylimääräinen työ voidaan minimoida. Ylimääräiseksi työksi voidaan luetella kaikki toimet, jotka eivät vie kohti tavoitetta eli myyntityössä parasta mahdollista myyntitulosta. (Herranen 2011, 26-27)

Elleivät prosessit ole kunnossa, tehdään asioita joka kerta manuaalisesti hieman eri tavalla ja hukataan aikaa miettimällä samoja asioita uudelleen. Menestyvissä myyntiorganisaatioissa myynti tapahtuu kerta toisensa jälkeen samalla tavalla prosessin omaisesti. Systemaattinen toimintatapa antaa tehdä enemmän asioita samassa ajassa. (Herranen 2011, 27) Avain jatkuvaan menestyvään myyntiin on tehokas asiakaskannan hallitseminen. Vanhojen myynnin viisauksien mukaan paras paikka löytää uusia myyn-

timahdollisuuksia ovat asiakkuudet, joiden kanssa on ennenkin tehty kauppaa (Cummuta 2016, 61-62). Olemassa olevien asiakkuuksien hyödyntäminen on osa asiakkuudenhallinta strategiaa. Nykyisiä asiakkaita on syytä kontaktoida rutiinin omaisesti kahdesta syystä. Se on helpoin tapa löytää lisäämyyntiä ja toiseksi myyntiprosessi voidaan käydä läpi huomattavasti nopeammin kuin täysin uuden prospektin kanssa. Toisaalta hyvään myyntitulokseen liittyy uusien kauppojen lisäksi myös asiakkuuksien menettämisen minimointi. Toimittaja-asiakassuhde kestää niin kauan kuin toimittaja pystyy tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa. (Herranen 2011, 27) Timothy Cummuta (2016, 70) huomauttaa, että säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen ilman myynnillistä aspektia-kin, on jatkuvaa arvon tuottamista, koska jälkihoidolla myyjä osoittaa asiakkaalle olevansa yhä kiinnostunut miten tällä menee. Huomiotta jätetty asiakas on alttiimpi kilpailijoiden kosintayrityksille.

2.9 Myynnin suunnittelu

Myynnin suunnittelulla tarkoitetaan erilaisia toimintoja, joiden tarkoitus on saada myyntihenkilö liikkeelle kohti omia tavoitteitaan. Suunnittelu on perusluonteeltaan epätäydellistä, mutta kuten entinen Yhdysvaltain armeijan kenraali ja presidentti Dwight D. Eisenhower totesi huomanneensa: Vaikka suunnitelmat ovat turhia, on se silti välttämätöntä. Suunnittelu saattaa toisinaan vaatia paljon kovaa työtä ja vaivaa, eikä suunnitelmaa voida orjallisesti seurata, mutta joskus se maksaa itsensä takaisin pidemmällä aikavälillä. (Atkinson 2010, 3)

Miksi suunnittelu myyntityössä on sitten tärkeää? Tyypillinen myyjän rooli sisältää useita erilaisia aktiviteetteja, jotka sisältävät ajan hallintaa, prospektointia, tapaamisten buukkausta, presentaatioiden pitämistä sekä itse neuvotteluita ja myyntiä. Kaikki toiminnot tarvitsevat huolellista valmistautumista ja usein yhteinen nimittäjä näille myyntityön aktiviteeteille on itsenäisyys. Myyntityö on usein itsenäistä työtä omilla ehdoilla ilman valvontaa ja ohjeistusta, mikä tietenkin luo myyntityöhön liitetyn ihannoidun vapauden. Vastapainona menestyminen vaatii silti ensiluokkaista itsekuria ja suunnitelmallisuutta. (Atkinson 2010, 3)

Myynti on aina aktiivista työtä, jolloin myyjä tekee myyntiä oma-aloitteisesti. Myynnin tekemisen on oltava myyjän omissa käsissä verrattuna passiiviseen asiakkaita odottavaan tilausten vastaanottamiseen. On täysin myyjän oma asia miten hän myyntiä tekee, mutta suunnittelematon improvisoiva tyyli ei ole pitkässä juoksussa tehokasta. Suunnitelma antaa tekemiselle suunnan. (Rope 2009, 50) Frank Atkinsson (2010, 6) käyttää esimerkkinä Liisa Ihmemaassa tarinaa, jossa Liisa kysyy risteyksessä Irvikisalta mihin suuntaa kannattaa lähteä. Irvikissa tiedustelee mihin Liisa on menossa, mutta kun Liisa ei osaa määritellä tavoitettaan, Irvikissa toteaa ettei silloin ole mitään väliä, minkä polun valitsee.

Kun tiedetään mihin ollaan menossa, voidaan alkaa suunnitella toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Kuten sanottu, täytyy hyväksyä, ettei suunnitelma ole koskaan täydellinen vaan vain alku. Suunnitelma voi osoittautua riittämättömäksi jolloin sitä voidaan muokata tarpeen vaatimalla tavalla. Tärkeämpää on tehdä päätös ja seurata sitä, ellei muuta ole tehtävissä. Aiemmin siteerattu Eisenhower totesi sodan aikana, että huonokin päätös on yleensä parempi kuin ei päätöstä ollenkaan. (Atkinson 2010, 4)

Suunnitelma on ajatus siitä miten oletettuun tavoitteeseen päästään. Tavoite myyjälle tarkoittaa yleensä myyntitavoitetta liikevaihtona tai katteena, mutta toisinaan se voi olla myös uusien asiakkaiden hankkiminen, nykyisten pitäminen tai asiakkuuksien kasvu. Yleisimmin kuitenkin myyjälle asetetaan rahallinen myynnin määrän vuosittainen tai kuukausittainen tavoite. Olennaista on hajottaa se osiin, jotta tarkastelua voidaan tehdä yksityiskohtaisemmin. Myyjän ei tarvitse edes itse laskea tilaustensa keskiarvoa, asiakkuuksiensa määrää ja hit ratea vaan tänä päivänä CRM ohjelma tekee sen myyjän puolesta. Jos vuositavoite on 400 000 € ja keskimääräinen tilausten arvo 5 000€, vuodessa tarvitaan 80 tilausta. 25 % hit ratella tarjous tulee jättää 320 prospektille. Jos lomat huomioiden töitä tehdään 40 viikkoa vuodessa, jokaiselle työviikolle jäisi hoidettavaksi 8 tapaamista. Miten jokaiselle viikolle saadaan 8 tapaamista sovittua. Oletetaan, että joka viides kylmä kontakti johtaa tapaamiseen, jolloin asiakkaan ovikellon tai puhelimen tulee soida 40 kertaa viikossa myyjän toimesta. Vaikka ajatusmallissa on paljon oletuksia, pystytään vuositavoite silti perustelevan mahdolliseksi. (Atkinson 2010, 27-29)

Jos tavoitetta ei ole määritelty, tulee myyjän tehdä se itse. Hyvä tavoite ei kuitenkaan ole myydä niin paljon kuin pystyy. SMART mallin mukainen tavoite on jo paljon täsmällisempi ja johdattavampi. Esimerkiksi ”aion myydä 50 uutta autoa ennen tämän vuoden joulua.” SMART tavoite on tarkasti määritelty (specific), mitattava (measurable), saavutettava (achievable), olennainen (relevant) ja määritetyn ajan (time-bound) puitteissa saavutettavissa oleva tavoite. (Atkinson 2010,28; Mind Tools, viitattu 24.4.2017; Nieminen & Tomperi 2008, 52-56)

Todellisuudessa markkinoilla hyvin erityyppisiä mahdollisuuksia ja ne vaativat erilaista suunnittelua. Tärkeintä on siis kokonaisuuden hahmottaminen. Olemassa oleville asiakkuuksille tulee olla lyhemmän ajan suunnitelma, joka mahdollistaa nopean asiakaspalvelun väliinputoajien välttämiseksi. Tunnistettu asiakkuuden kasvupotentiaali vaatii suunnittelua pidemmälle ajan jaksolle. Uusasiakashankintaa silmällä pitäen prospekti-listan tulisi olla kattava ja pitkälle analysoitu kenen kanssa niistä halutaan oikeasti tehdä kauppaa. Prospekteilla voi olla kilpailijan kanssa lyhyitä tai pitkiä sopimuksia ja osa ei ole sidottu ollenkaan, mutta olennaista on että kaikkiin pidetään yhteyttä ja tiedetään milloin olisi mahdollista pudottaa oma lusikka soppaan. Osa voi olla valmiita vaihtamaan palvelun tuottajaa hetikin, mutta osalla ajatus voi kypsyä pidemmän ajan puitteissa, mutta silloin asiakas ainakin jo valmiiksi tietää mitä vaihtoehtoja on tarjolla. (Atkinson 2010, 8-9)

Kiireessä on välillä hankala nähdä tulevaisuuteen kun keskittyminen on kovasti nykyhetkessä. Onko tämän päivän työtehtävissä sellaisia jotka voisi hoitaa ensiviikolla? Todennäköisesti tässä vaiheessa ei enää ole mahdollista siirtää mitään ja kiire on todellinen. Kiire johtunee omaksutusta toimintatavasta, jossa on niin orientoiduttu elämän hetkessä, tässä päivässä ja huomissa, sekä maksimissaan ensi viikossa. Silloin tilanteen hahmottamiskyky ei riitä organisoimaan kalenteria enää kolmen tai neljän viikon päähän. CRM käytön ei pitäisi kuulua siirrettävään osastoon, vaan siihen kannattaa uhrata vielä enemmän aikaa, jotta tilanne voidaan saada hallintaan. Ajankäytön ja sen suunnittelun punainen lanka on aina ollut priorisointi. Myyntityössä oletettavaa on, että ensisijainen ja tärkein tehtävä on tuottaa myyntiä. Myyntiäkin on monenlaista ja kauppaa voi saada eritavoilla, mutta lopulta ajatus on saada sitä mahdollisimman paljon. (Atkinson 2010, 36-41)

Ajatus on varmasti jokaisen myyjän mielessä, mutta hajontaa on siinä kuinka tehokkaasti suunnitelmaa pystytään kiireessä ymmärtämään ja noudattamaan. Todellisuudessa tilanne on usein eri kuin periaatteessa ja ajatustasolla. Rajallisen aivokapasiteetin tueksi on siksi tullut käyttöön tietojärjestelmiä ja CRM on olemassa auttaakseen myyjää näkemään kokonaisuuden. Saadakseen mahdollisimman paljon myyntiä, pitää olemassa olevasta tarjouskannasta kotiuttaa mahdollisimman paljon sopimuksia. Toisaalta voidaan ajatella, että maksimaalisen myynnin saavuttamiseksi pitää minimoida ohi menevien kauppojen määrä. Kokenut hyvä myyjä tekee kauppaa hyväksi koetun myyntiprosessin läpikäynnillä kerta toisensa jälkeen. Olennaista on ymmärtää missä vaiheessa mikäkin asiakkuus ja myyntiprosessi ovat ja milloin ne tulee hoitaa, jotta mahdollisuus kauppaan säilyy. Valitettavasti myynti ei kuitenkaan ole aina mahdollista tai ainakaan yhtä tehokasta ilman myynnin tukitoimia, myyntiin välittömästi vai välillisesti vaikuttavia tehtäviä. (Atkinson 2010, 36-41)

Jos CRM järjestelmää käytetään oikein, on sinne kirjattu kaikki myyntimahdollisuudet ja niiden vaiheet. Mahdollisuuksien rajoissa halutaan tietää myös mahdollisimman tarkkaan asiakkaan oletettu päätöksenteon aikataulu, deadline. CRM:n kautta myyjä pystyy seuraamaan omia myyntimahdollisuuksiaan ja näkemään mitkä niistä ovat lähestymässä oletettua päätöksenteko päivää. Tapaaminen on molemmille osapuolille huomattavasti helpompaa sopia tänään kolmen viikon päähän kuin kolmen viikon päästä samalle päivälle. Vielä pahempi myyjän perisynti on ”aktiivinen odottelu” jolloin tarjouksen jätön jälkeen vain odotetaan asiakkaan päätöstä tarjouksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Jokainen lähetetty tarjous on mahdollisuus ja siksi niistä jokainen tulee myös seurata loppuun asti. Koska tavoite ei ole tehdä tarjouksia, tulee myyjän odotetun sijaan pyrkiä vaikuttamaan valintaprosessiin myös tarjouksen jättämisen jälkeen. (Äijö 2015, 107)

Seurannassa olennaista on ymmärtää milloin yhteydenotto tulisi tehdä. Jos asiakas ei saa osakseen aktiivisuutta, voi se pahimmillaan johtaa prospektin tai jopa vanhan asiakkuuden menettämiseen, koska joku suuremman kiinnostuksen osoittanut kilpailija tulee tarjouksensa kanssa valituksi. CRM järjestelmä on mahdollista asettaa lähettämään muistutuksia ja ilmoituksia asiakkaista tai prospekteista, joihin myyjä ei ole ollut yhteydessä hetkeen. Ei siis kannata unohtaa tai jättää huomiotta asiakasta, joka voi tuoda myyjälle ja yritykselle tuloja. (Small business trends 7.4.2014, viitattu 14.2.2017)

Tietenkään tietoa oletetusta deadlinesta ei aina ole saatavilla, varsinkaan jos asiakas ei itsekään osaa sanoa, milloin hankintapäätös on ajankohtainen. Asiakkaan deadline kuitenkin määrittää, miten myyjän on priorisoitava oma aikataulu. B2B –myyjä pääsee harvoin neitseelliselle maaperälle tarjoamaan asiakkaalle omaa palvelua tai tuotetta ilman, että myös kilpailija olisi markkinoilla. Tarjouskilpailussa se palveluntuottaja, joka ei pysty vastaamaan asiakkaan aikamääreeseen, putoaa armotta ulos kilpailusta. Yleensä myöskään kalkkiviivoilla toimiminen ei riitä, vaan omasta olemassa olost ja tarjouksesta olisi hyvä muistuttaa jo hyvissä ajoin. Asiakas kuitenkin tekee usein päätöksen myyjän aktiivisuuden mukaan, jos kilpailevat tarjoukset eivät merkittävästi eroa toisistaan, koska aktiivisuus osoittaa kiinnostusta ja herättää luottamusta asioiden sääntillisestä hoitamisesta. Yksinkertaisuudessaan pelkkä ajan hermolla oleminen, aktiivisuus oikealla hetkellä, voi jo riittää kaupan saamiseen. Syystä tai toisesta päätöksentekoprosessi saattaa pitkittyä tai vastaavasti asiakas voi olla valmis ostamaan jo oletettua

aikaisemminkin. Tällaisissa tapauksissa on ensiarvoisen tärkeää pitää CRM ajan tasalla, mikäli tietoa muuttuneista päivämääristä on saatavilla. Jos kirjauksen jättää tekemättä ja olettaa muistavansa, se todennäköisesti unohtuu. (Herranen 2011, 58)

Kun työkuormaa on enemmän kuin normaali ajassa ehtii hoitamaan, asioiden väliin puutoaminen on väistämätöntä. Jotain jää tekemättä huolimatta siitä, kuinka hyvin tilannetta yritetään välttää. Yllättäviä akuutteja asioita ilmaantuu koko ajan ja jos aikaa ei ole riittävästi edellistenkään hoitamiseen, priorisoinnista tulee hallitsematonta. Työ on silloin jatkuvaa selviytymistä. Mitä tapahtuu asiakkuuksille, jotka joudutaan laittamaan hetkeksi syrjään, joskus jopa toistuvasti? Asiakkuudet, joiden kanssa ei ehditä reagoimaan ajoissa, luisuvat yleensä toiselle toimittajalle. Esimerkiksi tarjous jää tekemättä määrää ajassa tai sitä ei seurata, vaikka asiakas olisi halukas keskustelemaan lisää. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan hyvää palvelua ja ne tietävät oman arvonsa myyntiorganisaatioille. He eivät halua odottaa ja ilman erittäin vahvaa toimittajasuhdetta, he ovat kiinnostuneita muista toimittajista jos yhteistyö ei toimi. On päätettävä, mitkä asiakkuudet ainakin hoidetaan. CRM pitää huolta aikataulusta, jos myyjä on valmis käyttämään aikaa suunnitteluun. Kaikkea ei aina ehdi tehdä, mutta onnistumisen mahdollisuuksia parantaa parempi ajanhallinta, joka tässä tapauksessa tarkoittaa kalenterin näkemistä myös kolmen tai neljän viikon päähän. Jatkotapaaminen tai tarjousesittely on paljon helpompi sopia kolmen viikon päähän kuin jättää kokonaan sopimatta ja muistaa se uudelleen vasta silloin kun ei ole muuta mahdollisuutta kuin hoitaa se tänään tai huomenna. (Äijö 2015, 108)

Jotta ajankäytön suunnittelu ei olisi vain yksi taakka lisää, tulee siitä tehdä rutiini, systemaattinen prosessi. Rutiineista myyntityössä voidaan olla montaa mieltä, mutta rutiinien kautta asiat varmemmin tulevat hoidettua ja lyhemmässä ajassa. Parasta niissä on, että työt tulevat varmasti tehdyksi. Jos rutiinit jätetään kokonaan pois, päädytään ajalehtimaan post-it-lappu mereen, joka hämärtää prioriteetit. Vaarana on, että sovitut asiat jäävät tekemättä sovittuun ajankohtaan mennessä. (Herranen 2011, 60)

Helpoin rutiini myynnin varmistamiseksi on avoimen tarjouskannan säännöllinen läpikäyminen ja aktiviteettinen sopiminen tarjousten arvioidun kotiutumisaikataulun mukaan. Tarjouskannan läpikäynnillä ja luokittelulla varmistetaan, että kaupat, jotka ovat mahdollisia tuoda kotiin lähiaikoina, ovat tiedossa ja niihin voidaan kiinnittää huomiota ajoissa. CRM järjestelmä on oiva apuväline avoimien myyntimahdollisuuksien seurantaan. Kun kaikki avoimet kaupat on kirjattu järjestelmään, voidaan seurata jokaisen myyntimahdollisuuden tilannetta ja sopia tarvittavat jatkotapaamiset omaan kalenteriin. (Herranen 2011, 61)

2.10 Myyntiprosessi ja myyntisuppilo

Sitä tapahtumasarjaa, joka johtaa ensimmäisestä liidistä eri vaiheiden läpi aina kaupan solmimiseen asti, kuvataan usein myyntiprosessina. Myyntisuppiloksi kutsuttu mallinnus taas esittää yleiskatsauksen kaikista samanaikaisista myyntiprosesseista, jolloin voidaan nähdä kuinka paljon myyntiä on saavutettavissa kuluvan viikon, kuukauden tai vuoden aikana. (Superoffice 2017, viitattu 15.2.2017) Myyntisuppilo on myös visuaallinen mallinnus niistä vaiheista, joita tuotteen tai palvelun myyminen vaatii. Se tarjoaa yleiskatsauksen, joka auttaa ymmärtämään, missä myyntiprosessin vaiheessa suurin osa saatavissa olevasta rahasta sijaitsee. (Pipedrive, viitattu 15.2.2017) Tyypillinen

myyntiprosessi on yleensä suppilon mallinen. Pohjalla olevat diilit ovat lähimpänä toteutumista, keskellä on työvaiheessa olevia tarjouksia ja ylimpänä, suurimpana joukkona, lukuisia lupaavia liidejä odottamassa tarkempaa tutkimista. Jokainen näistä eri vaiheista vaatii erilaisia toimenpiteitä. Loppuvaiheen kohteet tulee saada ulos suppilosta päättämällä kauppoja sopimukseen, jotta putkeen voidaan taas syöttää uusia liidejä. Keskivaiheen prospektien kanssa pitää tehdä tarkempaa taustatyötä ja poistaa kaupan tiellä mahdollisesti olevia esteitä. Suppilon yläpäässä olevista liideistä perataan esiin ne, jotka ovat mahdollisia viedä pidemmälle, samalla tietenkin jatkaen uusien laadukkaiden liidien hankkimista. (MIT Sloan management review 2006, viitattu 14.2.2017)

Jotta myyntisuppiloa voidaan käyttää hyödyllisenä työkaluna myyntityössä, sitä tulee osata lukea ja analysoida. Siitä saatava hyöty kasvaa vasta kun myyjä on vakiinnuttanut tietyn toimintatavan ja tuntee oman perustasonsa, hit raten. Toisin sanoen myyjä pystyy ymmärtämään tiettyjä johdonmukaisuuksia työssään ja tekemään ennusteita tulevast. Yksinkertaisuudessaan suppilo paljastaa kuinka monta prospektia on myyntiprosessin missäkin vaiheessa ja ennen kaikkea näiden myyntimahdollisuuden arvon. Oman myyntiprosessin piirteiden ymmärtämisen avuksi CRM tarjoaa tietoja omasta kauppohen toteutumisprosentista ja keskimääräisestä kauppohen päätösajasta. Tästä voidaan päätellä, onko suppilossa ylipäänsä tarpeeksi liidejä, jotta myyntitavoite on mahdollista saavuttaa vai tarvitseeko johonkin vaiheeseen tai yksittäisiin tarjouksiin kiinnittää erityistä huomiota. Suppilossa tapahtuu jatkuvaa kiertoa ja sitä mukaan kun kauppoja saadaan lopputuotteena ulos putkesta, täytyy jatkuvasti toisesta päästä syöttää sisään uusia liidejä, jotta myynnin kierto varmistuu. (Pipedrive, viitattu 15.2.2017)

Myyntiputken hallinnalla voidaan parantaa myynnin ennustavuutta. Koska todennäköisyys kaupan syntymiselle kasvaa sitä mukaan, mitä pidemmälle prospekti etenee myyntiputkessa, voidaan eri vaiheille laskea todennäköisyydet ennustettavuuden parantamiseksi. (DB-Manager Oy, 2013, viitattu 16.2.2017). Kaikkea mitä voi mitata, voi myös hallita. Jos määrätynä aikana tulostavoitteeseen pääseminen on vaatinut x määrän uusia liidejä, on helppo päätellä liidejä tarvittavan lisää, jos niiden määrä poikkeaa merkittävästi vakiosta puolesta välissä tarkasteluaikaa. Pidemmälle ajateltuna voidaan miettiä muun muassa miten suppilon tasolta seuraavalle siirtymistä voitaisiin nopeuttaa ja toteutuneiden kauppohen määrää sekä keskikokoa kasvattaa. (Pipedrive, viitattu 15.2.2017)

On tärkeää ymmärtää miten ajankäytön suunnittelu, myyntiprosessi ja myyntisuppilon antama näkymä ovat yhteydessä toisiinsa sekä mitä myyntisuppilossa tapahtuvat muutokset viestivät. Moni myyjä sortuu oikaisemaan myyntiprosessissa keskittymällä vain suppilon alapäähen, kauppoihin, jotka ovat lähimpänä toteutua. Priorisointi kauppohen päättämiseen ei tietenkään ole moitittavaa vaan jopa suositeltavaa, mutta se saa olla vain hetkittäistä unohtamatta uusien liidien syöttämistä. Myyntitulosa voi silti olla hetkellisesti todella hyvä, koska myyjä keskittyy kauppohen päättämiseen. Näin ollen myyntiprosessi tapahtuu alakautta pääpainon ollessa kauppohen päättämisen ja tarjousten siirtämisessä toimitus vaiheeseen. Ennen pitkään kuitenkin putki kuivuu, koska putken huipulla ei ole jäljellä tarpeeksi paljon riittävän laadukkaita uusia liidejä. Tämä näkyy myyntisuppilon kaventumisena ja kuukausittaisen myyntituloksen rajuna vuoristorata-

maisena vaihteluna. Liidien hankkiminen on tällöin jäänyt liian vähälle huomiolle ja seuraavan kuun tulokset voivat olla laihoja. (MIT Sloan management review 2006, viitattu 14.2.2017)

Peter Druckerin mukaan yrityksen tärkein tehtävä on asiakkaiden hankkiminen. (Forbes 2006, viitattu 15.2.2017) Koska yrityksen tulos on seurausta asiakashankinnan onnistumisesta, epäonnistunut asiakashankinta johtaa yrityksen kaatumiseen. Asiakshankinnan onnistumisella voi olla monia mittareita ja toisinaan se voi olla menestyksellisempää kuin jonain toisena aikana. Tärkeintä on, että myyjä tiedostaa jatkuvan asiakashankinnan tarpeen. Oletettavasti huippumyyjillä on palava halu saada aina vain lisää asiakkaita. Menestyvän b2b myynnin tärkein periaate on systemaattinen uusasiakashankinta. Sitä voidaan kuvata aaltoliikkeenä, jossa myyntityö alkaa aina prospektoinnilla ja uusasiakashankinnalla. Kun myyntiputkessa on paljon kauppoja vireillä, uusasiakashankinta voidaan hetkellisesti keskeyttää ja keskitytään kauppojen klousaamiseen. Kun kauppoja aletaan päättämään, myyntisuppilo tyhjenee ja prospektoinnin ja uusasiakashankinnan on viimeistään alettava uudelleen. Nouseva liikevaihto syntyy kun uusasiakashankintaa tehdään systemaattisesti ja myyjälle itselleen se kannustavin motivaatiotekijä on parempi myyntitulos ja palkka. (MIT Sloan management review 2006, viitattu 14.2.2017)

Keskivaiheiltaan poikkeavan pullealle suppilolle voi olla useampia selityksiä. Esimerkiksi hetkittäinen asiakashankinnan tehostaminen tai kampanja voi tuoda putken tarjousvaiheeseen normaalia enemmän massaa. Kyseinen tilanne on toki positiivinen, mutta harvinaisempi ja yleensä väliaikainen. Se ei sinänsä vaadi toimenpiteitä, koska suuremman massa vieminen läpi putkesta vie ymmärrettävästi enemmän aikaa. Enemmän aiheuttaa huoleen aiheuttaa huonosta kaupan päättämisestä johtuva myyntisuppilon turpoamien. Valitettavasti yleensä on kyse epäonnistuneesta myyntityöstä, jolloin myyjän täytyy, joko itse tai esimiehen kanssa, miettiä keinoja hit raten nostamiseen. Laiskuus tai suoraselkäisyyden puute CRM käytössä saattavat myös olla vaikuttamassa suppilon turpoamiseen. CRM järjestelmää tulee siivota säännöllisesti myyntimahdollisuuksista, jotka eivät ole kotiutumassa. Jos haamutarjousten antaa roikkua putkessa pitkään, se vääristää myyntiputken arvoa, joka taasen vaikeuttaa myynnin ennustavuutta. Kuukausi tolkulla arvioidun deadlinen jälkeen avoimena roikkunut tarjous johtaa hyvin harvoin enää kauppaan. Jos tarjoukseen ei yrityksistä huolimatta saada päätöstä asiakkaalta, se on syytä sulkea kokonaan sotkemasta myyntiputken realistista näkymää. Ideaali tilanteessa myyntiputken läpi käy jatkuva tasainen virtaus, joka on mahdollista myyntisuppilon kaikkien, alku-, keski- ja loppuvaiheiden huomioimisella. Tietenkin pääprioriteetti on todennäköisimpien kauppojen päättämisellä ennen kuin kilpailijat ehtivät väliin, koska sillä varmistetaan myynnin kasvaminen. Kuitenkin myös edeltävät vaiheet huomioimalla saadaan varmistettua jatkuva virtaus. (MIT Sloan management review 2006, viitattu 14.2.2017)

3 CASE

3.1 Toimeksiantajayritys

Tutkimuksen toimeksiantaja on merkittävä kotimainen palvelualan suuryritys. Yritys on monialainen, se toimii neljällä toisistaan erillisellä toimialalla. CRM projektin yksi alkuperäisistä tavoitteista on ollut lähentää kaikkia toimialoja parantamalla läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa, luomalla kaikille yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä.

CRM järjestelmän käyttöönotto toimeksiantajayrityksessä on tapahtunut reilu vuosi sitten. Projektin tavoitteena oli luoda ja jalkauttaa yhteinen myynnin toimintamalli ja työkalu. Käyttöönottoprojekti alkoi keväällä 2014, jolloin tarve asiakashallinnan tietojärjestelmän hankinnalle julkisesti tunnistettiin ja johto sitoutui projektin käynnistämiseen. Suunnittelu ja resursointi alkoivat tarkemmin syksyllä 2014 ja talvella siirryttiin kumppanien ja järjestelmien kartoittamiseen. Lopulta toimittajaksi ja kumppaniksi valikoitui Digia Oy ja järjestelmäksi Microsoft Dynamics CRM 4. Keväällä 2015 luotiin työpaja, jonka projektiryhmä käsitti yhteensä 6 henkilöä, jotka olivat myynnin edustajat kolmelta toimialalta, CRM arkkitehti, toimeksiantaja yrityksen CRM kehityspäällikkö sekä kumppanin (Digia Oy) edustaja. Syksyllä järjestelmää testattiin koeryhmällä ja se jalkautettiin käyttöön. Koeryhmään kuuluivat valitut myyntihenkilöt jokaiselta toimialalta sekä asiakaspalvelua sillä osin, kun se on tekemisissä myynnin kanssa. Toiminnan vakiinnuttaminen ja myynnin ohjaus oli tavoitteena talveksi 2016.

CRM:n jalkautuksella haettavia tavoitteita oli muun muassa asiakaskokemuksen parantaminen, yhteistyön lisääminen, läpinäkyvyys, palveluiden kehittäminen, myynnin kasvattaminen ja toiminnan tehostaminen sekä liiketoiminnan tavoitteellinen johtaminen. CRM hankittiin ensisijaisesti ajatellen myyntiä, myynnin johtamista ja asiakaspalvelua siltä osin, kun se koskee myyntiä. Myyjille haluttuina hyötyinä ja helpotuksina haluttiin järjestelmän mahdollistavan laadukkaamman asiakasyhteydenpidon, helpomman lisämyynnin, sujuvamman myynnin suunnittelun ja seurannan, paremman asiakaspysyvyyden, yhteispelin sekä vähemmän epäselvyyksiä ja tuplatyötä.

Projektin tuloksena yrityksellä on käytössä yhteinen asiakastietojen hyödyntämiseen pohjautuva toimintamalli, jonka avulla pyritään edesauttamaan yrityksen strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. CRM toimintamalli ja työkalun käyttö parantavat myynnin suunnittelua ja ohjausta, tehostavat asiakashallintaa ja myyntiä sekä mahdollistavat asiakaslähtöisen palvelukehityksen eli luovat perustan asiakaskokemuksen parantamiselle.

Asiakastiedot ovat toiminnan keskiössä ja tukevat koko organisaatiota, mutta hyötyjä eri käyttäjäryhmille on erilaisia. Myynnille ja asiakasvastaaville on pyritty tarjoamaan tukea potentiaalisen löytämiselle ja lisämyynnin aikaansaamiselle systemaattisen myyntiprosessin avulla. CRM tukee strategista asiakkuuksien johtamista ja tarjoaa työkalun oman työn ohjaukseen ja priorisointiin oikein käytettynä. Se auttaa myös tiedon liikkumisessa ja epäselvyyksien vähentämisessä eri henkilöiden ja toimialojen välillä, sekä mahdollistaa kontaktien kirjaukset ja muistiinpanot mobiilisti.

3.2 Microsoft Dynamics CRM 4

Käytössä oleva CRM sovellus on Microsoft Dynamics CRM, joka on Microsoftin luoma asiakkuudenhallinnan kokonaisuus, joka käsittää erilaisia myyntejä, asiakaspalvelun ja markkinoinnin työkaluja ja toimintoja. CRM on osa Microsoftin Dynamics tuoteperhettä, johon kuuluu myös muun muassa tuotannonohjausjärjestelmä ERP ja toiminnanohjausjärjestelmät NAV ja AX. Toimeksiantaja yrityksellä on käytössään Microsoftin Dynamics CRM 4, joka on mobiilisti käytettävä pilvipalvelu (tunnetaan nimellä Microsoft Dynamics CRM Online). Paketti on Dynamics CRM Onlinen, Office 365:n ja Power BI:n yhteenliittymä, jolla pyritään parantamaan myyntejä tuottavuutta tehostamalla tiimien viestintää ja yhteistyötä. Toimeksiantajan käyttämä versio mahdollistaa esimerkiksi kehittyneet toisiinsa linkitetyt sähköpostit, kalenterit ja CRM ohjelman, pikaviestinnän, Skype-puhelut ja verkkokokoukset, analyysityökalut sekä työnhallinnan.

Kaiken keskiössä Microsoft Dynamics CRM 4 on tietokanta, josta on mahdollista löytää kaikki asiakkuuksia koskeva tieto, kuten voimassa olevat ostot, tarjoukset, olennaisimmat työntekijät, heidän roolinsa ja yhteystietonsa sekä kuka omasta yrityksestä on heihin ollut yhteydessä ja millä asialla. Yksittäinen käyttäjä näkee järjestelmästä omat avoimet myyntimahdollisuudet ja liidit sekä työkalut niiden hallintaan.

Käyttöönottoprojektissa toimeksiantaja yritys valitsi ohjelmistokseen Microsoftin Dynamics CRM 4:n useista eri vaihtoehdoista. Pääpainona valintaa suorittaessa oli saada sopivin työkalu myyntejä, myyntejäjohtoon ja asiakaspalvelun käyttöön. Hieman toisistaan toimialoittain riippuvat vaatimukset vaikeuttivat sopivimman järjestelmän valitsemista ja senkin jälkeen vielä valitun ohjelman räätälöimistä. Päätettiin kuitenkin lähteä ensin liikkeelle nyt valitulla versiolla ja kehittää sitä matkan varrella saadun käyttäjäkokemuksen ja palautteen ehdoilla.

Koska opinnäytetyö on kohdennettu myyntityön suunnitteluun järjestelmä näkökulmasta, ei tässä työssä oteta juurikaan kantaa markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimiin.

3.3 Lähtötilanne

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa lähtökäsitys oli että, tutkimuksen kohteena olevan yrityksen keskiverto myyjä elää hyvin pitkälti hetkessä ja kokee jokapäiväistä kiirettä. Kalenterissa tämä kiire ei kuitenkaan näy kuin samalla viikolla tai korkeintaan enää seuraavalla viikolla. Kärjistetyksi ilmaistuna oman työn suunnittelusta puuttuu suunnitelmallisuus. CRM järjestelmä voisi ja sen pitäisi olla ratkaiseva tekijä, jonka avulla omaa työtä pysyttäisiin jaksottamaan tasaisemmalle ja pidemmälle aikavälille. Samalla pysyttäisiin keskittymään asiakkuuksien arvoihin ja varmistetaan, että ainakaan tärkeimmät asiat eivät jää tekemättä. Yrityksen keskimääräinen tarjouksen läpimeno aika on 39 päivää ja nykytilanteessa tuon ajan käyttämiseen jokaisen tarjouksen kohdalla ei ole olemassa rutiinin omaista kaavaa. Valitettavan usein myyntityö jää ”aktiiviseen odotteleeseen”, jossa tarjouksen jälkeen odotetaan asiakkaan vain hyväksyvän tai hylkäävän sen. Myyntejäjohto toivoo myyjiltä aktiivisempaa osallistumista asiakkaan päätöksentekoprosessiin halutun tuloksen mahdollistamiseksi. CRM järjestelmän toivottiin olevan apuna paremmalle oman työn suunnitelmallisuudelle, mutta järjestelmän käyttö koetaan liian raskaaksi siitä saatavaan hyötyön nähden.

Keskimääräisen tarjousaikaan verraten, olisi oletettavissa, että myyjän kalenterissa on aktiviteetteja myös pidemmälle ajan jaksolle, kuin vain seuraavalle viikolle. Näin ei kuitenkaan ole, koska haastateltujen myyntipäälliköiden mukaan jatkotapaamisten sopiminen lähitulevaisuuteen ennen oletettua päätöksenteko päivää ei ole riittävän rutiinin omaista. Myynnin johdossa jatkotapaamiset koetaan kuitenkin tärkeäksi kilpailussa pärjätäkseen, mutta nyt tarjousprosessi koetaan liian passiiviseksi vahvistuksen odotte-luksi.

CRM järjestelmä koetaan kyseisen yrityksen myyjien keskuudessa tällä hetkellä lähinnä turhaan aikaa vievänä pakollisena raportointi työkaluna johdolle. Myyjät eivät näe ohjelman käytössä riittävästi hyötyä omaan työhön, joten käyttöaste on valitettavan matala. Myyntituloksiin perustuva palkkaus on kuitenkin sidottu CRM järjestelmään vietyihin kauppoihin, joten palkkaa saa vain järjestelmään kirjatusta kaupoista. Tämä toimii keppinä edes pakollisiin kirjauksiin, mutta johtaa vääristyneeseen tilanteeseen, jossa vaaditut kirjaukset tehdään kootusti kuun lopussa. Kaikkia pienempiä kauppvoja ei viititä edes kirjata. Myynnin johdon on mahdotonta laatia myyntiennustetta tuleville kuukausille, koska data ei ole luotettavaa ja reaaliaikaista. Ilman suunnitelmallisuutta ja seurantaa myöskään myyjä ei pysty ennustamaan tulossa olevaa myyntiä, joka vaikeuttaa työn suunnittelua. Myyntitavoitteeseen pääsemisen kannalta on hankala tilanne huomata kuun viimeisellä viikolla, että tapaamisia on ollut aivan liian vähän.

Koska CRM järjestelmä on ollut yrityksen käytössä verrattain lyhyen aikaa, hieman yli vuoden, on se jalkautunut myyjien käyttöön hyvin vaihtelevalla menestyksellä. Toiset ovat omaksuneet käytön paremmin kuin toiset ja käyttämiseen tai käyttämättä jättämiseen on erilaisia syitä. Teemahaastattelun tavoitteena oli kartoittaa käyttäjäpalautetta. Haluttiin tietää millaista hyötyä CRM järjestelmän käytöstä omaksuttu, jotta omaksuttuja positiivisia puolia on mahdollista käyttää kannustimena ja konkreettisena esimerkkinä myös niille, jotka kokevat CRM:n tuovan enemmän vaivaa kuin hyötyä. Yleinen käsitys oli, että iso osa myyjistä kokee järjestelmän tarpeettomana ja vaivallisena raportointina. Mielenpitoisten taustalla olevat perustelut käyttämättä jättämiselle haluttiin kartoittaa, jotta tiedetään mihin suuntaan sovellusta tulisi kehittää. Kaikilta käyttäjiltä haluttiin kuulla ajatuksia miten järjestelmästä saataisiin helpommin lähestyttävä, koska käyttäjäkokemuksen parantaminen palautetta kuuntelemalla lisää motivaatiota järjestelmän hyväksymiselle.

Haluttiin tietää millaisten ominaisuuksien lisäämisen koettaisiin tuovan kaivattua hyötyä omaan työhön. Käyttäjäpalautteen kerääminen tässä vaiheessa on aiheellista, koska ilman arvokasta kenttätietoutta järjestelmää on hankala kehittää oikeaan suuntaan. Palautteesta esiin nousevia positiivisia puolia on hyvä käyttää markkinointikeinona CRM koulutuksessa, koska kollegoiden kokemuksiin on helpompi samaistua kuin esimiehen toiveisiin. Negatiiviset kokemukset ja mielipiteet ovat välttämätöntä käsitellä, koska muuten järjestelmäkehitystä ei voida ohjata oikeaan suuntaan.

Tutkimuksen kyselyosuus on tehty kaksiosaisena, jolloin ensin on selvitetty myyntipäälliköiden näkemystä oman tiiminsä CRM omaksumisesta ja miten siihen on kiinnitetty huomiota sekä millaisia ongelmakohtia ja kehitystoiveita on havaittu. Kysely lähetettiin yhden toimialan kaikille viidelle myyntipäällikölle. Heistä neljä toimii alueellisena myyntipäällikkönä ja yksi valtakunnallisten avainasiakkaiden tiimissä. Kyselyyn vastasi neljä myyntipäällikköä.

Varsinainen teemahaastattelu kohdistui järjestelmän loppukäyttäjiin eli myyjiin. Myyjille suunnatussa haastattelussa haluttiin ensisijaisesti selvittää miten CRM järjestelmää käytetään tällä hetkellä, mikä CRM käytössä erityisesti tuntuu raskaalta tai vaikealta ja mitä muutoksia tekemällä sen hyötöaste voisi tuntua paremmalta, koska ohjelmistoon toivottavien lisäyksien selvittämistä on pidetty tärkeänä. Alkuperäisen ongelman mukaan haluttiin tietää miten järjestelmää käytetään työn suunnittelussa ja perustuuko alhainen käyttömotivaatio enemmän asenteelliseen suhtautumiseen vai osaamiseen eli onko koulutus ollut riittävää.

Myyjille kohdistettu kysely lähetettiin yhden toimialan kaikille 25 myyjälle. Kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 10 myyjää (40 %). Vaikka vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi, vastauksia saatiin kuitenkin tasaisesti kaikista alueellisista myyntipiireistä, jonka lisäksi myös myyntipäälliköiden kokoavat vastaukset auttoivat luomaan riittävän kokonaiskäsityksen tilanteesta.

Tutkimuksen tuloksien perusteella esitellään ideoita CRM kulttuurin kehityksestä jaetuna kolmeen osaan: koulutustarve, nykyisen järjestelmän käytön edistäminen ja järjestelmän kehittäminen.

3.4 Tutkimustulokset

Teemahaastattelu oli myös tehtävä jotta voidaan varmistaa ennakkokäsityksen paikkaansa pitävyys eli koetaanko CRM järjestelmästä olevan enemmän vaivaa kuin hyötyä. Vastaajista 20 % prosenttia (2 vastaajaa) sanoi CRM:n olevan selkeä rasite työnteolle. 5 myyjää koki järjestelmän selvänä hyötynä ja 4 koki sen olevan hyvien ja huonojen ominaisuuksiensa kanssa jotain näiden väliltä. Siltikin vastauksista voidaan päätellä, että kokonaisuutena lisäkoulutuksen tarve on ilmeinen. Tässä luvussa esitellään vain tutkimuksessa esille nousseita asioita niin kuin vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Tässä vaiheessa ei vielä oteta kantaa siihen, ovatko tutkimuksessa nousseet huolenaiheet oikeita järjestelmän puutteita vai vain heikosta käyttötaidosta johtuvaa osaamisen vajetta. Myöhemmin erillisessä luvussa käsitellään uutta koulutuksen tarvetta heikosti omaksutuille järjestelmän ominaisuuksille.

CRM:n tuomina hyötyinä mainittiin muuan muassa läpinäkyvyys toimialojen välillä, linkitys Outlook –kalenteriin, myyntimahdollisuuksien seuranta, muistiinpanot sovitusta asioista, tehtyjen kontaktien tallentaminen, soittolistojen haku ja tehtävien priorisointi. Vastaajista 80 % mainitsi hyvänä ominaisuutena läpinäkyvyyden läpi organisaation eri toimialojen, joka on mahdollista CRM:n asiakashistorian kautta. Myös omien myyntimahdollisuuksien tilanneseuranta koettiin yleisesti hyödylliseksi.

Vastaavasti negatiivisena puolena puolet vastaajista koki järjestelmään tehtävän tietojen syöttämisen tavalla tai toisella liian hitaana tai työläänä. 30 % jopa niin työläänä, ettei kaikkia pienempiä kauppoja viitsitä kirjata ollenkaan. Muita mainittuja rasitteita olivat myös esimerkiksi pakollinen päätöksenteko päivän asettaminen ja jatkuva tarve sen siirtämiseen, hyvin vähäinen hyöty myynnilliseen toimintaan, vahvistettujen sopimusten monivaiheinen työläs tallentaminen ja tunne liiallisesta kytämisestä.

Toivottuja lisäyksiä ja muutoksia oli paljon. Käyttömotivaatiota parantavia ehdotuksia oli muun muassa pikasopimus tai muu vastaava ominaisuus, joka mahdollistaisi sopimuk-

sen solmimisen vaikka jo asiakkaan luona ilman Excel –tarjouspohjaa ja sen käyttämistä myynnintuessa. Myös tuotannolle toivottiin pääsyä CRM järjestelmään kirjautumaan asiakkaan kanssa käyty keskustelut, mikä vähentäisi myynnin ja tuotannon välistä sisäistä selvittelyn tarvetta. Nyt myynnin aikaa kuluu liian paljon ei-myyntillisten asioiden selvittelyyn tuotannon, asiakkaan ja asiakaspalvelun kanssa. Myös myynnin kokonaisarvon laskeminen on tällä hetkellä manuaalista ja vaikeaa ja siihen toivotaan automaatiota CRM työkalun muodossa. Ensinnäkin myyntimahdollisuuden luominen CRM järjestelmään vaatii myynnin oletetun kokonaisarvon asettamista ja sen laskeminen on aikaa vievää. Laskuria kaivataan myös oman saavutetun sekä budjetoidusta myynnistä puuttuvan osuuden todentamiseen ja näin ollen myynnin ennustettavuuden parantamiseen. Myös tienatun provision euromäärän helppo näkeminen koettaisiin motivoivana. 50 % vastaajista kokee kokonaismyynnin laskemisen myyntimahdollisuuden luontivaiheessa ja varsinaisessa tarjouksen laadinnassa hitaaksi ja vaivalloiseksi ja sitä helpottava laskuri CRM järjestelmässä koettaisiin hyväksi motivoitikeinoksi aiempaa reaaliaikaisemmalle tietojen täyttämiseksi. Erityisen toivottavaa on erilaisten dokumentoinnin välivaiheiden poistaminen tarjousprosessista, mikä nopeuttaisi prosessia nykyisestä.

Työn nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi toivottiin myös muita erilaisia automatisoituja oikoreittejä, kuten ilmoituksia uusista oman alueen liideistä, muistutuksia tulevista aktiviteeteistä, sovituista tehtävistä sekä muuten tärkeistä seurantaapäivistä, kartoitusten vientiä suoraan CRM järjestelmään ja sopimusten uuntia suoraan CRM:stä myynnintuokkeen ja tuotantoon. Viimeksi mainittua on jo toteutettu kuormalavakaupan kartoitustyökalussa hyvällä vastaanotolla ja vastaavaa toivottaisiin lisää. Lisäksi mainittiin jo luotujen yhteyshenkilöiden hakeminen ja vieminen uudelle sopimukselle ilman tietojen uudelleen täyttämistä, sekä mahdollisuus vaihtaa velallista kesken aloitetun myyntimahdollisuuden luomisen aloittamatta kokonaan alusta.

3.4.1 Koulutustarve

Tutkimuksen tuloksista selviää, että välttämättömiä perustoimintoja osataan yleisesti käyttää jo melko hyvin. Osa vastaajista myöntääkin olevansa valmis vastaanottamaan nyt lisää koulutusta. Tarvetta on erilaisista lähtökohdista johtuen erilaista, koska esimerkiksi osa myöhemmin aloittaneista työntekijöistä ei ole vielä päässyt käsiksi edes peruskoulutukseen kun taas suurimmalla osalla on vaarana tylsistyä koko järjestelmään, ellei sen käytöstä saada nostettua esiin kriittisiä motivaatiotekijöitä. CRM järjestelmän tulisi jollain tavalla auttaa kaupan syntymistä.

Kuten edellisen kappaleen alussa mainittiin, osaa kehitystoiveena mainituista ominaisuuksista olisi jo nyt mahdollista käyttää, jos syvällisempään käyttöön olisi ollut enemmän koulutusta. Esimerkiksi järjestelmän toivotaan lähettävän muistutuksia halutuista toimenpiteistä, ettei sovittuja tai muuten tärkeitä asioita jäisi hoitamatta. Seurantapäivien asettaminen on kuitenkin ollut jo mahdollista kaiken aikaa. Suunnittelussa on jo myös järjestelmän lisäosa, joka tekee aktiviteeteista muistuttamisesta automaattista.

Virallisesti yrityksessä on järjestetty kattava alkukoulutus käyttöönottovaiheessa talvella 2015 ja seuraavan vuoden keväällä oli valtakunnallinen koulutuspäivä koskien CRM järjestelmän hyötyjä myyjälle. Tähän ei kuitenkaan ole ollut järjestelmällistä jatkumoa ja muu koulutus on ollut esimiesten vastuulla pidettäväksi tarpeen mukaan omalle myynti-

tiimille. 30 % sanoo koulutuksen olleen itselleen riittävällä tasolla. Osa kokee saavutaneensa riittävän perusosaamisen ja olisi nyt valmis kuulemaan lisää vinkkejä asioihin, jotka eivät välttämättä alkuaikoina vielä täysin avautuneet. Heille on jäänyt tunne, että asioita ei ehkä kuitenkaan ole käyty tarpeeksi läpi. Osalla vastaajista koulutus on ollut vähäistä tai varsinaista koulutusta ei ole ollut ollenkaan, vaan totuttelu on tapahtunut itseopiskellen ja kollegoilta kyselemällä. Uusiin lisättyihin ominaisuuksiin koetaan saadun koulutusta vaihtelevasti. Yleisesti tiedostetaan mahdollisuus laajempaankin käyttöön, mutta aina ei oikein itsekään tiedetä mihin järjestelmä pystyy taipumaan ja monien kohdalla nykyistenkin asioiden muistaminen on vielä liian vaikeaa, jotta uutta asiaa voisi alkaa opettelemaan. Vaikka moni sanoi koulutuksen olleen riittävää, voidaan vastauksista ja esimiesten raporteista yleisesti todeta, ettei asioita ole omaksuttu riittävästi ja lisää koulutusta ja kannustusta tarvitaan. Toisaalta vikaa on myös asenteissa ja tästä syystä tulee jo keskittyä erityisesti CRM:n konkreettisiin hyötyihin myyjälle teknisen osaamisen sijasta, mutta kuitenkin unohtamatta eri lähtökohtia.

Hajoavaisuutta koulutuksen määrässä selittänee toisilla työsuhteen alkamisaika ja valtakunnallisesti esimiestyön eroavaisuudet järjestelmäkäytön koulutuksessa. Myyntipäälliköiltä kysyttiin erikseen millaista koulutusta on annettu ja miten omat alaiset ovat asioita omaksuneet. Näistä vastauksista kävi ilmi, että koulutus ei ole ollut kovin järjestelmällisesti jatkuvaa. Vastaaja A sanoi mainittujen valtakunnallisten koulutusten lisäksi pitäneensä alkukoulutuksen jälkeen yhteisen CRM päivän, jolloin kaikkien silloiset myyntirivit vietiin yhdessä järjestelmään. Vastaaja B mainitsee, että lisäkoulutusta on pidetty järjestelmän ominaisuuslaajennuksiin liittyen, mutta kuitenkin hyvin vähän. Pääasiassa on menty itseoppien eteenpäin ja sparrattu alaisen kanssa tarvittaessa kahden kesken. Vastaajat C ja D ovat painottaneet tiimilleen työn suunnitelmallisuuden merkityksellisyyttä. Myöhemmässä vaiheessa eli alkukoulutusten jälkeen aloittaneille uusille myyjille on annettu Lyncin kautta koulutusta, mutta omaksuminen kaiken muun uuden kanssa päällekkäin on ollut haastavaa. Olennaista on, että jokainen uusi työntekijä tarvitsee käytön perehdytyskoulutuksen CRM ammattilaiselta. Vertaiskoulutusta alkuvaiheessa voidaan pitää riskinä, koska sen sisältö riippuu täysin tukea antavan kollegan omaksumista asenteista. Huolestuttavaa on että, myöskään kaikki vertaistueksi nimetyt CRM kummit eivät ole varmoja järjestelmän mahdollisuuksista.

Opetettuja asioita on omaksuttu vaihtelevasti ja yksilöllisiä eroja on paljon. Kaksi neljästä vastanneesta myyntipäälliköstä (A ja C) pitävät tiiminsä peruskäyttöä kohtalaiseksi, joskin paljon yksilöllisesti vaihtelevan. Myyntipäällikkö B näkee käytön riittävällä perustasolla, vaikka ei koe järjestelmän täysin palvelevan vetämänsä avainasiakkuuksien tiimin tarvetta. D pitää tiiminsä CRM käytön omaksumista heikkona ja uskoo sen johtuvan pääasiallisesti asenteista.

Käytön perusteena myyntipäälliköt B ja D näkevät selkeästi palkanmaksun saneleman pakon ja järjestelmään kirjataan hyvin vähän mitään sellaista, mitä ei ole pakko tallentaa. Valitettavasti vähimmäisvaatimus ei kuitenkaan ole riittävä järjestelmän hyötypotentiaalin lunastamiselle vaan tällöin käyttö jää vain kritisoidun raportointikeinon tasolle. Osa alaisista on kuitenkin alkanut jo ymmärtämään myös heitä itseään hyödyttäviä ominaisuuksia ja millaisia toimenpiteitä hyötyjen saavuttaminen vaatii. A ja C mainitsevat, että käytön motivaationa on nähtävissä molempia, keppiä ja porkkanaa, mutta oma motivaatio on kuitenkin vallitsevampi osapuoli kuin toiminnan pakollisuus.

Heikon käytön perusteluna jokainen myyntipäällikkö luettelee kuulleensa sanat kiire ja hyödyn puute. Useat myyjät kokevat, ettei heidän aikansa riitä CRM:n täyttämiseen, eikä siihen varsinaisesti ole riittävää motivaatiota. Tilanne on hankala, koska CRM järjestelmän halutaan olevan primääryökalu, jonka kautta tehdään kaikki työsuunnittelu ja tallentaminen. Yksittäisen ihmisen kokema hyöty on riippuvainen useista tekijöistä. Ensinnäkin kenelläkään tuskin on tarve valehdella käyttökokemuksestaan, järjestelmän epäsuosion taustalla on aina aitoja kokemuksia. Yleisin ja tässä tapauksessa todennäköisin syy on vajaa tiedon puute optimaalisesta käyttötavasta. Jos ominaisuuksia ei ole, niiden olemassa olosta ei tiedetä tai niitä ei osata tai haluta käyttää, on järjestelmästä mahdotonta saada kaikkea hyötyä irti. Ensin mainittu tilanne on harvinainen, yleensä vajaa käyttö ei johdu järjestelmän, vaan koulutuksen ja johtamisen puutteista. Näin voidaan sanoa olevan myös tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tapauksessa. Järjestelmässä on myös selviä kehittämisen kohteita, joita käsitellään vielä erikseen omassa luvussa, mutta pääasiassa järjestelmä on kunnossa, sitä ei vain käytetä oikein. Epätietoisuus ja osaamattomuus ovat kuitenkin korjattavissa koulutuksella, tuella ja johtamisella. Sekä haluttomuutta, että osaamattomuutta on havaittavissa tutkimuksen tuloksissa ja näistä asenteellisten ongelmien korjaaminen on haastavampaa.

Koulutuksen tulisi kohdistua ominaisuuksien opettamiseen ja auttaa ymmärtämään miten CRM järjestelmästä saa itselleen työkalun, joka helpottaa priorisoimaan omaa tekemistä ja auttaa työn suunnittelussa. Seuraavissa kappaleissa on esitelty CRM käytön mahdollisuuksia ja perusteluita, miksi järjestelmän ominaisuuksia kannattaisi käyttää myynnissä.

3.4.2 CRM käyttökulttuurin kehittäminen

CRM järjestelmän tulee olla ensisijainen työväline, jonka kautta työnteko tapahtuu. Jos ohjelmaa ei avata päivittäin, ensimmäiseksi aamulla, tuo rooli myynnin kulmakivenä ei ole mahdollinen. Tutkimuksen tuloksiin vedoten käyttökulttuuriin tarvitaan merkittävää muutosta, myös asenteellisesti, jotta käyttöaste saataisiin riittävälle tasolle hyötyjen saavuttamiseksi. Yleisesti on sovittu, että kaiken tiedon pitää olla CRM:ssä ja asiat, joita siellä ei ole, eivät myöskään ole olemassa. Tämä vaatii sitoutumista kaikilta. CRM ei kuitenkaan ole bisneskriittinen, joten sen laiminlyönti ei lamauta myyntityötä. Tästä johtuen on myyjiä, jotka kokevat, ettei kaikkien pienimpien kauppojen tarvitsekaan olla virallisesti olemassa, koska sopimuksen kirjaus CRM järjestelmään on suhteellisesti suurempi vaiva kuin siitä provisiona saatava hyöty. Myydyt palvelut kuitenkin menevät asiakkaalle, koska sama sopimus pitää joka tapauksessa lähettää sähköpostilla myyntintukeen. Kaupasta ei kuitenkaan jää jälkeä CRM:ään, jolloin tärkeitä tietoja jää tallentamatta, mikä taas rampauttaa toiminnan läpinäkyvyyden ja syö järjestelmän arvoa ja luotettavuutta ensisijaisena tietolähteenä. Ottamatta kantaa millaisilla kannustimilla pienetkin kaupat saadaan järjestelmään, on kuitenkin korostettava, että sopiva kannustin tulee lanseerata.

Vain kaksi vastaajaa kymmenestä kertoo kirjaavansa tapaamisten kommentit ja muihinpanot CRM:ään. Loput käyttävät joko perinteisen muistivihon ja CRM:n yhdistelmää tai vain perinteistä paperista muistivihkoa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että suuri osa asiakasrajapinnan tietoudesta on yhä hiljaista tietoa tallennettuna asioista vastaavien henkilöiden kollektiiviseen muistiin, paperilappuihin ja sähköposteihin. Tulos on odotetun kaltainen ja johdannainen CRM:n perus kompastuskiveen, kiireeseen. On totta, että

kommenttien kirjaaminen kahteen kertaan, ensin tuoreena muistivihkoon ja myöhemmin uudelleen CRM:ään on työlästä. Siltikin olennaisien tietojen löytyminen lyhyesti tietojärjestelmästä on vaivan arvoista. Tuplatyöltä välttyy tekemällä muistiinpanot tietokoneella tabletilla, vaikka tietenkin joskus perinteinen muistikirja on tilanteen luonteen takia luontevampi valinta. Yksi vastaajista kertoo keräävänsä muistiinpanot suoraan tabletilla, koska tekstitiedoston liittäminen CRM järjestelmään asiakkuuden alle on sen jälkeen helppoa. CRM:ään tallennettu tietoa pysyy turvallisesti tallessa ja siihen pääsee käsiksi milloin vain, missä vain verrattuna esimerkiksi fyysisen muistiinpanovihon rajoitteisiin. Muistiinpanojen kirjoittaminen käsin paperille on helppoa ja luontevaa, mutta muistikirjasta voi ottaa kuvan ja tallentaa se CRM järjestelmään, jolloin tieto pysyy tallessa oikeassa paikasta josta myös muut organisaation jäsenet näkevät mitä asiakkuudessa tapahtuu. Myyjät ovat kritisoineet vahvasti myynnillisen hyödyn puutetta, mutta järjestelmän myynnillistä apua ajatellessa on selvää, että paremmalla pohjatiedolla asiakkuudesta, on seuraavan tapaamisen helpompi lähteä. CRM on osa asiakkaaseen tutustumista ja ensimmäinen tietolähde, josta katsotaan millainen asiakas on kyseessä. Jos kaikki tieto ei ole järjestelmässä, ei se voi myöskään olla ensisijainen työkalu, jonka kautta kaikki työnteko enemmän tai vähemmän tapahtuu. Tämä kuitenkin on haluttu suunta, jonka osa myyjistäkin jo itse ymmärtää.

Lisäksi pelkän paperisen muistikirjan heikkous on sen taipumus seurata vain reaaliaikaa tai hyvin lyhyttä pätkää menneestä ja tulevasta. Sitä mukaa kun uudelle valkoiselle sivulle alkaa piirtyä ranskalaisia viivoja, edellisten sivujen tiedot valuvat jo prioriteetti listalla alaspäin tai unohtuvat kokonaan. Tietojärjestelmä taas pitää kaikki asiakkuuksien liittyvät tiedot juuri oikeissa lokeroissaan, jolloin niihin on helppo palata uudestaan.

Kuten teoriaosiossa on jo aiemmin mainittu, CRM järjestelmään kuuluu yleisesti helposti saatavissa olevan tiedon lisäksi ja vielä olennaisempina osana tiedot asiakkuuden luonteesta ja historiasta, mikä edesauttaa asiakassuhteen viemistä tulevaisuudessa yhä henkilökohtaisemmalle tasolle. Asiakkuudenhallinnan perusajatus on tarjota henkilökohtaisempaa ja tarkemmin asiakkaan erityispiirteet huomioon ottavaa palvelua kilpailussa erottuakseen ja se vaatii parempaa asiakkaan tuntemista. Tunteminen vaatii muistamista ja hyvin organisoitua tietolähdettä.

CRM:stä löytyvä avoin liidi -lista lienee kaikkien tietoudessa, mutta siellä makaa silti paljon hyviä myyntimahdollisuuksia, joita kukaan ei ole ottanut hoitaakseen. Liidi listan avaaminen säännöllisesti ei jostain syystä ole yleinen käytäntö, systemaattinen prosessi. Käyttäjäpalautteessa on myös toivottu automaattista ilmoitusta uusista avoimista liideistä. Toive on varmasti toteutuskelpoinen, mutta liidi listan avaaminen päivittäin pitäisi olla systemaattinen tapa muutenkin.

Uusasiakashankinnassa tulisi ensimmäiseksi tarkistaa alueen avoimet liidit, koska jokainen liidi sisältää jo tunnistetun, kylmäsoittoa potentiaalisemman, myyntimahdollisuuden. Toimeksiantajarytymisen liidi -listalla on paljon valmiita tarjouspyyntöjä, joita asiakaspalvelu syöttää myynnille avoimina toimeksiantoina. Tarjotut liidit ovat yleisesti myös laadukkaita. Poimimalla avoimen liidin listalta myyjä pystyy varaamaan myyntimahdollisuuden itselleen. Liidejä voi myös itse luoda itselleen, jos mielessä on potenti-

aalinen asiakas, johon aikoo olla tulevaisuudessa yhteydessä. Kuten yksi vastaaja kertoi, asia tulee näin myös hoidettua ja kyseinen potentiaali tulee myös varattua itselleen, ennen kuin joku toinen myyjä ottaa prospektiin yhteyttä.

Suunnitelmallisuuden ja myyntimahdollisuuksien seurannan ympärille rakennetaan yleensä käsitteet CRM järjestelmän merkityksestä. Käytännössä se ei kuitenkaan tarkoita vielä juuri mitään. CRM on vain apuväline, jonka avulla käyttäjä voi paremmin ymmärtää mitä ja milloin hänen työnkuvassa on tapahtumassa ja mitä toimenpiteitä tarvitaan jatkossa. Valtaosa kyselyyn vastanneista mainitse seuraavansa järjestelmästä omien myyntimahdollisuuksien kehittymistä, joka onkin oikeastaan menestymisen edellytys. Kiireessä ei voi tehdä kaikkea, ainakaan ajoissa, mutta tärkeintä on varmistaa priorisointi ja tehdä ainakin tärkeimmät. Myyjän kohdalla tämä tarkoittaa keskittymistä tarjouksiin, joista todennäköisimmin saadaan aikaan vähintään vaadittava myynti. Tapaukset, joita ei itse ehdi hoitaa, voi myös tarjota eteenpäin kollegalle. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa tutkimuksen kohteena olevan yrityksen priorisointi ohjeisiin, jotka kuitenkin tulisi tehdä myyjille selviksi esimiesten toimesta. CRM tarjoaa aikataulullisen priorisointijärjestyksen, mutta myyjän tulee itse tai esimiehensä kanssa päättää mahdollisuuden rahallisen arvon tai muun kriteerin mukaan, mitkä tarjoukset tehdään ensin.

Olennaista on kuitenkin seurata päivittäin omien myyntirivien tilaa ja arvioitua aikataulua, jotta kaikki hoidettavissa olevat kaupat tulee myös hoidettua. CRM näyttää arvioidut päätöksentekopäivät, jotka myyjä on itse riveille antanut. Myyjän perisynti, tilauksien odottelu ei kuitenkaan pääte kauppvoja parhain päin. Odotettu päätöksentekopäivä on muistutus myyjälle ottaa yhteyttä asiakkaaseen vielä ennen päätöksentekoa. Jos tätä ei muista itse tehdä, CRM työpöydälle saa asetettua seurantapäivät halutuille tarjouksille, jolloin järjestelmä automaattisesti lähettää muistutuksen myyjälle haluttuna aikana ennen tarjouksen ratkeamista. Seurantapäivän asettaminen jokaiselle luodulle myyntiriville tulisi olla rutiini, jotta halutut toimenpiteet muistetaan tehdä ajallaan.

Jotta osa jätetyistä tarjouksista ei unohtuisi vain odottamaan asiakkaan valintapäätöstä, on yrityksen CRM kehitysryhmä jo tehnyt päätöksen päivittää nykyistä ohjelmistoa lisäosalla, jolloin CRM järjestelmä tulee lähettämään myyjälle kohdennettuja muistutuksia myyntimahdollisuuksiin liittyen. Automaattinen ilmoitus muistuttaa myyjää toimenpiteistä jos seuranta-aikana ei ole kohdistettu vielä kontakteja asiakkaaseen tai kilpailutus on umpeutumassa. Näin pystytään varmistamaan, että jokaista tarjousta varmasti seurataan ja asiakkaan suuntaan ollaan aktiivisia. Halutaan siis mennä suuntaan, jossa yhteydenpito asiakkaaseen myös tarjouksen jättämisen jälkeen on systemaattinen prosessi

Ajallisen prioriteettijärjestyksen näkyminen on myös toisaalta orjuuttavaa, koska se ohjaa katseita vain pieneen osaan tarjouksista. Tutkimuksen mukaan myyjät elävät alati kiireessä ja pidemmän aikavälin suunnitelmia ei pystytä tekemään koska aika menee liialti tulipaloja sammuttaessa. Kalenterissa on suunniteltua ohjelmaa yleensä vain kuluvalle tai korkeintaan seuraavalle viikolle. Sammutustöiden voisi osaltaan vähentyä, jos tarvittavat asiakastapaamiset sovittaisiin jo hyvissä ajoin ennen kuin kyseinen tarjous nousee CRM:n deadline -listalla kärjen joukkoon. Muuten tapaamisten sovittaminen myyjän ja asiakkaan kalentereihin samanaikaisesti voi olla jo aikataulullisesti haastavaa.

Suunnitelmallisuutta on myös asiakkaaseen tutustuminen. Tämä hoituu CRM:n kautta jo melko hyvin ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa asiakkaaseen. 80 % kyselyyn vastanneista mainitsi hyvänä ominaisuutena kokonaisnäkyvän asiakkaaseen eli kuka muu on ollut asiakkaaseen yhteydessä milloinkin ja millä asialla. Läpinäkyvyyden varmistaminen vaatii osallistumisissa kaikilta myös datan tallentamisen muodossa. Hedelmiä ei voi poimia loputtomasti, ellei niitä istuteta samalla lisää tallentamalla myös omat aktiviteetit. Datan tulee olla luotettavaa, joten jos joku ei kirjauksia suorita, vie se luotettavuuden koko järjestelmältä. Esimerkkinä tutkimusprosessin aikana sattunut tapaus, jossa samasta toimistosta oli soitettu samalle asiakkaalle kahden eri myyjän toimesta ja jälkimmäisen puhelun kohdalla vastaanotto asiakkaan päässä oli hämmästyntynyt ja nihkeä. Tietämättömyys organisaation sisällä ei anna ammattimaista kuvaa. Tästä syystä ensinnäkin ennen kontaktia on käytävä CRM tiedostossa tarkastamassa asiakassuhteen kontaktihistoria ja kontaktin jälkeen on myös itse tehtävä siitä merkintä asiakkuuden alle.

Asiakkuuden alle lisättävien kommenttien tarkoitus on helpottaa asiakkaaseen tutustumista etukäteen. Edellisestä kontaktista voi olla kulunut jo paljonkin aikaa, jolloin aiemmin esiin nousseita asioita on hankala enää muistaa. Esimerkiksi jos asiakas on aiemmin ostanut yritykseltä palveluita perustuen lyhyeen toimitusaikaan, pitää asian tulla ilmi asiakkaan CRM kansio avaamalla. Jos näin ei ole, voi vuoden päästä sama myyjä lähteä historiaa muistamatta uuden keikkasopimuksen neuvotteluihin väärin perustein esimerkiksi hinta edellä. Jos tarjous tehdään halvaksi toimitusajan kustannuksella, kauppa voi luisua kilpailijalle tai ainakin myyjä on turhaan laskenut omaa katettaan kilpailijoiden pelossa, kun ainoa asiakkaalle merkittävä tekijä on toimituksen nopeus. Tilanteessa voi seuraavalla kerralla olla myös uusi myyjä, jolloin kaupan saannin edellytykset etenkin olisivat paremmat, jos saatavissa oleva lähtötieto olisi laadukasta.

Erityisesti esimiesten silmissä CRM:n halutaan olevan vielä enemmän tietolähde, jossa asiakkuuden alta pitäisi ehdottomasti löytyä kaikki dokumentit ja materiaalit, jotka asiakkuuteen ovat liitettävissä. Vastaavasti myyjät karsastavat CRM käyttöä, koska sen informatiivinen arvo ei ole riittävän korkea, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tietolähteenä. Kun asiakkuudesta lähdetään etsimään tietoa, sen tulee löytyä ensisijaisesta työkalusta, CRM järjestelmästä. Tämä helpottaa asiakkuuden hallintaa erityisesti henkilövaihdoksien yhteydessä. Parhaimmillaan asiakkaaseen pitäisi siis pystyä perehtymään todella hyvin olemassa olevan datan perusteella jo ennen uutta yhteydenottoa. Periaatteessa tämä olisi paremmalla käyttöasteella jo nyt hyvin pitkälle mahdollista jos järjestelmässä olisi tarpeeksi dataa ja myyjät osaisivat ja haluaisivat sitä käyttää. Myyntipäällikkö C muistuttaakin, että järjestelmä toimii juuri niin hyvin, kuin siihen syöttää tietoa. Hän kuitenkin on harmissaan, että järjestelmän hyötyjä ei nähdä ja näin ollen dataa ei syötetä tarpeeksi mikä taas rampauttaa koko järjestelmän hyödyntämisen sekä myyjän, että esimiehen osalta. Muutaman hyvin ruutunsa hoitavan myyjän panos ei vielä riitä, vaan käyttökulttuurin pitää olla systemaattista.

Sekä myyjien, että myyntipäälliköiden vastauksista nousee esiin tarve osallistaa myös tuotannonohjaus CRM:n pariin. Tarve on linkitettävissä myös toimeksiantajayrityksen yhteen alkuperäisistä käyttöönoton tarpeista, toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen ja epäselvyyksien vähentämiseen. Eräs vastaajista kokee hukkaavansa työaikaansa noin

20 – 30 % käsittelemällä asioita, jotka eivät suoraan myynnille kuulu, kuten tuotannolliset ja laskutuselliset selvittelyt. Sisäisen selvittelyn tarve oletettavasti vähenisi, jos esimerkiksi myynnin ja tuotannon väliset tiedot asiakkuuksista olisivat molempien osapuolinen luettavissa samasta järjestelmästä irrallisten sähköpostien ja puheluiden sijasta.

Palkan ja rahallisen kannustimen tehosta motivaatiokeinona voidaan olla montaa mieltä, mutta erityisesti provisioon perustuvassa palkkiomallissa sen merkitystä on vaikea kiistää. Sekä myyjät, että heidän esimiehensä, kokisivat hyvänä lisäyksenä selkeän reaaliaikaisen oman provision seurantapalkin sen hetkellä saavutetulla myynnillä CRM työpöydällä.

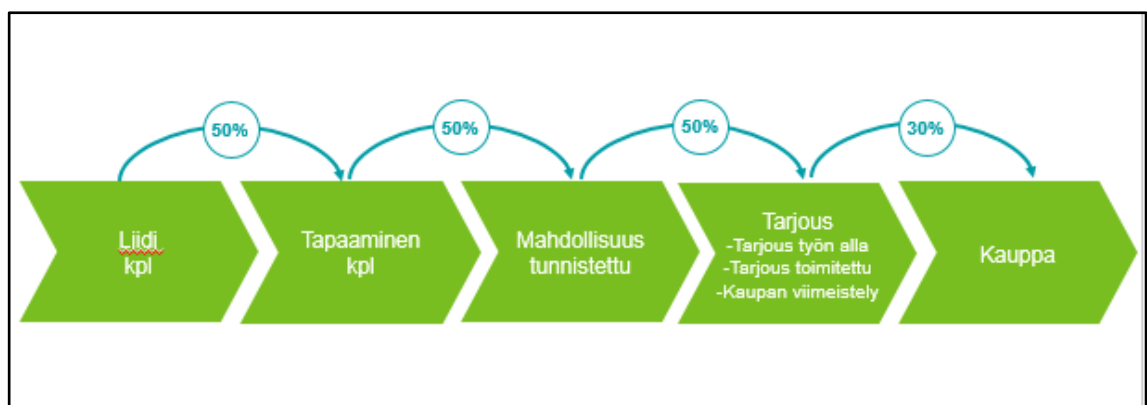
3.4.3 Järjestelmän puutteet

Nykyisellään järjestelmää pystyttäisiin käyttämään paljon paremminkin, jos osaamisen ja sitä kautta motivaation taso nousisivat hieman korkeammiksi. Edeltävässä luvussa on esitelty joitain huomioita, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota. Isossa kuvassa myyjä ei kuitenkaan voi loputtomiin asti syyttää laiskuudesta tai vastuuttomuudesta, koska toimeksiantaja yrityksen on itsensä vielä tehtävä muutoksia IT-rakenteisiin ennen kuin CRM voi olla se työkalu, joka sen halutaan olevan. Järjestelmäkehityksen kannalta CRM ratkaisua tulisi nyt miettiä uudelleen kriittisesti. Tällä hetkellä CRM ei pysty täyttämään kaikkia sille asetettuja tavoitteita, vaikka myyjät käyttäisivätkin ohjelmaa parhaalla kapasiteetillaan. Syy tähän on järjestelmä integraatioiden puutteissa. CRM:n halutaan olevan ensisijainen työkalu, jonka kautta kaikki työnteko tapahtuu. Samalla CRM projektin tavoitteissa oli vähentää tuplatyötä myynnissä. Siltikin tällä hetkellä CRM ei varsinaisesti ole tuonut aikasäästöä vaan vanha raportointijärjestely koettiin nopeampana. Todellisuudessa Excel –pohjaiset sopimukset täytetään ja lähetetään myynnintukeen edelleen erikseen vaikka sama asia voisi ja sen pitäisi hoitua CRM:n kautta. Myyjä joutuu tällä hetkellä tekemään saman työn kahdesti tekemällä samat sopimukset uudelleen CRM järjestelmään. Myydyt palvelut saadaan menemään ajallaan asiakkaalle tekemällä palvelupyynnön myynnintukeen vaikka CRM järjestelmän pitäisi olla ensisijainen väline. Toisella kerralla ei varsinaisesti ole enää kiire, vaan CRM kirjauksen voi tällä hetkellä tehdä kuun lopussa. CRM:n piti vähentää tuplatyötä eikä luoda sitä lisää. Miksei integraatio ole yhdistänyt tuotannonohjausta ja asiakkuudenhallintaa kun se olisi kuitenkin mahdollista? Dokumenttien lähettäminen myynnintukeen on tarpeeton vaihe, joka estää CRM:n roolin ensisijaisena välineenä. Myyjillä olisi enemmän motivaatiota tehdä rivejä CRM järjestelmään, jos se vastaisi tulevaisuudessa muun dokumentinhallinnan vähenemistä. Tulossa olevat pikasopimustoiminnot helpottavat tilannetta nopeuttamalla palvelupyynnön etenemistä pienemmällä vaivalla, mutta varsinainen ongelma ei silti poistu. Jokainen vastannut myyntipääällikkö haluaa järjestelmän tärkeämmäksi osaksi työntekoa, mutta kuten yksi heistä toteaa, niin kauan kuin dokumentointi pidetään muualla, CRM järjestelmään viedään vain pakolliset kirjat. Kaiken dokumentoinnin tulisi olla automaattisesti CRM:ssä. CRM ei voi suoraan auttaa kaupan syntymisessä, niin kuin myyjät toivoisivat, mutta se voisi vapauttaa hallinnollisiin toimiin kuluvaan aikaan käytettäväksi varsinaisessa myyntityössä, mikä taas koettaisiin myyjien keskuudessa selvänä motivaatiotekijänä.

Suurin osa myyjistä kokee kiirettä jokapäiväisessä työssään. Myyntipäälliköt näkevät myyjänsä erittäin kiireisenä ja myyjät itse sanovat, ettei CRM:lle kerta kaikkiaan jää aikaa, koska asiakastyö on kuitenkin aina tehtävä ensin. Voidaan siis todeta, että ajallinen ongelma on todellinen. Kelloon ei saada tunteja lisää, joten aika CRM käyttöön on järjestettävä karsimalla ylimääräisiä toimenpiteitä. Tässä kohtaa olisi paikka kehittää tietojärjestelmien integraatiota poistamalla ja yksinkertaistamalla sisäistä selvitystarvetta dokumentinhallinnassa luoden aika säästöä.

Käyttöön otossa jouduttiin myös alun perin tekemään kompromissi hankkimalla kaikille yhteinen järjestelmä. Vaikka käyttäjien tarpeet erosivat toisistaan, oli yhteinen näkymä ja läpinäkyvyys tärkeämpi. Tarkoitus oli kehittää järjestelmää yksilöllisten tarpeiden mukaan myöhemmin kun toiminta saadaan ensin käyntiin ja nyt sen aika tullut. Yksi koko ei sovi kaikille. Jos ajatellaan asiaa priorisoinnin kannalta niin KAM-ajattelun (Key Account Management) mukaan voimavaroja tulisi kohdistaa erityisesti yrityksen tuottaviimpiin asiakkuuksiin. Tällä hetkellä kuitenkin juuri valtakunnallisten suurasiakkuuksien myyntitiimin päällikkö ei koe asiakkuudenhallintaohjelman vastaavan tiimensä tarpeita. Pareto mallin mukaan kuitenkin 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen kassavirrasta. Ohjelma ei tue tarpeeksi asiakkuuden hoitoa, koska se on suunnattu uusasiakashankintaan. Näkymät asiakkuuksiin eivät ole tarpeeksi selkeät, asiakkuudenhoito haluaisi nähdä selkeämpää kuvaa asiakkuuksista, mutta raportit asiakkuuden hoidon kannalta eivät ole vielä riittävät. Yrityksen tulisi seuravaksi selvittää, millaisia tarpeita tärkeimmistä avainasiakkaista vastaavilla olisi asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmälle.

Toimeksiantaja yrityksen myyntiprosessissa on laskettu myynnille tavoitteet jokaisen myyntiputken vaiheen läpäisystä alla olevan kuvan mukaisesti. Mallin mukaan 50 % liideistä tulisi johtaa tapaamiseen, joista taas 50 % myyntimahdollisuuden tunnistamiseen ja niin ikään 50 % varsinaisen tarjouksen tekemiseen. Jätetyistä tarjouksista 30 % odotetaan vahvistuvan tilaukseksi. Yhden tapaamisen ennustetaan vaativan kaksi liidiä ja näin voidaan laskea, montako uutta liidiä tarvitaan myyntitavoitteen täyttämiseksi. Tietenkin kertoimen arvioinnissa täytyy huomioida kokonaisuuden määrä ja sen homogeenisuus, sama kerroin ei välttämättä toimi kaikille myyjille ja toimialoille asiakaskunnasta riippuen.



(Toimeksiantaja yritys, 2016)

Kehitysehdotuksena mainittu reaaliaikainen myynninlaskuri on edellytys myynnin ennustusmallin toimivuuteen. CRM:n myyntisuppilo kertoo ulkona olevien myyntimahdollisuuksien arvon, mutta ei reaaliaikaista tilannetta, joka helpottaisi ymmärtämään riittääkö putkessa oleva massa budjetoidun myynnin saavuttamiseen. Suunnitelmallisuuden kannalta tarvitaan automatisoitu kumulatiivinen myyntitavoitteiden laskentatyökalu, joka voidaan johtaa aiempaa tilastollisuutta hyödyksi käyttäen. Siitä myyjä pystyy seuraamaan tavoitteiden täyttymistä. Alusta lähtien nähdään, miten myyntimahdollisuuksien tulee liikkua myyntisuppilossa eteenpäin. Budjetoidusta puuttuvaa euromäärää on helppo verrata myyntisuppilon tarjouskantaan ja todentaa onko vaadittavaa myyntiä ylipäänsä mahdollista saavuttaa ilman uusien liidejä. Myyntilaskurin tulisi olla CRM järjestelmän koontinäkyvässä automaattisesti päivittyvänä ilman erillistä tietojen syöttöä.

Myynninjohton asettamien tapaamisien määrätavoitteiden tarkoitus ei ole pitää myyjää kiireisenä, vaan auttaa ymmärtämään mitä pitää tehdä, jotta myyntitavoitteet voi saavuttaa. Se on suoraan johdannainen välitavoite matkalla kokonaistavoitteeseen.

Kaikki automaatio, joka vähentää tuplatyötä tilausten käsittelyssä myynnintuen sekä tuotannon kanssa, on tutkimuksen tuloksien perusteella haluttua tavaraa. Hyvänä esimerkkinä useat myyjät, sekä kaikki myyntipäälliköt mainitsevat kuormalavakaupan kartoitustyökalun, jonka avulla myyjä voi asiakastapaamisessa kerätä ja tallentaa tabletilla halutut tiedot asiakkaan tarpeista, jolloin ne uivat suoraan CRM:n kautta tuotantolaitokselle ilman välikäsiä. Normaalisti muussa kaupankäynnissä tarjous pitää vielä lähettää myynnintukeen sähköpostilla ja tallentaa samat tiedot vielä uudestaan erikseen CRM järjestelmään. Vastaavanlaista pikasopimus toimintoa ollaankin jo jalkauttamassa järjestelmän lisäksi ja se otettaneen kiitollisena vastaan.

Selkeää automaation tarvetta on havaittu myös myynnin kokonaisarvon laskemisessa. CRM vaatii myynnin oletetun kokonaisarvon uutta myyntimahdollisuutta luodessa, mikä voi arviointi vaiheessa olla hankalaa. Arvo joudutaan laskemaan myös uudestaan siinä vaiheessa kun konkreettinen tarjous luodaan sovitulla palveluilla, palvelurytmillä ja hinnoilla ja tässäkin vaiheessa arvo pitää manuaalisesti laskea kaikilta riveiltä yhteen. Molemmat vaiheet tapahtuvat tällä hetkellä manuaalisesti myyjän toimesta. Laskuri säästäisi merkittävästi myyjien aikaa ja korjaisi virhemarginaalia varsinkin arvioinnin vaiheessa kun kukin laskee arvot omalla tyyllillään. Toiveissa olisi yhtenäinen malli arvon laskemiselle.

Tällä hetkellä hävityistä myyntimahdollisuuksista ei jää minkäänlaista jälkeä CRM järjestelmään vaan, vaan tarjous joko vahvistetaan sopimukseksi tai se sulkeutuu ja katoaa hävittynä järjestelmästä. On kuitenkin tärkeää analysoida miksi asiakas osti tai ei ostanut tarjottua palvelua. Analysoinnin hyöty on harvoin välitön ja se saattaa realisoidua vasta vuosien päästä kun asiakkaaseen ollaan uudelleen yhteydessä esimerkiksi uuden kilpailutuksen myötä. Samoja virheitä ei kannata tehdä kahta kertaa, jos on mahdollisuus hyvällä pohjatyöllä päätellä mistä naruista vetää uudella yrityksellä. On mahdollista, että tarvekartoitus ei ollutkaan riittävän tarkka ensimmäisellä kerralla ja kilpailija on pystynyt vastaamaan paremmin asiakkaan persoonalliseen tarpeeseen. Vuosien jälkeen edellisen kilpailutuksen prosessia on mahdotonta muistaa tarkkaan ja on jopa todennäköistä, että myyntimahdollisuutta on avaamassa kokonaan toinen henkilö. Tällöin olisi helpottavaa tietää, mihin asioihin viime kerralla on hävitty, mikäli tieto vain

on asiakkaalta aikanaan ymmärretty kysyä. Vanha tieto ei välttämättä ole enää validia eikä se poista uuden tarvekartoituksen tarvetta, mutta se on hyvä pohja uudelle neuvottelutilanteelle.

Kannattaa myös analysoida, miksi asiakas osti, mitkä seikat saivat sopimuksen synty-
mään. Analysoimalla onnistumisia oppii mikä toimii ja mikä ei. Omat niksit kannattaa jakaa avoimesti myös toisille, koska tunnetusti avoimuus luo aikanaan avoimuutta. On selvää, että tässä prosessissa on kuljettava pitkä tie, ennen kuin tietoa on tarpeeksi ja sitä osataan hakea, jotta merkittävää hyötyä olisi havaittavissa, mutta jos muutos käyttökulttuurissa onnistuu, pystytään saavuttamaan merkittävä etulyöntiasema tätä omaksumattomiin kilpailijoihin nähden. Kauppaan johtaneiden ja johtamattomuuteen liittyneiden syiden analysoinnin merkitys on ehkä kuitenkin suurempi myynnin johdolle, joka voi data analyysin perusteella tehdä päätelmiä markkinoiden ilmeestä olettaen, että analyysi on teknisesti mahdollista toteuttaa.

Oma kansio tarvittaisiin myös jätetyille tarjouksille, joiden päätös aikataulua ei syystä tai toisesta pystytä asettamaan. Yleinen syy voi olla asiakkaan päässä hidas ja pitkä päätöksentekoprosessi, johon myyjä ei onnistu yrityksistä huolimatta saamaan lopullista päätöstä. Jos asiakas siirtää päätöstä toistuvasti eteenpäin, joutuu myös myyjä päivittämään CRM lippua eteenpäin kerta toisensa jälkeen. Näissä tapauksissa myyjä saattaa suosiolla merkata tarjousajan päättymään vasta loppuvuonna tai muuten pitkän ajan päähän. Tällaiset hitaat tarjousprosessit sotkevat myyntisuppilon ennustettavuutta. Tällä hetkellä myyntipäälliköt nostavat myynnin kokouksissa esiin näitä pitkään supussa roikkuneita tapauksia, joita yhteistuumin poistetaan kokonaan tietokannasta jos päätöstä ei ole näkyvässä lähitulevaisuudessa. Tarjous saattaa silti olla asiakkaan päässä edelleen validi ja johtaa sopimukseen joskus ajan kanssa, mutta ilman erillistä ”holding –kansiota” myyjä saattaa unohtaa ne kokonaan ja lopettaa yhteydenpidon. Mahdollisen sopimuksen varmistuessa pitää kirjallinen CRM työ myös tehdä uudestaan alusta.

3.5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää miten CRM järjestelmää tulisi käyttää erään yrityksen myyjien henkilökohtaisessa myyntityössä, jotta siitä saataisiin lisäarvoa omaan työhön. Nykyisen verrattain heikosti omaksutun järjestelmä käytön taustalla on puutteita käyttäjien osaamistasossa. Johtopäätöksessä korostetaan tulevaan käyttökoulutukseen vaadittavia painopisteitä kokoamalla vielä yhteen kehitysideoita järjestelmän henkilökohtaisesta käytöstä sekä esitetään ehdotuksia järjestelmän kehittämisestä kerätyn käyttäjäpalautteen kartoittamaan suuntaan.

Olenneisinta on omaksua CRM ensisijaiseksi työkaluksi ja sen helpottamiseksi CRM järjestelmän asemaa tulee helpottaa rakenteellisesti, koska nykyisellään CRM:n dokumentointi osuus on jäänyt myyjälle lisätyöksi sen aikaa edeltäneen toimintamallin taakse. Juuri raportointi koetaan myyjien toimesta kaikkein raskaimmaksi CRM motivaation rajoitteeksi, koska kyseinen osuus ei alkuperäisestä tavoitteestaan poiketen vähennä tuplatyötä, vaan itseasiassa aiheuttaa lisää hallinnollista työtä myyjälle. Ongelma on korjattavissa tekemällä CRM:stä ensisijainen palvelupyyntöjen tallennusväline myynnintuen tilalle. Tutkimuksen tuloksien perusteella myyjät sekä myyntipäälliköt

ovat laajalti tunnistaneet tarpeen sopimusten kirjaamisen helpottamiseen CRM automaation kautta.

Kun mietitään järjestelmää osana myynnin prosessia, tulee sen olla mukana koko prosessissa alusta alkaen. Järjestelmän kautta voidaan hakea prospektilistoja ja liidi listalla on laadukkaita asiakaspalvelun syöttämiä avoimia myyntimahdollisuuksia, joiden hoitaminen jää tällä hetkellä liian sattumanvaraiseksi. Liidi lista tulee perata säännöllisesti, jotta yhteydenotot tulevat hoidettua ajoissa. Myyjät tunnistavat myös itse kentällä mahdollisia asiakkaita, jotka kannattaa merkata itselleen liidiksi, jotta prospektin muistetaan olla yhteydessä. Jos yhteydenottoa ei koe itse ehtivänsä tekemään, yhteisen hyvän kannalta reilua tehdä liidi kuitenkin avoimeksi muille. Pidemmällä aikavälillä avoimuus luo lisää avoimuutta ja todennäköisesti pääsee itsekin hyödyntämään siitä.

CRM järjestelmän tulee olla tietolähde, jonka kautta asiakkaisiin voidaan tutustua tarkasti jo ennen ensimmäistä kontaktia, sillä edellytyksellä, että asiakashistoriaa on jo olemassa. Asiakaskontaktia suunniteltaessa tulee aina tehdä kontaktihistorian tarkistus CRM järjestelmästä. Oikean käden pitää tietä mitä vasen käsi on tekemässä erityisesti toimeksiantajan kaltaisella monialaisella suuryrityksellä. Asiakasyrityksellä voi olla palveluita muiltakin oman yrityksen toimialoita, jolloin asiakkaaseen yhteydessä olevia myyjiä voi olla useita. Silloin on tärkeää, että jokainen asiakkaaseen kontaktissa oleva myyjä tallentaa CRM järjestelmään tiedot kontaktihistoriasta ja käsitellyistä asioista. Ellei tietoja ole kirjattu, on tärkeää tietää edes keneen kollega on ollut yhteydessä lisätietoja hankkiakseen. Kyse on ennen kaikkea ammattimaisen kuvan välittämisestä ulospäin. Hyöty on myyjien keskuudessa jo hyvin tiedostettu, mutta tietoa luetaan silti enemmän kuin uutta tallennetaan, jolloin järjestelmän luotettavuus tietolähteenä kärsii. Luotettava tietopohja vaatii kaikilta yhteisiä ponnisteluja.

Henkilökohtaista myyntityötä ajateltaessa asiakastietojen tallentaminen hyödyttää merkittävästi omaa ymmärrystä myyntiprosessin kulusta. Asiakastietoa ei ole vain kontakti tiedot ja saatavilla olevat yhteystiedot vaan tärkeämmässä osassa ovat kaupanteossa hyödynnettävissä olevat tiedot, tarttumapinnat joihin tarjousprosessissa voidaan vedota. Jotta tarvekartoitus olisi tehokasta, pitää hankituista tiedoista jäädä muistijälki. Normaali tapa on ollut tehdä muistiinpanoja muistikirjaan, mutta CRM järjestelmään kirjattuna ne tallentuvat turvallisesti missä vain ja milloin vain hyödynnettävissä olevaksi tietolähteeksi. Minkään tärkeän tiedon, minkä voi unohtaa tai hävittää, ei tulisi nojata vain henkilökohtaiseen kollektiiviseen muistiin tai yksittäiseen fyysiseen paperisivuun.

CRM on olemassa antaakseen myyjälle paremman käsityksen vireillä olevista myyntimahdollisuuksista. Aikataulullinen prioriteetti lista kertoo jo mitkä tarjoukset ovat umpeutumassa, mutta olennaista on tehdä jokaisen myyntimahdollisuuden vaatimat yksilölliset toimenpiteet oikea-aikaisesti. Jotta jatkotoimenpiteet olisivat systemaattinen prosessi, tulee jokaiselle riville asettaa seurantapäivät, jotta CRM automaattisesti muistuttaa seuraamaan jätettyä tarjousta ajoissa. Myyjän paras rutiini on avoimen tarjouksen säännöllinen perkaaminen.

Myös organisaation tulee kehittää järjestelmää eteenpäin ja tärkeimpänä asiana myyjät kokevat CRM automaation lisäämisen. Jo mainitun hallinnollisen myyntiprosessin lyhentämisen lisäksi järjestelmään halutaan lisää laskureita. Toivotuin on työkalu helpottamaan nyt raskasta, aikaa vievää ja virhealtista kokonaisyntymisen laskemista rivin luonti- ja tarjousvaiheessa. Lisäksi motivoivana lisänä olisi reaaliaikainen saavutetun ja budjetoidusta tavoitteesta puuttuvan myynnin seuranta, sekä jo saavutetun provision

laskuri. Saavutettu myynti auttaa ymmärtämään onko myyntiputkessa oleva tarjouskanta riittävä tavoitteen saavuttamiseksi.

Nyt esitellyt asiat vaativat uuden muutoksen sisäistämistä, jolloin CRM koulutuskierron on alettava järjestelmällisesti uudestaan. Käyttäjien osaamistaso ei riitä järjestelmän käyttämiseen tavalla, josta olisi konkreettista hyötyä omaan työhön. Huomioitavaa ovat eri lähtökohdat, koska kaikki käyttöönoton jälkeen aloittaneet myyjät eivät vielä ole saaneet edes peruskoulutusta. CRM järjestelmän toivotussa tärkeässä roolissa ei ole varaa jättää uusia myyjiä vain vertaiskoulutuksen varaan, vaan tulee varmistaa kaikille järjestelmällinen, yhtenäinen ja asiantunteva perehdytys. Tilanne on sama kaikille myös uusien ominaisuuksien käyttöönotossa.

Vaikka käyttöönotto vaiheessa oli perusteltua lähteä kompromissina yhdellä yhtenäisellä järjestelmällä, on nyt mietittävä eri käyttäjäryhmien eriäviä tarpeita järjestelmän ominaisuuksille, jotta järjestelmä palvelisi paremmin eri ryhmien tarpeita. Tässä opinnäytetyössä ei ole otettu tarkemmin kantaa aiemmin mainittuun ongelmaan, jossa nykyinen CRM järjestelmän käyttöversio ei vastaa valtakunnallisten avainasiakasvastavien tarvetta. Kyseisten tarpeiden selvittäminen ja järjestelmäkehityksen suunnittelu olisi luontainen aihe jatkotutkimukselle tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Atkinsson F. 2010, *Sales planning*, Bookboon.com

Buttle F. 2009, *Customer relationship management: Concepts and technologies*, Second edition, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA

Cummuta T.J. 2016, *Powerful strategies for sales success: SALES system™*, bookboon.com

Drucker, P.F. & Tillman, M. 2000, *Johtamisen haasteet*, WS Bookwell Oy, Juva.

Finnegan, D. & Willcocks, L. 2007, *Implementing CRM : from technology to knowledge*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ.

Gascoigne, N. & Thornton, T. 2013, *Tacit knowledge*, Acumen, Durham, UK.

Herranen, K. 2011, *Kuinka rakensin gasellyrityksen : myyntijohtajan vuosi*, Talentum, Helsinki.

Maxwell, J.C. & Mikkonen, R. 2009, *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*, Päivä Osakeyhtiö, Hämeenlinna.

Mäntyneva, M. 2001, *Asiakkuudenhallinta*, WSOY, Helsinki.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008, *Myynnin johtamisen uusi aika*, WSOYpro, Helsinki.

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

Peppers, D. & Rogers, M. 2011, *Managing Customer Relationships : A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

Rope T. 2009, *Perusmyyjästä supermyyjäksi*, Infor Oy, Keuruu.

Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009, *Älykäs myynnin ohjaaminen*, Imperial Sales, Helsinki.

Tiirikainen, V. 2010, *IT ja parempi bisnes*, Talentum, Helsinki.

Zerres C.; Zerres M. & Baran R. 2014, *Customer relationship management 2014*, Bookboon.com

Äijö T.T. 2015, *Sales intelligence : a smarter way to sell*, Big Brown House Publishing, Ashland, MA.

Sähköiset lähteet

Effective database management, *The people factor*, viitattu 24.4.2017. <https://effective-database.com/the-people-factor/>

Fonsell M. 2014, *Lyhyt oppimäärä CRM:n historiasta*, Microsoft Oy, viitattu 25.1.2017. <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2014/11/18/lyhyt-oppim-er-crm-n-historiasta>

Fredman J. 2011, *Myyntitoiminnan tuottaman tiedon hyödyntäminen yrityksen johtamisessa*, Tilisanomat. Viitattu 27.2.2017. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/myyntitoiminnan-tuottaman-tiedon-hy%C3%B6dynt%C3%A4minen-yrityksen-johtamisessa>

Hessinger S. 2014, *13 things you can do with a CRM system to increase sales*, Small business trends, viitattu 14.2.2017. <https://smallbiztrends.com/2014/05/crm-system-increase-sales-numbers.html>

Kulbyte T. 2017, *10 signs you are not in control of your sales pipeline*, Superoffice, viitattu 15.2.2017. <http://www.superoffice.com/blog/sales-pipeline-management-tips/>

Miller R.B. 2006, *Taming the volatile salescycle*, MIT Sloan Management review, viitattu 14.2.2017 <http://sloanreview.mit.edu/article/taming-the-volatile-sales-cycle/>

Mind Tools, *Personal goal setting: Planning to live your life your way*, viitattu 24.4.2017: <https://www.mindtools.com/page6.html>

Pipedrive, *Sales funnel management*, viitattu 15.2.2017. <https://www.pipedrive.com/en/features/sales-funnel-management>

Plaksij Z. 2016. *10 reasons why salespeople need CRM*, Superoffice, viitattu 14.2.2017. <http://www.superoffice.com/blog/why-sales-people-need-crm/>

Pohjalainen M. 2012, *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen*, viitattu 21.3.2017, <http://journal.fi/inf/article/view/7079>

Saarimaa S. 2014, *Asiakassuhteen historia ja laatu eivät ole kilpailijoiden kopioitavissa*, DB-Manager Oy, viitattu 15.1.2017. <https://www.dbmanager.fi/2014/asiakassuhteiden-laatu-ja-historia-ei-ole-kilpailijoiden-kopioitavissa/>

Savolainen J. 2016, *Tapa, jolla ihmiset ostavat, on muuttunut*, , Microsoft Oy, viitattu 25.1.2017 <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2016/05/26/tapa-jolla-ihmiset-ostavat-on-muuttunut>

Trout J. 2006, *Peter Drucker on marketing*, Forbes, viitattu 15.2.2017. https://www.forbes.com/2006/06/30/jack-trout-on-marketing-cx_it_0703drucker.html

Uusitalo R. 2013, *CRM ja myyntiputken hallinta*, DB-Manager Oy, viitattu 16.2.2017 <http://www.dbmanager.fi/2013/crm-ja-myyntiputken-hallinta/>

LIITTEET

Haastattelu myyjille:

- 1) Mitä muita ominaisuuksia käytät kuin tarjousten raportointia?
- 2) Onko jotain käyttötapoja, joista koet olevan hyötyä omassa työssäsi? Onko CRM helpottanut jotain työnkuvaasi?
- 3) Jos koet käyttäväsi järjestelmää suppeasti, perustele alle minkä takia:

Jos et koe järjestelmän käyttöä riittävän motivoivaksi, mitkä ovat suurimmat syyt?

Onko saamasi koulutus ollut mielestäsi riittävää? Mihin asioihin ja minkälaista apua/ohjeistusta haluaisit lisää?

Koetko järjestelmän ominaisuuksien vastaavan käyttötarpeitasi?

- 4) Onko CRM sinulle hyöty vai rasite? Mitkä ovat parhaimmat ominaisuudet/ suurimmat vaivat?
- 5) Millaisten muutosten uskoisit lisäävät käyttöastetta omalla kohdallasi? Mikä helpottaisi tai motivoisi omaa käyttöäsi?
- 6) Millaisia ominaisuuksia toivoisit järjestelmään lisää?
- 7) Mikä vaaditussa CRM raportoinnissa tuntuu raskaimmalta ja miten tuota taakkaa mielestäsi voitaisiin helpottaa?
- 8) Käytätkö järjestelmää ajankäytön suunnitteluun? Osaatko arvioida/ennustaa kuluvan ja seuraavan kuukauden myyntitulostasi/palkkaasi?
- 9) Milloin yleensä suoritat kirjaukset tapaamisista, tarjouksista/sopimuksista? (esim. heti /päivän päätteeksi/ loppuviikolla /kuun lopussa?)

10) Käytätkö perinteistä muistikirjaa vai kirjaatko tapaamisten kommentit CRM järjestelmään?

Avoimet kommentit CRM järjestelmästä myynnissä:

Haastattelu myyntipäälliköille:

- Onko alkukoulutuksen jälkeen pidetty koulutusta ja millaisia asioita tällöin painotettiin?
 - o Miten näitä asioita on omaksuttu?
 - o Onko jotain erityispiirteitä, joiden koet koskevan juuri omaa tiimiä?

- Käyttävätkö myyjät CRM- järjestelmää, koska on pakko vai koska sitä halutaan käyttää apuna?
- Millaisia käytötapoja/hyötyjä olette omaksuneet, jotka motivoivat CRM:n käyttöön oman hyötymisen kautta? (ei johdon strategiset tavoitteet)
- Mikä käytössä on ollut vaikeaa?
 - o Onko kyse osaamisesta vai haluamisesta?
 - o Minkälaista ohjeistusta/koulutusta/opetusmateriaalia kaivataan?

- Jos järjestelmää ei käytetä kunnolla, mitkä ovat keskeisiä syitä: Miten myyjät argumentoivat vajaakäyttönsä?
- Mitkä ovat mielestäsi CRM:n parhaat ominaisuudet?
- CRM järjestelmää on mahdollista ja suunniteltua kehittää, millaisia ominaisuuksia haluaisitte kehitettävän?
- Vapaa sana CRM-järjestelmän toimivuudesta myyjien käytössä:

- Miten kuvailisit myyjiesi kuukausikohtaista suunnitelmallisuutta?
- Koetaanko työssä olevan kiire?
- Kuinka pitkälle kalentereissa on merkittynä suunniteltua ohjelmaa/tapaamista?

