

ASIAKASPALVELUKESKUKSEN
MYNNIN JOHTAMISEN
TEHOSTAMINEN CRM-
ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJES-
TELMÄN KÄYTTÖÖNOTOLLA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Mira Hautamäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAUTAMÄKI, MIRA:

Asiakaspalvelukeskuksen myynnin
johtamisen tehostaminen CRM-
asiakkuudenhallintajärjestelmän
käyttöön otolla
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 66 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin johtamista, myyntiprosessia ja CRM-järjestelmää. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritykselle X. Tavoitteena on tutkia, millä tavoin käyttöön otettava CRM-järjestelmä tehostaa asiakaspalvelukeskuksen myynnin johtamista. Lisäksi on tarkoitus selvittää, mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi sekä mitä lähtökohtia on uuden CRM-järjestelmän käyttöön otolla.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan myyntiprosessia ja sen johtamista. Toinen teorialuku käsittelee CRM-järjestelmää ja sen roolia myynnin apuvälineenä sekä CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia ja järjestelmäintegraatiota. Empiriaosuudessa tutkitaan yritys X:n vähittäiskaupan myyjien odotuksia, kehitysehdotuksia ja toiveita tulevasta CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla.

Tutkimus osoittaa, että uuden CRM-järjestelmän odotetaan helpottavan ja tehostavan päivittäistä myyntityötä sekä antavan myyntitilanteissa tarvittavaa oleellista tietoa asiakkaista. Myyjien toiveena on palvella asiakkaita laadukkaammin ja tarjota nimenomaan heidän tarpeisiinsa sopivia tuotteita. Myynnin johdolta odotetaan kannustusta, luottamusta ja vapaamman myyntityön sallimista.

Saatujen tulosten perusteella tärkeimpinä kehityskohteina voidaan pitää myyjien tehokkaampaa osallistamista niin myyntityön kuin järjestelmienkin kehittämistyöhön. Kehityskohteina voidaan pitää myös myyjien osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä palvelukeskeisyyden lisäämistä myyntityöhön lisäarvon tuottamiseksi.

Asiasanat: Myynnin johtaminen, myyntityö, myyntiprosessi, asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmä, käyttöönottoprojekti, järjestelmäintegraatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAUTAMÄKI, MIRA:

Implementing of CRM System to
improve Customer Service Centre's
Sales Management
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 66 pages, 1 page
of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis focuses on sales management, the sales process and CRM systems. This study was conducted with two goals in mind. One was to examine how the implementation of a new CRM system could accelerate sales management. The second goal was to explore what is required of a CRM system in order to accelerate sales and what are the starting points when implementing a new CRM system. The study was conducted in cooperation with company X.

The theoretical part of this thesis is divided into two parts. The first part examines the sales process and sales management. The second part explores CRM systems and their role as a sales management tool. It also concentrates on the implementation process and system integration. The empirical part examines the expectations and results that sales representatives expect from the implementation of the new CRM system. The qualitative data was obtained by semi-structured interviews.

The study shows that a CRM system is expected to facilitate and accelerate the daily sales work in the case company. It is also expected to provide more essential customer data that sales representatives can exploit during the sales work. The results show that the sales representatives want to provide more high-quality customer service and customer-allocated products. The sales representatives expect the sales managers to encourage and trust them more, and to allow them to work more freely.

Based on the background materials gathered and on the interviews conducted in the case company, the thesis gives suggestions for better engaging the sales representatives in both sales work and systems development. This thesis also provides suggestions on how to improve a sales representative's capabilities and how to provide more service-oriented sales in order to add value for customers.

Keywords: Sales management, sales, sales process, customer relationship management, CRM system, implementation, system integration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	3
1.4	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja rakenne	3
2	MYYNTIPROSESSIN JOHTAMINEN	5
2.1	Myyntiprosessin määritelmä	5
2.2	Myyntiprosessin johtaminen	6
2.3	Myyntistrategia ja –taktiikka	9
2.4	Asiakaslähtöinen myyntimalli	11
2.5	Myyntiprosessin vaiheet	14
2.6	Myyntin mittaaminen ja seuranta	17
2.7	Myyntin motivointi ja palkitseminen	20
3	CRM-ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ MYYNIN APUVÄLINEENÄ	22
3.1	Asiakkuudenhallinta	22
3.2	CRM-järjestelmä	24
3.3	CRM-järjestelmä myyntin johtamisen apuvälineenä	25
3.4	Asiakastiedon merkitys	28
3.5	CRM-käyttöönottoprojekti ja sen hallinta	31
3.6	Järjestelmäintegraatio ja sen toteuttaminen	35
3.7	Järjestelmäintegraatiot ja CRM-projektit	37
4	CASE: YRITYS X	39
4.1	Yritysesittely	39
4.2	Tutkimusmenetelmän esittely ja tutkimuksen suorittaminen	40
4.3	Tutkimuksen tulokset	44
4.3.1	Myyntiprosessi	44
4.3.2	Myyntiprosessin johtaminen	46
4.3.3	Myyntitoiminnan mittaaminen	48
4.3.4	Tietojärjestelmät	49
4.3.5	Tietojärjestelmän käyttöönotto ja järjestelmäintegraatio	50
4.3.6	Asenteet ja odotukset	52
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	54

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	59
5 YHTEENVETO	62
LÄHTEET	67
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Promenade Research Oy:n toimitusjohtaja Laura Santasalo (2015, B18) kirjoittaa artikkelissaan siitä, kuinka yritysten ylimmän johdon henkilöt ovat unohtaneet asiakkaiden merkityksen liiketoiminnan tukipilareina.

Nykypäivän asiakkaat ovat yhä vaativampia, joten yritysten tulee panostaa asiakaskokemusten parantamiseen. Asiakaskokemukset eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan niiden taustalla on kyse johtamisesta ja yrityskulttuurista. Yritysten tulee kehittää organisaation ja henkilöstön toimintaa asiakaskokemuslähtöisesti. Sahlstenin (2012) mukaan asiakkuudenhallinta mahdollistaa tehokkaamman tiedon hyödyntämisen, jossa CRM-järjestelmä toimii ikään kuin siltana teknologian ja strategian välillä. CRM-trendeinä voidaan pitää muun muassa mobiiliversion toimivuutta, asiakastiedon keskittämistä organisaatiolaajuisesti, järjestelmien keskenäistä yhteensopivuutta ja sitä kautta niiden onnistunutta integroimista sekä CRM-järjestelmän joustavuutta (Lonoff Schiff 2012).

Tommi Oksanen (2013) kirjoittaa blogissaan yritysten CRM-kehityksestä, joka on jälleen hiljalleen lähtenyt kasvuun. Hän kirjoittaa, että kaiken toiminnan lähtökohtana tulee olla asiakas. Asiakaslähtöisen toiminnan onnistuminen vaatii kuitenkin hyvät lähtökohdat ja selkeää johtamista. Kaj Storbackan näkökulman (2006, 72) mukaan yritysten lisääntynyt mielenkiinto asiakkuuksien johtamiseen vaikuttaa myyjien työhön. Yritysten tulee muistaa, että pelkkä CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ei takaa asiakaslähtöistä toimintaa. CRM-järjestelmiä tulee kehittää niin, että ne automatisoivat myyntityötä ja auttavat paremman asiakasymmärryksen luomisessa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee myynnin johtamisen tehostamista CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolla. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä kilpailun kiristyessä ja tekniikan kehittyessä on yritysten panostettava nykyaikaisiin tietojärjestelmiin, jotta ne kykenevät

vastaamaan nykypäivän asiakkaiden vaatimukseen lisäarvon tuottamisesta. Tutkimuksen avulla halutaan kehittää liiketoiminnallisesti tärkeää osa- aluetta.

Opinnäytetyö suoritetaan toimeksiantona yritykselle X. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt yritys X:n tuotanto- sekä asiakaspalvelutehtävissä, joiden myötä hän on oppinut paljon sen tavasta toimia. Alkukesästä 2015 yritys X:n myyntiosasto ottaa käyttöön uuden CRM-järjestelmän, johon liittyen tutkija sai aiheen tälle opinnäytetyölle.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen aihe on peräisin case-yrityksen tarpeista ja näin ollen se on hyvin ajankohtainen ja työelämälähtöinen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia uuden käyttöönotettavan CRM-järjestelmän tuomia hyötyjä myynnin johdon apuvälineenä sekä selvittää, että mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi sekä mitä lähtökohtia on sen käyttöönotolla. CRM-järjestelmältä odotetaan toiminnan tehokkuuden lisäämistä sekä parempaa myynnin ohjaamista ja johtamista. Yritys hakee uudistuksilla myynnin kasvua, parempaa tavoitettavuutta sekä parempaa asiakaspalvelun laatua. Tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin.

Päättutkimusongelma:

- Miten käyttöönotettava CRM-järjestelmä voi tehostaa myynnin johtamista?

Alatutkimusongelmat:

- Mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi?
- Mitä lähtökohtia on uuden CRM-järjestelmän käyttöönotolla?

Tutkimusongelmat voidaan muuttaa tutkimuskysymyksiksi, sillä kysymykseen odotetaan aina vastausta ja näin ollen saadaan ratkaisu tutkimusongelmiin (Kananen 2014, 36). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, mikä suoritettiin case-yrityksessä. Tutkimus on toteutettu vähittäiskauppamyynnin näkökulmasta ja vielä tarkemmin rajattuna myynnin johdon näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä sen avulla on mahdollista saada syvälistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Puusan ja Juutin (2011, 47-48) mukaan laadullisessa lähestymistavassa tutkitaan todellisuutta. Painopiste on yksittäisten tapausten ja kokemusten tutkimisessa sekä tutkimukseen osallistuvien yksilöiden näkemyksissä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu siinä tutkittavalle ilmiölle. Kananen (2014, 17) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii syvälliseen ymmärtämiseen, mutta se ei anna oikeutta yleistyksille.

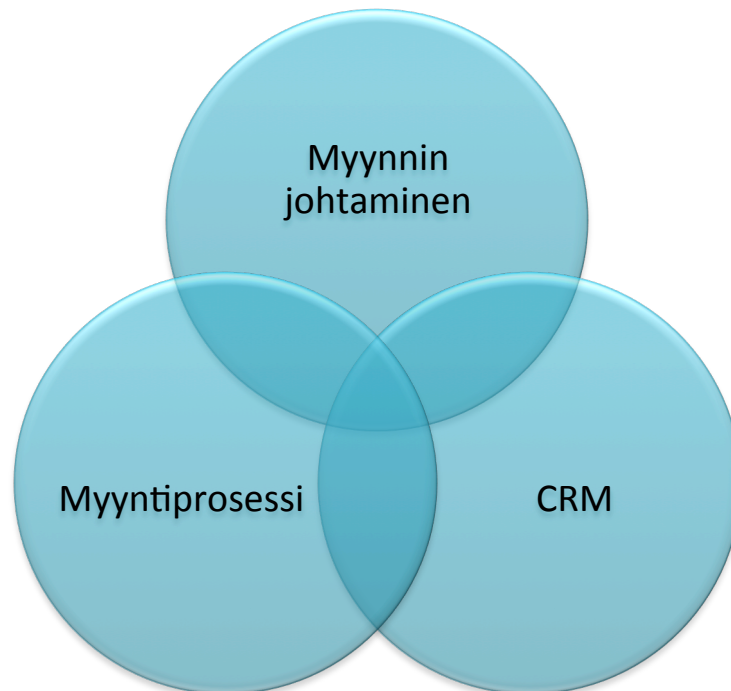
Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin henkilökohtaisten puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, joiden seurauksena saatiin kattavia ja autenttisia vastauksia. Haastattelututkimus tehtiin asiakaspalvelukeskuksen vähittäiskauppamyynnin kuudelle myyjälle, jotka kokemukseltaan ja asiakashoitovastuultaan muodostivat heterogeenisen vastaajaryhmän. Aineiston analyysit on suoritettu sisällönanalyysin avulla, jonka pohjalta muodostettiin tutkimustulokset. Tutkimustuloksia tulkitsemalla on tehty johtopäätöksiä ja niiden pohjalta kehitysehdotuksia.

1.4 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tietoperustana on käytetty sekä painettua että sähköistä kirjallisuutta sekä artikkeleita ja tutkimuksia. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka on rajattu käsittelemään myyntiprosessin, myynnin johtamisen ja CRM-järjestelmän

välistä yhteyttä, missä uuden järjestelmän käyttöönoton yhtenä tavoitteena on myynnin johtamisen tehostaminen. Täten myynnin johtamisen näkökulmasta oleellisiksi asioiksi nousevat CRM-järjestelmän mahdollisuuksien ja hyötyjen tunnistaminen sekä järjestelmään ja sen käyttöönottoon kohdistuvat vaatimukset ennakoitujen hyötyjen saavuttamiseksi.

Tutkimus rakentuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen osuus on jaettu kahteen eri lukuun, joissa käsitellään myyntiprosessin johtamista sekä CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää myynnin apuvälineenä. Empiriaosuus rakentuu yritysesittelystä, tutkimusmenetelmien esittelystä, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä ja tutkimuksen luotettavuusarviosta. Viimeisen luvun yhteenvedossa käsitellään tämän opinnäytetyön keskeisimpiä asioita.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 MYYNTIPROSESSIN JOHTAMINEN

Tämä luku käsittelee myyntiprosessin johtamista ja siihen läheisesti liittyviä asioita, kuten myyntistrategian ja –taktiikan merkitystä, asiakaslähtöistä myyntimallia, itse myyntiprosessin vaiheita sekä myynnin mittaamista ja seurantaan että motivointia ja palkitsemista. Tässä luvussa myyntiprosessin johtamisella tarkoitetaan sekä itse myyntiprosessin että koko myyntityön johtamista.

2.1 Myyntiprosessin määritelmä

Myyntityössä ei riitä pelkästään myyjien riittävä osaaminen, vaan tarvitaan myös hyvin määritelty ja tehokas toimintamalli eli prosessi, jonka mukaan edetään. Hyvin suunniteltu prosessi on avain laadukkaaseen ja onnistuneeseen toimintaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 200.)

Alasen, Mälkiän & Sellin (2005, 65) mukaan prosessilla tarkoitetaan monen tapahtuman seurauksena syntynyttä toimintoketjua. He määrittelevät myyntiprosessin tapahtumaksi, jossa myyjän tehtävä on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja vakuuttaa hänet oikean ratkaisun löytämisestä. Myyntiprosessi on koko tapahtumaketju, jossa tarkastellaan asiakkaan saamaa arvoa myyjäyrityksen tarjoamasta tuotteesta tai ratkaisusta. Sen tavoitteena on löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

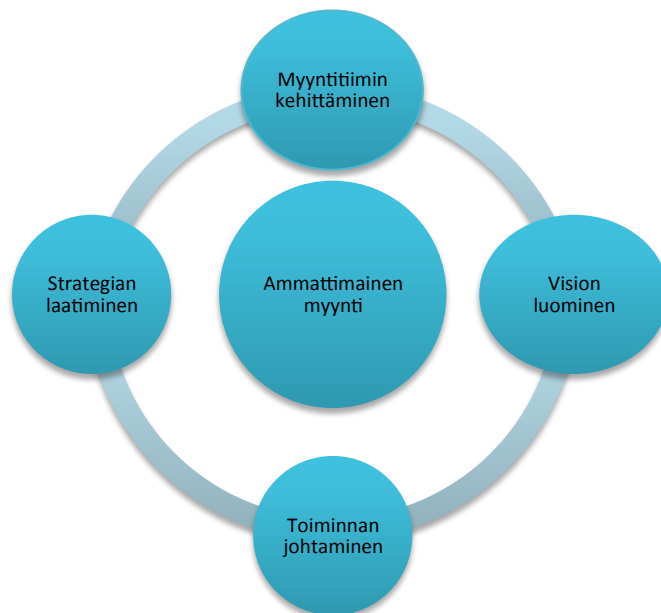
Laine (2008, 24, 60) kuvailee myyntiprosessia myyntihankkeen prosessinomaiseksi vaiheistukseksi, joka lähtee liikkeelle mielenkiinnon herättämisestä ja päättyy onnistuneesti sopimuksen allekirjoittamiseen. Hän myös korostaa organisaation yhtenäisen myyntiprosessin tärkeyttä, jotta kaikki työntekijät varmasti ymmärtävät sen. Yhtenäisen prosessin seuraaminen auttaa luomaan hyvän myynti- ja johtamiskulttuurin.

Yrityksen tulee panostaa asiakaspalvelun hyvään laatuun sekä myyjien oikein suorittamaan myyntiprosessiin (Rubanovitsch & Aalto, 2005, 18-19). Lemmensin, Donaldsonin ja Marcosin (2014, 38) mukaan myyntiprosessin painopistettä tulee siirtää asiakkaille myymisen sijasta, myyntiin

asiakkaiden kanssa. Sen tarkoitus on osallistaa asiakkaat syvemmin osaksi myyntiprosessia ja auttaa heitä tunnistamaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää pidemmälle. Se vaatii tietynlaista myyjän ja asiakkaan välistä kumppanuussuhdetta, jossa molemmilla on halu kehittää ja luoda uudenlaista toimintaa.

2.2 Myyntiprosessin johtaminen

Donaldson (2007, 4) määrittelee myynnin johtamisen prosessiksi, jolla saavutetaan yrityksen asettamat päämäärät. Siihen kuuluvat myynnin suunnittelu, organisointi, ohjaus sekä hallinta. Sekä suunnittelu että toteutus vaativat myynnin johdon läsnäoloa (Rubanovitsch & Aalto 2008, 30).



KUVIO 2. Myynnin johtamisen malli (Schwarz 2006, 4)

Kuviossa 2 on havainnollistettu eräänlainen myynnin johtamisen malli, joka koostuu myyntitiimin kehittämisestä, vision luomisesta, strategian laatimisesta sekä toiminnan johtamisesta. Kukkolan (2013, 75, 79) mukaan jatkuvasti henkilöstöään kouluttavat yritykset varmistavat menestymisen kaikissa taloustilanteissa. Sen tuomat hyödyt ovat kuitenkin riippuvaisia myyntihenkilöstön motivaatiosta. Myynnin johdon tulee tukea

ja kannustaa henkilöstöään ja mahdollistaa kehitysmahdollisuudet. Myynnin johtaminen pitää sisällään sekä tavoitteiden asettamisen että niiden toteuttamisen. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mahdollisia saavuttaa, jotta ne määrittävät ja ohjaavat henkilöstön päivittäistä myyntityötä. Esimiestyö on haastavaa, sillä on huomioitava sekä ylemmältä johdolta annetut vaatimukset että alaisten tarpeet. Viestinnällä on suuri merkitys myynnin johtamistyössä, sillä strategian tulkitseminen vaatii myyntihenkilöstön kohtaamista.

Liiketoiminta vaatii jatkuvaa kehitystä ja se tuo haasteita myös myyjille ja myynnin johdolle, joiden rooli organisaation menestyksen rakentajina kasvaa entisestään. Yksilöiden osaamisen jakamisen seurauksena syntyy organisaation osaamista, jonka kehittyminen edellyttää tietoista ja tavoitteellista kehittämistyötä. (Kärnä 2010, 23; Nieminen & Tomperi 2008, 85.) Mustakankaan (2014) mukaan osaamisen johtaminen koostuu uuden tiedon luomisesta ja sen soveltamisesta sekä jakamisesta ja kehittämisestä. Organisaatio voi asettaa tavoitteet osaamisen johtamiselle, joita lähdetään toteuttamaan esimerkiksi ryhmätyöskentelyn tai tiedon dokumentoinnin avulla. Väitöskirjatutkimus käsittelee osaamisen johtamisen kehittämistä ja sen nykytilaa sekä ydinosaamista. Tulosten perusteella Oulun ammattikorkeakoulun henkilöstö pitää osaamisen kehittämistä tärkeänä tekijänä, joka osittain näkyy arkityössä, mutta on kuitenkin toisaalta vieras käsite. Se halutaan selkeämmin osaksi strategiaa, jossa johto toimii taustatukena asettaen selkeät tavoitteet.



KUVIO 3. Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 74)

Kuvio 3 havainnollistaa itse myyntiprosessin johtamisen jakautumista kolmeen osaan: suunnittelun johtaminen, myynnin toimeenpanon johtaminen sekä myynnin arvioinnin johtaminen. Suunnittelun johtaminen käsittää myyntistrategian luomisen, jonka avulla käytettävissä olevat resurssit osataan kohdentaa oikein. Osa myynnin suunnittelutyöstä koostuu asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien laatimisesta sekä uusien asiakkaiden prospektoinnista. Myynnin toimeenpanon johtaminen pitää sisällään suunnitelman tekemisen määrästä ja osaamisesta suhteessa onnistuneeseen myyntiin sekä suunnitelman resurssien kohdentamisesta oikeisiin asioihin ja asiakaskohtaamisen merkityksen osana myyntiprosessia. Myynnin arvioinnin johtaminen koostuu tuloksien sekä tavoitteiden toteutumisen arvioimisesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.) Myynnin johdon tulee varmistaa ja pitää huolta siitä, että myyjällä on tarvittavat resurssit ja osaaminen myyntiprosessin onnistuneeseen läpivientiin. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 24).

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan tapaa toimia ja sen ylläpitäminen kuuluu oleellisena osana myynnin johtamiseen. Parhaimmassa tapauksessa se yhdistää henkilöstön ja motivoi heitä työssään sekä synnyttää organisaatiolaajuiset toimintamallit. Huono yrityskulttuuri heijastuu johtamiseen ja näkyy myös asiakaspalvelussa. Onnistunutta kulttuuria voidaan pitää ehdottomana kilpailuvalttina, sillä se on merkki työntekijöiden viihtyvyydestä, mikä taas edesauttaa positiivisen yritysmaineen heijastumista ulkopuolisille. Tehokkaat ja toimivat prosessit edesauttavat paremman yrityskulttuurin syntymisessä sekä tavoitteisiin pääsystä. (Nieminen & Tomperi 2008, 177-179.)

Mercuri Internationalin (2007) toteuttaman myyntibarometrin tulosten mukaan myyntihenkilöstö kokee, ettei se saa suoritettua työtehtäviä halutulla tavalla, eikä saa myyntijohdolta tarpeeksi tukea. Syinä voidaan pitää jatkuvaa kiirettä ja teknologian kehittymisen myötä syntyneitä tapaa kommunikoida. Lisäksi myyntijohdon koetaan vieraantuneen arjen työstä, keskittyen ainoastaan myyntilukujen seurantaan, vaikka sen tulee pikemminkin neuvoa, että miten tavoitteet saavutetaan. (Metsämäki 2007, 6.)

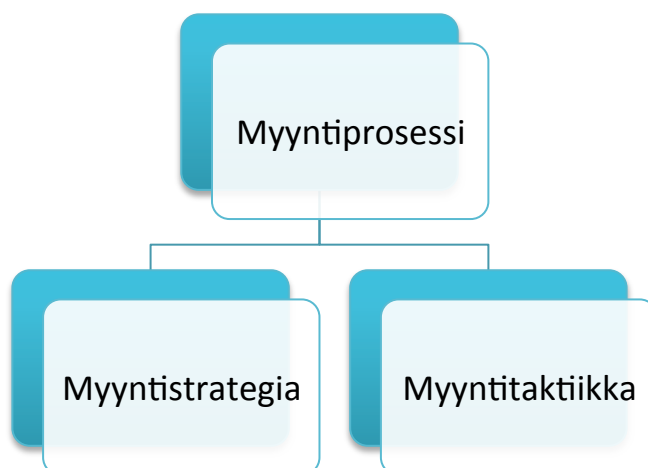
2.3 Myyntistrategia ja –taktiikka

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii strategian ja taktiikan sisällyttämistä suunnitelmiin. Tarkoin määrätyt toiminnot ovat pakollisia onnistumisen kannalta. (Schwartz 2006, 69.) Strategia tarkoittaa yrityksen itselleen luomia liiketoiminnallisia tavoitteita sekä ratkaisuja näiden päämäärien saavuttamiseksi niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä (Selin & Selin 2013, 43). Yrityksen yhtenä suurimpana haasteena voidaan pitää strategian ja ydinliiketoiminnan kytkeytymistä toisiinsa. Yrityksen on syytä varmistaa, että kaikki organisaatioissa työskentelevät ymmärtävät oman roolinsa strategian toteuttamisprosessissa. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11.)

Roune ja Joki-Korpela (2008, 175) nimittävät myyntistrategiaa ja siihen liittyviä suunnitelmia tiekartaksi, jota noudattamalla päämäärään pääsy on

mahdollista. Niemisen ja Tomperin (2008, 46) mukaan oikeanlaisten päämäärien ja mittareiden avulla yritys voi toteuttaa strategiaansa osana päivittäistä työntekoa. Päämäärät ja mittarit ovat kuitenkin johtamisen näkökulmasta ajateltuna kriittinen tekijä, sillä sitä, mitä ei voi mitata niin ei voi myöskään johtaa ja toisaalta päämäärättömän asian mittaaminen on mahdotonta ilman vertailukohtaa.

Myyntistrategia pitää sisällään ne ratkaisut, joita seuraamalla yrityksen on mahdollista tavoittaa kasvua ja menestystä. Näitä ratkaisuja voidaan nimittää myös strategisiksi valinnoiksi, jotka jaetaan neljään osaan. Ensimmäinen osa pitää sisällään markkinatuntemuksen ja sen hyödyntämisen eli perustan luomisen myyntityölle. Markkina- ja toimiala-analyysit kertovat, mitä tuotteita tarjota kullekin asiakkaalle sekä miten toimia paremmin ja älykkäämmin kuin kilpailijat. Toinen asiakokonaisuus koskee myyntiorganisaation rakennetta ja kokoa, sitä miten resurssit on jaettu. Kolmas osio käsittää henkilöstön ja osaamisen kehittämisen. Yrityksessä tulee pohtia työntekijöiden sopivuutta suhteessa osaamiseen, heidän suorituskykyä ja työn määrällistä tasoa sekä motivaatio- että sitouttamiskysymyksiä. Henkilöstön ja osaamisen kehittämisessä tulee muistaa myös myynnin johdon rooli ja valmentava johtajuus. Neljäs kokonaisuus pitää sisällään menestyksekkäät prosessit ja järjestelmät, joiden tulee helpottaa ja tukea päivittäistä tekemistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76.)



KUVIO 4. Yrityksen myyntiprosessin muodostuminen (Leppänen 2007, 49)

Myyntistrategia elää mukana koko myyntiprojektin ajan ilman, että sitä muutetaan. Myyntitaktiikan avulla muokataan myyntiprosessia ja pidetään se ajan tasalla. (Roune & Joki-Korpela 2008, 166.) Myyntitaktiikalla tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä oikealla tavalla. Se alkaa pätemään välittömästi asiakaskontaktoinnin yhteydessä. Kuvio 4 kuvaa myyntiprosessin rakentumista. Järjestyksessä ensimmäisenä luodaan myyntistrategia eli luodaan suunnitelmat, joita lähdetään toteuttamaan itse myyntityössä myyntitaktiikan avulla. (Leppänen 2007, 49-50.)

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 44) toteavat, että myyntistrategian luominen ei ole mutkatonta, mutta sitä ei ole myöskään sen toteuttaminen. Selkeä linjaus mahdollistaa strategian suunnittelun ja toteuttamisen yhtäaikaisesti ja näin ollen myös sen kehitys- ja toteuttamisprosessit kulkevat rinnakkain. Koko myyntitiimin yhteisellä strategiasuunnittelulla on mahdollista parantaa työilmapiiriä. Liian usein tehty suunnittelutyö jää toteuttamatta ja seurauksena on paluu vanhoihin tapoihin. Viestinnällä on suuri merkitys strategian täytäntöönpanovaiheessa, jotta kaikille jaetaan sama tieto yhtäaikaisesti. Johdon tehtävä on pitää huolta siitä, että kaikki tietävät ja ymmärtävät oman roolinsa merkityksen strategiaprosessissa.

Organisaatioiden toteuttamat myyntistrategiat vaihtelevat tilanteen ja ajan mukaan. Tuote-, ratkaisu- ja arvomyynnit ovat kaikki erilaisia myyntistrategioita, mutta niitä voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 27.)

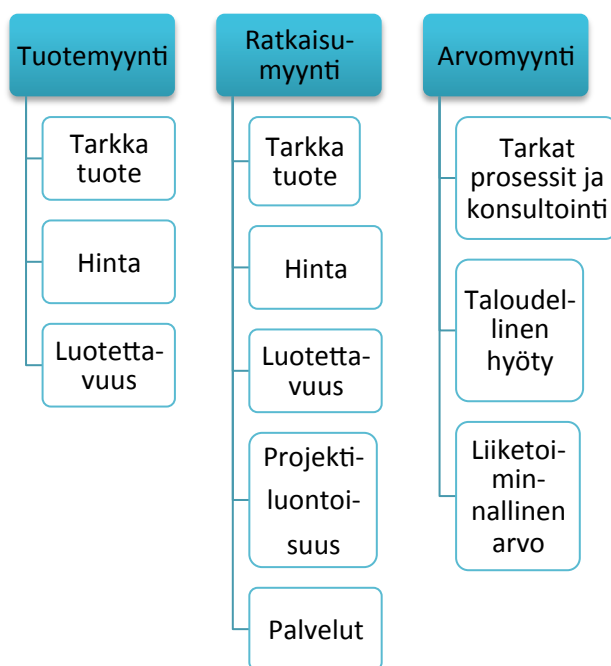
2.4 Asiakaslähtöinen myyntimalli

Lähtökohtana organisaation myyntiprosessin määrittelylle tulee olla asiakkaan prosessin huolellinen tarkastelu. Yritysten tulee selvittää asiakkaan prosessi, jotta voivat omalla myyntiprosessillaan tukea sitä. Yrityksen valitsema myyntistrategia määrää sen, minkä asiakkaan prosesseista se ottaa määriteltäväkseen. (Kaario ym. 2004, 55.) Selin ja Selin (2013, 106-107) muistuttavat, että prosessien yhtäjaksoinen seuranta ja kehittäminen ovat tärkeässä roolissa puhuttaessa liiketoiminnasta asiakkaiden kanssa. Yrityksen tulee kuitenkin läpikäydä

huolellisesti omat prosessinsa, jotta ne takaavat mahdollisimman sujuvan yrityksen toiminnan sekä asiakkuuksien hoitomallin. Asiakkaiden odotusten ja tarpeiden sekä toiminnan tehokkuuden kannalta on tärkeää huomioida asiakaslähtöisyys prosessien jokaisessa vaiheessa.

Nykypäivänä pelkällä tuotokeskeisellä strategialla pärjääminen on hankalaa yhä laajemman tarjonnan vuoksi. Organisaatioiden ei tule jättää uudistusta pelkästään tuotteiden kehittämisen varaan, vaan sen lisäksi huomioida myös tuotteita ympäröivät toiminnot. Näitä ovat esimerkiksi palvelu, konsultointi ja riskienhallinta. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys haluaa kehittää toimintaansa jatkuvasti asiakkaan kokemuksen parantamiseksi. (Rubanovitch & Aalto 2007, 15-17.)

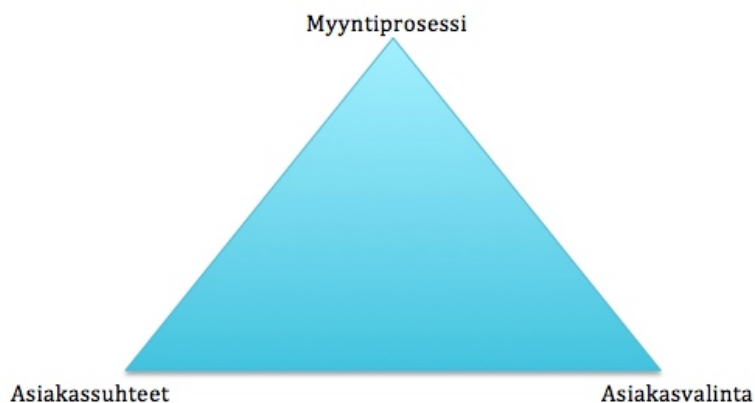
Salmenkivi ja Nyman (2008, 242) määrittelevät termin crowdsourcing asiakkaiden osallistamiseksi osaksi organisaation prosesseja tuoden lisäarvoa kummallekin osapuolelle. Crowdsourcing pitää sisällään asiakkaiden ideoita ja suunnitelmia sekä kehitystoiveita organisaation tuotteisiin tai palveluihin liittyen. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat Kärkkäinen, Jussila, Erkinheimo, Hallikas, Isokangas ja Jalonen (2014, 44-45) ovat tutkineet joukkoistamisen mahdollisuuksia ja hyötyjä teollisen liiketoiminnan näkökulmasta. Sen mukaan Suomessa joukkoistamista on alettu käyttämään apuna myös business-to-business-liiketoiminnan tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, vaikka se onkin huomattavasti haasteellisempaa kuin kuluttajapuolella, sillä tuotteet ovat usein monimutkaisia. Haasteeksi voi muodostua myös pieni asiakaskanta, jolloin sopivien asiantuntijoiden etsimisessä voi käyttää apuna urakehitykseen liittyviä motivointikeinoja.



KUVIO 5. Myynnin painopiste eri myyntimalleissa (mukailten Roune, Bristow & Terho 2011, 34)

Kuviossa 5 on esitetty tuote-, ratkaisu- ja arvomyyntien painopisteet myyntimalleittain. Tuotemyynti perustuu tiettyyn tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin, jossa toimittajan myyntiprosessin vastine on asiakkaan ostoprosessi. Tuotemyynti alkaa useimmiten asiakkaan toimesta hänen ollessa tietoinen omista tarpeistaan, jolloin toimittajan tehtäväksi jää asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja parhaan mahdollisen tarpeen tyydyttävän tuotteen tarjoaminen. Ratkaisumyynti perustuu sekä tuotteen että palvelun tarjoamiseen asiakkaalle, joiden tarkoitus on tukea asiakkaan käyttöprosessia. Myyjän on tiedostettava asiakkaan ongelma, ennen kuin hän voi tarjota ratkaisua. Ratkaisumyynti perustuu kokonaisvaltaisempaan myyntiin kuin tuotemyynti. Arvomyynti eroaa kahdesta edellä mainitusta, sillä siinä ei haeta tuotepohjaista ratkaisua asiakkaan tarpeisiin, vaan myyjän on löydettävä ratkaisu asiakkaan liiketoiminnan tuloksien parantamiseksi. Myyjän on perehdyttävä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin sekä löydettävä merkittävimmät tekijät asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvomyyntiin kuuluu myös yhteistyönä asiakkaan kanssa tehtävä, prosessin kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden innovointi. (Kaario ym. 2004, 31-37, 56-58.)

Vanhaa perusstrategiaa muuttamalla esimerkiksi tarjoamalla uusia tuotteita ja palvelukokonaisuuksia, saadaan luotua asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen onkin syytä kiinnittää huomiota asiakassuhteiden kehittämiseen sekä asiakkaiden toimintaprosessien perinpohjaiseen tutkimiseen. (Selin & Selin 2013, 96-97.)



KUVIO 6. Menestyksekkään myynnin kulmakivet (Rubanovitsch & Aalto 2008, 62)

Kuviossa 6 on havainnollistettu menestyksekkään myynnin kulmakivet myyntikolmion avulla. Menestyksekkään yrityksen tunnusmerkkinä voidaan pitää näiden kolmen tasapainossa keskenään olevan osa-alueen kehittämistä. Ensinnäkin myyntiprosessia tulee kehittää jatkuvasti, jotta se takaa lisäarvon synnyttämisen asiakkaalle. Toisekseen menestyvän yrityksen tulee panostaa jo olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen. Ja kolmas menestyksekkään yrityksen merkki on oikeanlaisiin asiakasvalintoihin panostaminen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 61.)

2.5 Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi on malli, jonka tarkoitus on ohjeistaa myyjää myyntityön tekemisessä. Sen peruselementit ovat usein samat, vaikkakin yrityksen toimialasta ja myyntistrategiasta riippuen painopiste voi olla eri vaiheissa. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 17.) Sekä yritys- että kuluttajakaupan myyntiprosessit ovat poikkeuksetta hyvin samantyyppisiä,

sillä molemmissa tapauksissa päätöksentekijöinä toimivat ihmiset (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17).

Joidenkin liiketoiminnan osa-alueiden, kuten logistiikan prosessien yksityiskohtaiset kuvaukset ja niiden dokumentointi ovat yleisiä. Kuitenkin myynnin prosessien dokumentointia pidetään usein hankalana moninaisten myyntiprojektien vuoksi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-54.) Kuvatun myyntiprosessin pyrkimys on automatisoida prosessia ja toimia suunnannäyttäjänä prosessin edetessä. Myyjän on tunnistettava vaiheet ja oltava aktiivinen, jotta se voi edetä prosessissa hieman asiakkaan edellä. (Laine 2008, 64-67.) Yksittäisellä myyjällä saattaa olla moniakkin prosesseja operoitavana samaan aikaan ja ilman mallinnettuja prosesseja niiden hoitaminen kunniakkaasti voi olla hyvin hankalaa (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 66). Myyntiprosessin tulee olla suoraviivainen ja noudattaa samanlaista kaavaa yrityksen sisällä toimipisteen sijainnista riippumatta. Näin ollen asiakas on tietoinen siitä, mitä on luvassa ja lisäksi yritys hyötyy yhteisen toimintatavan toteuttamisesta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 32.)

Erilaisissa myyntiprosessimalleissa on poikkeuksetta nähtävissä kolmessa eri vaiheessa tehtäviä toimenpiteitä: ennen asiakaskontaktia, asiakaskontaktin aikana sekä kontaktin jälkeen. Yrityksestä riippuu, että miten pieniin osiin nämä vaiheet vielä jaotellaan. Vaiheita voi myös nimittää eri tavoin, kuten Alanen, Mälkiä ja Sell (2005, 67-68) tekevät jakamalla myyntiprosessin vaiheet seuraavasti: luottamus, analyysi, ratkaisun arviointi ja päätös. Lopullinen prosessi rakentuu kymmenvaiheiseksi asiakassuhteen pohjustamisesta ratkaisun yhteensovittamiseen ja päätökseen.

Kuviossa 7 on kuvattu Rubanovitschin ja Aallon (2005, 38) 16 vaihetta sisältävä myyntiprosessi, jossa on yhdistettynä sekä myynti- että palveluosaamista.

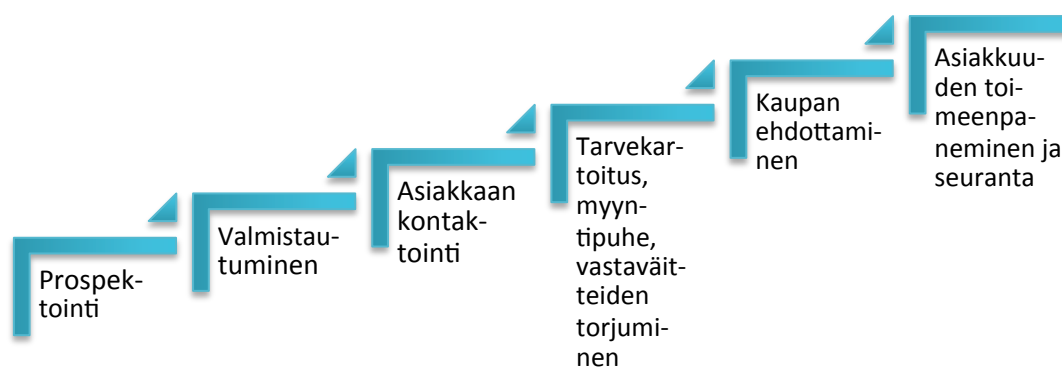


KUVIO 7. 16-vaiheinen myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2005, 38)

Myyntiprosessin osia voi kutsua myös myynnin portaiksi, joiden toimenpiteet jaetaan neljään vaiheeseen. Kontaktivaihe sisältää aloitusesityksen sekä niin sanotun siltavaiheen, jonka avulla pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus kertomalla aihealueesta. Kartoitusvaiheessa tarkoitus on selvittää kaikki olennainen tieto asiakkaasta ja samaan aikaan selkeyttää asiakkaan ajatuksia kaupan suhteen. Perusteluvaiheessa esitellään tuote lyhyesti, asiakkaan tarpeet huomioon ottaen ja pyritään nostattamaan tämän ostohalua. Päätösvaihe koostuu tarjouksen tekemisestä eli varsinaisesta toimintavaiheesta sekä kaupan kertauksesta. Viimeinen eli idea-porras kulkee jokaisen kolmen edellä mainitun vaiheen mukana kartoituksesta lähtien. Ideana voidaan pitää syytä sille, minkä vuoksi asiakas ostaa. (Vuorio 2008, 40-79.)

Myyntiprosessin vaiheet ovat toisistaan riippuvaisia, sillä seuraavan vaiheen sisältö perustuu edellisen vaiheen tapahtumiin. Vaiheille olisi hyvä määritellä ajanmäärät, jotta organisaation meneillään olevat myyntiprojektit saadaan asetettua ajallisesti tärkeysjärjestykseen.

Myyntiprosessimalli voi olla suunnattu eri myyntimalleille, mutta silti prosessin vaiheissa on hyvin paljon yhtäläisyyksiä. Ratkaisumyynnissä lähdetään liikkeelle asiakkaan tavoitteista ja parhaan mahdollisen ratkaisun löytämisestä, josta edetään myyntivaiheeseen ja lopulta neuvotteluvaiheeseen. (Laine 2008, 75-77.)



KUVIO 8. Tämä myyntiprosessimalli on kahdesta hyvin samantyyppisestä myyntiprosessista mukailtu versio (Churchill, Ford, Walker, Johnston & Tanner 2000, 60; Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 13)

Kuviossa 8 on yhdistettynä kahden hyvin samaa kaavaa noudattavan myyntiprosessin vaiheet yhdeksi prosessiksi. Vaikka myyntiprosessimalleissa on eroja ja eri mallit painottavat eri asioita niin kuvion vaiheet on nähtävillä lähes jokaisessa myyntiprosessimallissa. Se lähtee liikkeelle asiakkaiden prospektoinnista, jota seuraa huolellinen valmistautuminen. Asiakkaan kontaktoinnin yhteydessä tehdään tarvekartoitus, jonka jälkeen esitetään myyntipuhe ja valmistaudutaan mahdollisten vastaväitteiden käsittelyyn. Kaupan ehdottamisen ja niiden syntymisen jälkeen jatketaan ja ylläpidetään asiakkuuden hoitamista.

2.6 Myynnin mittaaminen ja seuranta

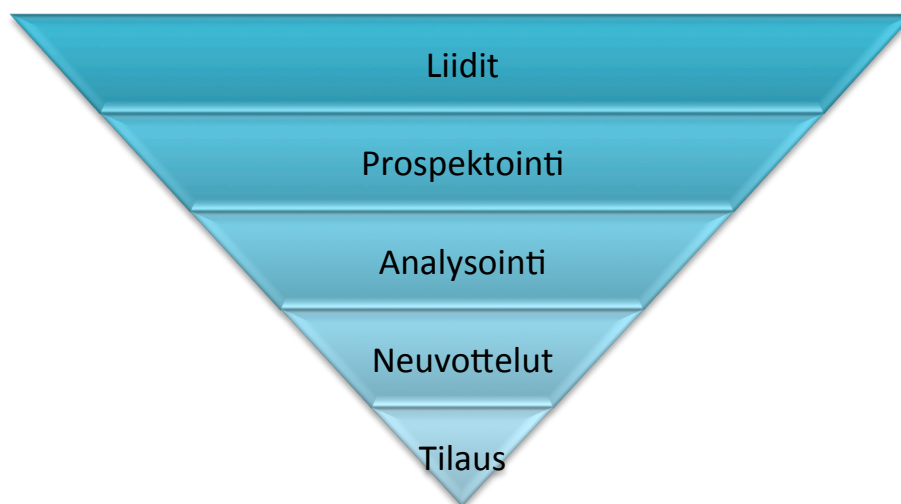
Johtaminen on riippuvainen mittareista ja sen tuottamista tuloksista, sillä sitä, mitä et voi mitata niin et voi myöskään johtaa. Toisaalta liiketoiminnan mittaamista on mahdotonta suorittaa ilman ennakkoon asetettuja päämääriä. Haasteena voidaan pitää oikeiden asioiden mittaamista

oikealla tavalla. (Kukkola 2013, 81; Nieminen & Tomperi 2008, 46; Selin & Selin 2012, 180-181.)

Tavoitteiden ja mittareiden läsnäolo saa ihmiset pyrkimään aina vain parempaan suoritukseen, jolloin suorituksesta odotetaan myös palkintoa. Mittareiden avulla strategia yhdistetään palkitsemiseen, jolla taas on yhteys työmotivaatioon. Mittarit auttavat erottamaan prosessien ongelmakohtia ja paikkaamaan ne ajoissa. Niillä on suuri rooli päätöksenteon tukena, sillä ne tarjoavat yritykselle tärkeää liiketoiminnallista tietoa. Yksilöille asetettujen tavoitteiden tulee tukea työntekoa ja olla saavutettavissa oman työpanoksen avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-52.)

Organisaation johdon käyttämät työkalut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: johtamistyökalut, analyysityökalut ja tukitietoa tuottavat työkalut. Myynnistä tuotetut myyntiraportit kuuluvat johtamistyökaluihin. Ne sisältävät tuloksia tuotteiden myynnistä ja kehityksestä yksiköittäin sekä asiakaskunnittain. (Hellman & Värilä 2009, 43). Numeraalisten tulosten mittaaminen on helppoa, mutta asiakaslähtöisen liiketoiminnan kannalta on tärkeää ottaa huomioon myös muita mittareita, kuten asiakaskannan kehitys (Selin & Selin 2012, 182). Määrällisten tavoitteiden lisäksi on huomioitava myös laadulliset tavoitteet, joita on vaikeampi mitata, kuten asiakkuuksien arvon kehittyminen sekä tiettyjen tuotteiden onnistunut myynti (Kukkola 2013, 81).

Myyntisuppilo toimii myynnin johdon työvälineenä myynnin suunnittelutyössä ja oikein johdettuna se tarjoaa arvokasta ennustetietoa ja talouslukuja. Kuviossa 9 on havainnollistettu myyntisuppilon rakennetta, joka perustuu alkuperäisten liidien vähenemiseen vaihe vaiheelta tilausta kohden mentäessä. Loppujen lopuksi vain osa niistä johtaa tilauksen tekemiseen. Myyntisuppilo on liitoksissa myyntiprosessiin ja se tuottaa tietoa eri myyntiaktiiviteettien toiminnallisuudesta. Se tarjoaa mahdollisuuden myyntihenkilöstön suoritusten yhdenmukaistamiseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 139, 144-145).



KUVIO 9. Myyntisuppilo (Donaldson 2007, 258)

Ropen (2009, 204-206) mukaan myynnin seuranta perustuu tavoitteiden ja päämäärien toteutumiseen. Seurannan kohteina ovat myynnin tulokset ja toimenpiteet. Myynnin seuranta vaatii kriittisyyttä, sillä myynnin epäonnistuminen voi johtua sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. On syytä seurata kolmenlaisia lukuja. Ensinnäkin suhteellisilla luvuilla tarkoitetaan myyjien ja kilpailijoiden välisiä tuloksia, joiden välisiä eroja on syytä tarkastella ja analysoida kriittisesti. Toisekseen, teholluuilla vertaillaan eri myyjiä, jonka jälkeen on mahdollista analysoida syitä eritasoisten tulosten saavuttamiselle ja tehdä kehitystoimia. Kolmas seurannan kohde on myynnin tekemisen määrä ja onnistuneen myyntituloksen saavuttaneiden myyjien työkalujen tunnistaminen. Painopiste on kannattavien asiakasryhmien tunnistamisessa.

Kehityskohteeksi asetettuja kohteita tulee seurata tietyn väliajoin ja kartoittaa kohteen sen hetkinen tilanne. Myyntihenkilöstö odottaa tekoja myynnin johdolta, joka on vastuussa seurannan ylläpitämisestä. Prosessien kehittämisellä on suuri rooli myyntihenkilöstön päivittäistä työtä ajatellen, jolloin toteutumaton kehityshanke saattaa aiheuttaa myyntihenkilöstölle turhautumista. Seurannan merkitystä ei ole syytä vähätellä. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 124-125.)

2.7 Myynnin motivointi ja palkitseminen

Myynnin motivoinnilla ja palkitsemisella on selkeyä yhteys toisiinsa. Motivaation aikaansaaminen vaatii myynnin johdolta henkilöstön syvällistä tuntemusta, sillä sen tehtävä on tarjota henkilöstölleen työssä motivoiva kannustinjärjestelmä. Motivaatio rakentuu tarpeista ja päämääristä. (Jobber & Lancaster 2009, 405.) Sisäinen motivaatio vaatii työtä, joka antaa mahdollisuuden tulosten saavuttamiseen ja itsensä kehittämiseen. Se on seurausta onnistuneista työtehtävistä. Ulkoinen motivaatio syntyy toisen ihmisen toimesta esimerkiksi palkitsemisen seurauksena ja motivoi myyjää saavuttamaan yhä parempia tuloksia. Ihmiset ovat erilaisia ja vaativat eri tekijöitä motivoituakseen. Yksilöllinen motivaatio saattaa kuitenkin muuttua iän ja kokemuksen myötä. (Manning, Ahearne & Reece 2012, 406-407.)

Myyntihenkilöstön korkealla motivaatioasteella on huomattavia vaikutuksia menestykkääseen myyntiin. Se lisää luovuutta ja työtehoa, tehostaa erilaisten myyntitaktiikoiden käyttämistä sekä parantaa itsetuntoa ja asenteita, jotka heijastuvat positiivisella tavalla ihmissuhteisiin. (Jobber & Lancaster 2009, 405.) Rubanovitschin ja Aallon (2008, 176, 118-121) mukaan motivaatio syntyy onnistumisten seurauksena. Myyjien motivaatioon ja viihtyvyyteen vaikuttavat heidän mahdollisuus vaikuttaa myyntityöhön sekä tasapainoiset työtehtävät ja tasapuolinen kohtelu. Niemisen ja Tomperin (2008, 33) mukaan motivoiva työ pitää sisällään sopivan määrän haasteellisuutta, jolloin myyjä saa käyttää osaamistaan ja tarvittaessa kehittää sitä. Liiallisella kontrolloinnilla on negatiivinen vaikutus, sillä ihmisillä on luontainen tarve määrätä omasta työstään sopivassa määrin.

Myyntityössä palkitsemismallit perustuvat kunkin myyjän tuottamaan liikevaihtoon ja katteeseen. Palkka muodostuu kiinteästä osuudesta ja provisiosta tai bonuksista. Laadullisten mittareiden eli esimerkiksi asiakastytyväisyyden osuus voi yrityksestä riippuen muodostaa osan palkasta. Palkitsemismallit saattavat jakaa mielipiteitä henkilöstön sisällä. Myynnin johdon tehtävä on kehittää malleja ja pitää huolta niiden

ajantasaisuudesta. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia, jotta myyjän motivaatio säilyy. On syytä kiinnittää huomiota myös aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tasapainoon. (Rubanovitsch & Valovirta 2009, 106-109.)

3 CRM-ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ MYYNNIN APUVÄLINEENÄ

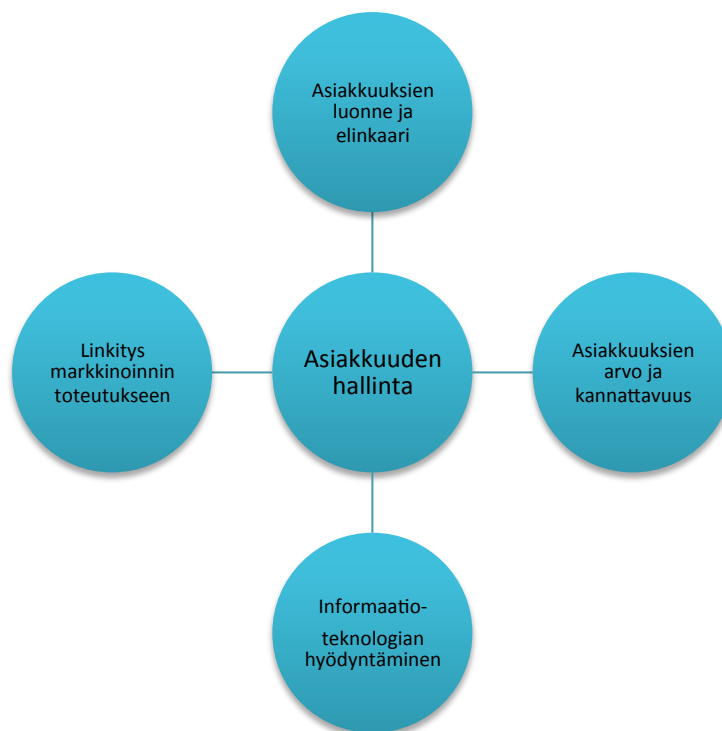
Tässä luvussa käsitellään CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitystä asiakaslähtöisen ja tehokkaan myyntitoiminnan apuvälineenä. Järjestelmästä puhuttaessa käytetään nimeä CRM-järjestelmä.

3.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on osa asiakasjohtamista. Sitä voidaan pitää asiakasjohtamisen operatiivisena toteutustapana, jonka avulla yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 51.) Jotta yritys saa luotua lisäarvoa asiakkaalle, tulee sen muuttaa perustrategioitaan toimivammaksi kuin ennen. Tarkoitus on luoda ja ylläpitää kumppanuussuhdetta sekä maksimoida asiakkaiden tyytyväisyys. (Selin & Selin 2013, 96-97.)

CRM on käsitteenä melko uusi, sillä se on vakiintunut käyttöön vasta 1990-luvulla. Sillä onkin muun muassa seuraavanlaisia merkityksiä:

- Termi käytössäoleville menetelmille ja järjestelmille, joiden avulla yritys ylläpitää asiakastietojaan.
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakkaan kanssa tehtäviä toimintoja, kuten myynti, markkinointi sekä asiakaspalvelu.
- Menettelytapa, joka tukee asiakashankintaan ja asiakkuuksien ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä.
- Tietojärjestelmä myynnin suunnitteluun, aikatauluttamiseen sekä sen hallintaan. Tietojärjestelmä kattaa myös kaikki muut toiminnot, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa, kuten markkinoinnin sekä asiakaspalvelun.
- Strategia asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimoimiseksi. (Buttle 2009, 4.)



KUVIO 10. Asiakkuudenhallinnan neljä näkökulmaa (Mäntyneva 2001, 11)

Kuvio 10 havainnollistaa asiakkuudenhallintaan liittyviä näkökulmia. Sitä voidaan tarkastella asiakkuuksien luonteen ja elinkaaren, asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden sekä informaatioteknologian hyödyntämisen ja markkinointitoteutuksen näkökulmista. (Mäntyneva 2001, 10.) Peppersin ja Rogersin (2004, 5) mukaan osalle CRM merkitsee teknistä järjestelmää, joka helpottaa tiedon seuranta ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Toiset mieltävät CRM:n yksityiskohtaiseksi markkinoinniksi tai asiakaspalveluksi. Selinin ja Selinin (2013, 96-97) mukaan asiakashallintaan läheisesti liittyviä asioita ovat asiakastuntemuksen sekä asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaan prosessien huolellinen tarkastelu, asiakkaiden osallistaminen osana organisaation kehittämistyötä, henkilöstön sitouttaminen sekä teknologian käyttäminen.

CRM on teknologinen prosessi, joka toimii suunnan näyttäjänä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sillä on tärkeä merkitys asiakkaiden ja yrityksen välisessä suhteessa. (Bergeron 2002, 3.) Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on osa organisaation laatimaa strategiaa ja sen tuleekin olla koko organisaation laajuinen uudistus. CRM on pitkäkestoinen

liiketoimintastrategia, jonka voidaan nähdä muodostuvan prosesseista, ihmisistä sekä teknologiasta. (Finnegan & Willcocks 2007, 5.) Tradekan markkinointijohtaja Kari Luodon mukaan yrityksen ei kannata rakentaa liian laajaa järjestelmää, jotta sieltä saatavaa asiakastietoa osataan varmasti käyttää oikeaan tarkoitukseen. Hän pitää asiakastiedon oikeanlaista hyödyntämistä markkinoiden kilpailuetuna. Parhaimmillaan asiakkuusajattelu tavoittaa koko organisaation jokaisen työntekijän. (Vihma 2005, 31-32.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakashallinnan teknologista näkökulmaa.

3.2 CRM-järjestelmä

Nykypäivänä yrityksillä on yhä enenevässä määrin mahdollisuuksia hyödyntää teknologiaa liiketoimintansa tukena (Jobber & Lancaster 2009, 361). Teknologian ja internetin kehitys on vaikuttanut paljon myös asiakkaiden toimintaan, sillä tuote- ja palveluvaihtoehdot ovat helpommin saatavilla ja niiden vertaileminen on yhä helpompaa. Voidaan siis sanoa, että sekä asiakkaan tietämys että valinnan mahdollisuus ovat lisääntyneet. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15.) Näin ollen asiakastietojen yhä tehokkaampi hyödyntäminen korostuu liiketoiminnassa. Menestyksekkäinä yrityksinä pidetään niitä, jotka tuntevat asiakkaansa mahdollisimman hyvin. (Hovi, Ylinen & Koistinen 2001, 28.)

CRM-järjestelmiä voidaan lajitella asiakaskunnan sekä käyttötarkoituksen mukaan neljään eri luokkaan. Strategisen CRM:n painopiste on voiton tuottamisessa yritykselle sekä kannattavien asiakkaiden palvelemisessa. Toiminnallinen CRM tähtää asiakasrajapinnan prosessien automatisointiin sekä kehittämiseen. Analyttinen CRM keskittyy oleellisen asiakastiedon etsimiseen strategisen tai taktisen tarkoituksensa mukaan. Kumppanuus-CRM perustuu yrityksen ulkopuolella tehtävään yhteistyöhön. (Buttle 2009, 4-11.)

Argillanderin, Kallin ja Paajasen (2013, 71) mukaan internetillä on suuri vaikutus organisaatioiden toimintatapojen ja kilpailutilanteiden muuttumiselle. Tietotekniikan ja internetin kehittymisen myötä painopiste

siirtyy entisajan toimintojen tehostamisesta täysin uudenlaisten toimintamallien luomiseen. Seppänen (2014) kirjoittaa blogissaan asiakkaiden yhä lisääntyneestä verkon ja sosiaalisen median käytöstä etsiessään tietoa yrityksistä ja tehdessään ostoksia. Verkon ja sosiaalisen median lisääntynyt käyttö tulee ottaa huomioon myös organisaatioiden CRM-ratkaisuissa.

Organisaatioiden CRM-järjestelmien käyttöönotoilla tavoitellaan yleisesti kolmenlaisia lopputuloksia. Ensinnäkin yritykset tavoittelevat yhä parempaa asiakaspalvelua reaaliaikaisen tiedon avulla, joka – toisekseen – sijaitsee organisaatiotasolla yhdessä paikassa. Lisäksi CRM-järjestelmällä halutaan parantaa tehokkuutta. (Peppers & Rogers 2004, 191.) CRM-järjestelmä on tehokas informaation säilytyspaikka, mikäli sen käyttöönotto toteutetaan koko organisaation asiakasrajapinnassa työskentelevien kesken (Storbacka & Pennanen 2014, 103).

CRM-järjestelmä tarjoaa monenlaisia hyötyjä yritykselle. Se toimii keskitettynä alustana yrityksen työntekijöille mahdollistaen tiedon taltioinnin yhteen paikkaan, josta se on käytettävissä kaikkien osastojen kesken. Asiakastietojen sijainti yhdessä paikassa on edistysaskel kohti parempaa asiakaspalvelua. Järjestelmä antaa tärkeää liiketoiminnallista tietoa muun muassa kannattavimmista kampanjoista ja asiakkaita. Yritys voi hyödyntää analysoitua informaatiota markkinoinnissa profiloimalla asiakkaita ja näin ollen kohdentamalla markkinointia kannattavimpien asiakkuuksien hoitamiseen. (Brown 2011.)

3.3 CRM-järjestelmä myynnin johtamisen apuvälineenä

Nykyään yritykset tavoittelevat säästöjä automatisoimalla järjestelmiä ja prosesseja karsimatta kuitenkaan asiakaspalvelun laadusta. Tämä aiheuttaa myös haasteita johdon ja henkilöstön välille, sillä teknologia mahdollistaa paremman myynnin seurannan. (Donaldson 2007, 115-117). Myynnin apuna käytettäviä tietojärjestelmiä ovat muun muassa asiakkuudenhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät, tilaustenhallintajärjestelmät sekä toimisto- ja laskutusjärjestelmät (Kärnä

2010, 26). Näiden tietojärjestelmien tarkoitus on tukea ja tehostaa myyntiprosessia alkaen asiakkaiden hankkimisesta ja jatkuen niiden kannattavaan ylläpitämiseen. Yrityksen myyntitoiminnan tehostuminen vaatii myyntihenkilöstön asiakkuustietouden lisäämistä, mutta myös muun henkilöstön tiedottamista myynnin tilanteesta. Tehokkuuden lisääminen tuo mukanaan monenlaisia mahdollisuuksia. Se mahdollistaa taloudellisemmin toteutetun asiakassuhdemarkkinoinnin sekä operatiivisen tehokkuuden. (Mäntyneva 2001, 68-74.)

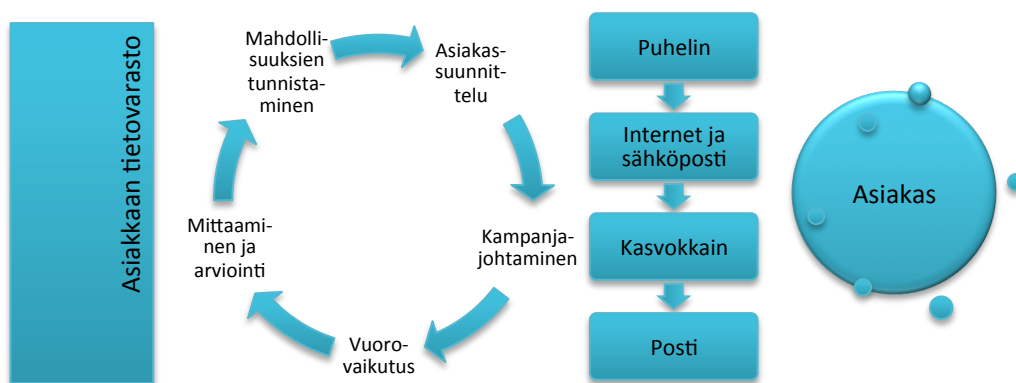
Myynnin johdon tehtävä on löytää ratkaisu siihen, miten myyntihenkilöstön tuottavuutta saadaan parannettua. Myyntihenkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen panostaminen on aina toimiva investointi, mutta se ei välttämättä täytä yrityksen vaatimuksia. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen on osa myynnin kokonaisuutta, johon kuuluvat myös toimintatavat, työkalut ja järjestelmät. Myynnin automatisointi liittyy läheisesti edelle mainittuihin asioihin. Sen tarkoitus on tukea myyntityötä ja rakentaa säännöt työnteon tueksi. Vähitellen se muodostaa käytänteet, jotka ohjaavat jokapäiväistä myyntityötä. (Kahle 2002, 40.)

Oksasen (2010, 57) mukaan CRM-järjestelmää pidetään usein myynnin ja markkinoinnin tietojärjestelmänä unohtaen, että kyseessä on organisaatiolaajuinen menetelmä. Manningin, Ahearnen & Reecen (2012, 219) mukaan CRM- ja SFA-järjestelmät ovat oleellisia tekijöitä myynnin asiakastiedon tallentamisprosessissa.

SFA eli Sales Force Automation on myynnin ja markkinoinnin tietojärjestelmä, joka on usein sisällytettyä yrityksen CRM-järjestelmään. Se mahdollistaa tehokkaat työprosessit tarjoamalla ajantasaista ja tarkkaa asiakastietoa myyntihenkilöstölle ja myynnin johdolle paikasta ja ajasta riippumatta. (Payne 2006, 260.) SFA:n tarjoamia hyötyjä ovat myös myyntihenkilöstön päivittäisten toimitöiden automatisoitumisen myötä lisääntynyt aika, jonka myyjä voi käyttää asiakkaiden kanssa työskentelemiseen. Nopea pääsy asiakastietoihin johtaa parempaan asiakaspalvelulaatuun. Johto hyötyy saadessaan tietoa, joka auttaa heitä laskelmien muodostamisessa sekä myynnin seurannassa.

Tietojärjestelmän avulla kyetään hallitsemaan ja luomaan parempia myyntimahdollisuuksia. (Jobber & Lancaster 2009, 366.)

Kampanjahallintajärjestelmä on operatiivinen ohjausväline, joka mahdollistaa myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden mittaamisen. Se kulkee mukana koko kampanjaprosessin ajan tukien prosessin eri vaiheita. (Finne & Kokkonen 2005, 387-388.) Promootioiden avulla yritys voi vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen nopeammin kuin normaalin markkinoinnin keinoin. Rajallisen ajan toteutetun kampanjan tulos on nopeasti selvitettävissä. (Siukosaari 1999, 114.) Finnen ja Kokkonen (2005, 371) mukaan on olemassa kahdenlaisia kampanjatyyppejä: kohdennettuja sekä kohdentamattomia. Kohdennetut kampanjat osoitetaan yksittäisille asiakkaille ja ne voivat olla esimerkiksi suorapostituksia. Kohdentamattomat kampanjat eivät nimensä mukaisesti tavoita tiettyä asiakasryhmää ja ne ovatkin alueellisesti toteutettavia markkinointikampanjoita. Peelen (2005, 379-380) mukaan kampanjahallinta on muuttunut CRM:n puitteissa yhä monipuolisemmaksi vuosien mittaan. Se tähtää oikeanlaiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, jossa aika, tarjonta, viestisanoma ja viestintäkanava kohtaavat.



KUVIO 11. Kampanjahallintajärjestelmä (Peelen 2005, 380)

Kuviossa 11 on havainnointu kampanjahallintajärjestelmän toimintaa. Prosessi lähtee liikkeelle mahdollisuuksien tunnistamisesta eli kenelle kampanja osoitetaan. Seuraavaksi edetään asiakassuunnitteluun, jonka tarkoitus on pohtia asiakkuuden kehittämistä viestinnällisestä näkökulmasta. Kampanjahallintavaiheessa valitaan asiakkaat sekä

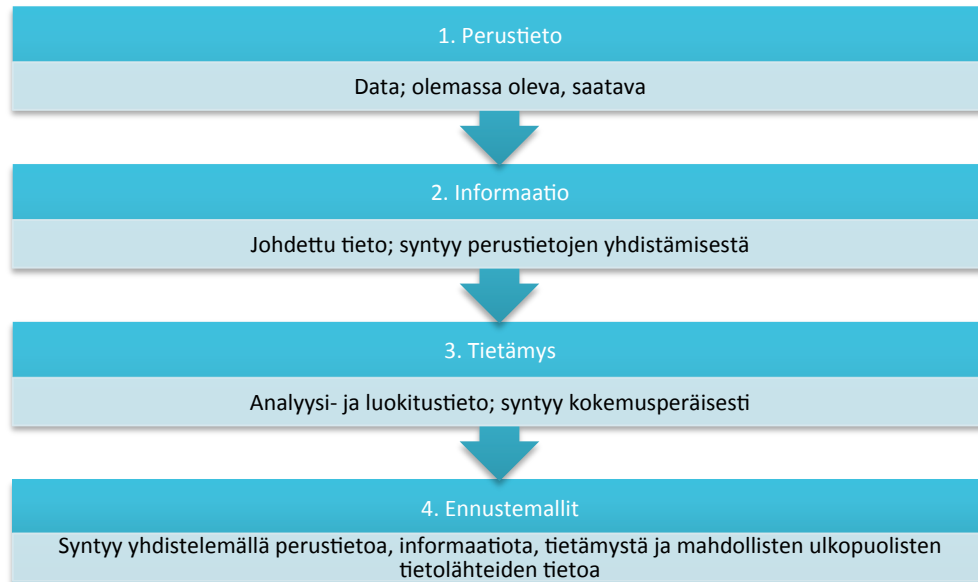
päätetään kampanjan kehityksestä ja käyttöönotosta. Prosessi etenee vaiheeseen, jonka tarkoitus on tukea kampanjaan osallistuneita asiakkaita. Viimeisessä vaiheessa mitataan ja arvioidaan kampanjan tulokset. (Peelen 2005, 379-382.)

Päivittäisen työnteon apuna käytettävien tietojärjestelmien ja työkalujen tulee vastata yrityksen tavoitteisiin ja johtaa asiakaslähtöisempään toimintaan. Henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin vaatii heidän mielipiteidensä huomioon ottamista ja osallistamista projekteihin. (Selin & Selin 2013, 98.) Samankaltainen näkemys on myös aiheesta väitöskirjan kirjoittaneella Samppa Suoniemellä. Hänen mukaansa yritykset kyllä tiedostavat IT- ja asiakaspalveluosaston yhteistyön tärkeyden, mutta sen toteutuksen ongelmaksi saattavat muodostua esimerkiksi osastojen työntekijöiden väliset persoonallisuuserot ja eriävät tavoitteet. Yrityksen kannattaa tehdä kartoitusta työntekijöiden asenteisiin liittyen jo hyvissä ajoin etukäteen. CRM-projektien aikataulullinen venyminen ja mahdollinen budjetin ylitys närkästyttävät henkilöstöä. Suoniemi neuvookin palkitsemaan myyntihenkilöstöä ohjeiden mukaisesti tehdystä työstä. (Seies 2013, 7.)

3.4 Asiakastiedon merkitys

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytys on laadukas ja ajan tasalla oleva asiakastieto. Tietojärjestelmä kykenee luomaan korkeintaan yhtä tasokasta informaatiota kuin mitä sinne on alun perin syötetty. Selkeän ja koko henkilöstöä koskevan asiakastietosuunnitelman avulla on mahdollista saavuttaa hyötyjä sekä kehittää toimintaa paremmaksi ja näin ollen saada järjestelmän hankinnan seurauksena syntyneet kulut takaisin. Kuviossa 12 on hahmoteltu tiedon neljä luokkaa. Perustieto sisältää tavanomaista tietoa asiakkaasta ja sitä yhdistelemällä syntyy informaatiota. Tietämys rakentuu liiketoimintatulosten kautta. Kaikkia kolmea luokkaa voidaan käyttää hyödyksi ennustemalleja luotaessa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16-17.) Arantolan näkemyksen (2006, 53) mukaan asiakastiedoksi voidaan lukea jalostamatonta tietoa ja

informaatiota asiakkaasta, kun taas ymmärrys ja tietämys pohjautuvat jalostettuun tietoon. Näkemys alkaa muodostua kokemuksen ja osaamisen myötä.



KUVIO 12. Tiedon luokat (mukaillen Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 18)

Hellmanin ja Värilän (2009, 58-60) mukaan asiakastiedon ja sen käytön merkityksen kasvua organisaation eri osastoilla voidaan kuvata neljän vaiheen avulla. Organisaation eri osastoja kutsutaan funktioiksi. Mitä pidemmälle vaiheissa edetään, sitä tehokkaampaa asiakastiedon hyödyntämisen tulee olla. Ensimmäinen vaihe perustuu asiakastiedon hyödyllisyyden ymmärtämiseen ja sen hyödyntämiseen omassa työtehtävässä. Toisessa vaiheessa organisaatio on ottanut käyttöön asiakastietokannan, joka mahdollistaa sekä sen sisältämän tiedon että ulkoisen tiedon käyttämisen oman työn tukena. Asiakkaan arvo kasvaa kolmanteen vaiheeseen edetessä. Siitä syntyy organisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkein tekijä, jonka mukaan kaikkien funktioiden on suunniteltava toimintansa. Neljäs vaihe perustuu teknologian ja sähköistymisen kehitykseen, globalisaation sekä asiakasmerkityksen kasvuun. Organisaation on kehitettävä liiketoimintaansa yhä paremmaksi ja siihen vaaditaankin kaikkien funktioiden osallistumista.

Parhaimmillaan oikeanlainen asiakastieto synnyttää syvällisen asiakastuntemuksen, joka auttaa päivittäisessä työssä. Oikeanlaisen tiedon tunnistaa sen liiketoiminnallisesta hyödynnettävyydestä, jolloin sitä voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen. Myynnin näkökulmasta ajateltuna on tärkeä selvittää esimerkiksi asiakkaan ostokriteerit, jotta ne onnistutaan toteuttamaan. (Selin & Selin 2013, 123-131.) Asiakastietoa tulee käyttää apuna kaikissa toiminnoissa, vaikkakin merkittävä osa siihen liittyvistä päätöksistä koskee myyntiä ja markkinointia. Varsinkin myyntityössä asiakaskontaktointin yhteydessä syntyy organisaatiolle tärkeää hiljaista tietoa, esimerkiksi tuotteisiin, palveluihin tai kilpailijoihin liittyen, joka on tärkeä saada kirjattua järjestelmään. (Arantola 2006, 67, 75.)

Asiakastietoa koskevassa artikkelissa Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa työskentelevät Hannu Saarijärvi, Pekka Puustinen ja Pertti Virtanen (2013, 60-61) muistuttavat, että asiakastietoa kerätessä organisaatioiden tulisi pohtia myös sitä, miten asiakkaat hyötyvät asiakastiedon jakamisesta ja miten hyöty saadaan näkyväksi käytännössä. Hyvin harva yritys kykenee siihen vielä. Tulevaisuuden asiakkaat ovat yhä vaativampia asiakastiedon suhteen, sillä vastineeksi vaaditaan asiakasta myös arkielämässä hyödyttäviä palveluita.

Suomessa aloitettiin vuoden 2014 puolella keskustelu MyDatasta, joka perustuu ihmiskeskeiseen henkilötiedon hyödyntämiseen. Sitä varten on perustettu työryhmä, joka koostuu joukosta asiantuntijoita. MyDatan idea on ratkaista yksityisyydensuojaan ja ympäriinsä sijoitetun tiedon kaltaiset ongelmat asettamalla ihminen tiedon hallinnan keskiöön. Yritykset palauttavat käyttämänsä tiedot takaisin yksilölle, joka hallinnoi omia tietojaan ja käyttää niitä halutulla tavalla. Maailmanlaajuisesti MyDatan kehittäminen on vielä hyvin alussa, eikä vielä tiedetä tarkasti, että mitä sen toteuttaminen edellyttää. (Poikola, Kuikkaniemi & Kuittinen 2014, 5-14.)

3.5 CRM-käyttöönottoprojekti ja sen hallinta

CRM-projektit ovat kuuluisia epäonnistumisistaan jättäessään saavuttamatta etukäteen asetettuja tavoitteita. Yritykset raportoivat projektien aikana kohdatuista vaikeuksista ja niiden kuormittavuudesta. (Peelen 2005, 393.) CRM-järjestelmien käyttöönotot ovat lisääntyneet viime vuosien aikana, kun markkinoille on tullut uusia kilpailijoita. Text 100 Conexionin ja markkinointiyhtiö meXtin tekemän tutkimuksen mukaan puolella suomalaisista pk-yrityksistä on käytössään CRM-järjestelmä. Jopa 48 prosenttia ilman CRM:ää toimivista yrityksistä oli keskustellut aiheesta, joista 18 prosenttia oli parhaillaan järjestelmää hankkimassa. (Mäntylä 2007, 14.)

CRM-projektin onnistumiselle on kolme kriteeriä, joiden täytyminen kahden vuoden kuluttua projektin päättymisestä, kertoo onnistumisesta. Nämä kolme kriteeriä ovat:

1. Ainakin neljä viidesosaa käyttäjistä työskentelee säännöllisesti järjestelmän parissa.
2. Järjestelmä antaa liiketoiminnallisesti tärkeää ja korvaamatonta informaatiota, jota organisaatio hyödyntää johtamisessa.
3. Järjestelmällä on keskeinen rooli organisaation tiedonhallinnassa. (Oksanen 2010, 29.)

Projektit ovat usein pitkiä ja kalliita ja näin ollen vaativat suuria investointeja. Niiden epäonnistumiset johtuvat usein sisäisistä ongelmista, eikä niinkään tietotekniikan toimimattomuudesta. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 140-141.) Vision tai strategian puutteet aiheuttavat epäonnistumisia, kuten myös uuden teknologian sovittaminen nykyisiin prosesseihin ja käytäntöihin sekä huono tai riittämätön koulutus (Peppers & Rogers 2004, 192). Ongelmaksi saattavat muodostua myös käyttäjien ja järjestelmän kehittäjien eriävät mielipiteet ja odotukset, loppukäyttäjien vastarinta järjestelmämuutosta kohtaan, käyttäjäryhmien tavoitteiden poikkeavuudet tai kehittäjäryhmästä aiheutuvat ongelmat (Pohjonen 2002, 49). Adsotechin toimitusjohtaja Christer Mäkelä kertoo, että monet

konsultit ja isommat yritykset pitävät CRM:n käyttöönottoa turhan monimutkaisena asiana. CRM-projektien epäonnistumisiin on vaikuttanut niiden laajuus, joka on johtanut riskirahoittajien vähenemiseen. (Vuokola 2005, 22.)

Dychén (2002, 245-246) mukaan CRM:n käyttöönottotekniikat vaihtelevat organisaation kehitystarpeista, henkilöstön osaamisesta ja IT-standardeista riippuen. On olemassa kuitenkin muutamia tekijöitä, joiden tulisi määritellä jokaista CRM-järjestelmän kehitysprojektia. Ensinnäkin kehityksen tulee edetä vaiheittain, sillä hyvin harva organisaatio kykenee hallitsemaan kerralla tapahtuvaa muutosta. Toisekseen, järjestelmän kehittäjien tehtävä on pitää huolta siitä, että koko projektin lähtökohtana ja suunnannäyttäjänä toimivat projektille asetetut edellytykset. Näin ollen CRM-järjestelmä rakentuu toiminnoiltaan käyttäjäystävälliseksi. Kolmas tekijä on loppukäyttäjien jatkuva osallistaminen järjestelmää kehitettäessä. Usein sorrutaan projektin alku- ja loppuvaiheen osallistamisiin, vaikka projektin kriittisin kohta on nimenomaan keskivaihe, jolloin tehdään käyttäjien kannalta oleellisia ratkaisuja. Viimeinen projektin kannalta oleellinen tekijä on varmistaa käyttöönoton täsmällinen toteutus. Projekti tulee suunnitella ja toteuttaa aikataulun mukaisesti.



KUVIO 13. CRM-projektin suunnitteluprosessi (Buttle 2009, 64)

Kuviossa 13 havainnoidaan CRM-projektin suunnitteluluprosessin etenemistä viiden eri tason kautta. Prosessi lähtee liikkeelle CRM-strategian kehittämisestä, joka sisältää tilanneanalyysin, koulutuksen käynnistämisen, vision ja prioriteettilistauksen tekemisen, projektin tavoitteiden laatimisen sekä vaatimusten määrittelyn. Prosessi etenee CRM-projektin perustan rakentamiseen, johon kuuluu projektin hallinnollisten rakenteiden luominen sekä sidosryhmien, muutos- ja projektijohtamisen tarpeiden sekä kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja riskienhallintasuunnitelman laatiminen. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan prosessikartoitus ja analysoidaan projektissa tarvittavaa informaatiota sekä tehdään tarkka määrittely teknologiatarpeista. Seuraavana vuorossa on ehdotuspyynnön laatiminen ja lähettäminen sekä lopullisten tarpeiden arviointi ja valinnan tekeminen. Suunnitteluprosessissa edetään projektin toteutusvaiheeseen, joka vaatii suunnitelman hiomista, lopullisten tarpeiden määrittelyä sekä prototyypin testaamista loppukäyttäjillä, jonka jälkeen suoritetaan käyttöönotto. Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan ja mitataan sekä projektiin liittyviä että liiketoiminnallisia tuloksia. (Buttle 2009, 63-91.)

CRM-projekti ei kuitenkaan pääty käyttöönottoon, vaan se vaatii johdolta jatkuvaa seuranta ja tarkastelua. Lisäksi järjestelmää tulee ylläpitää investoimalla päivityksiin. Organisaation tulee panostaa asteittaiseen muutoskykyyn tarjoamalla asiakkaille kilpailukykyistä ja yksityiskohtaista palvelua esimerkiksi sähköisten palveluiden avulla. On syytä kiinnittää huomiota myös ohjelmistomyyjän valintaan, jotta se vastaa organisaation nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin tarjoamalla halutunlaisia ja tuettuja prosesseja. Uusiin käyttöönottovaihtoehtoihin tutustuminen auttaa löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävän ja hyödyttävän ratkaisun. (Hoda 2014.)

Tietojärjestelmien kehittämisellä tähdätään aina jollain tapaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yrityksen eri yksiköiden toiminta pohjautuu työntekijöiden teknologiaa hyväksi käyttäen tehtyihin toimenpiteisiin ja näin ollen toiminnan kehittäminen suuntautuu ihmisiin, teknologiaan tai toimenpiteisiin. Tietojärjestelmien kehittäminen koskettaa jollain tapaa

kaikkia edellä mainittuja tekijöitä. Se tähtää parhaillaan käytössä olevien tietojärjestelmien parantamiseen, uusien järjestelmien luomiseen tai järjestelmäsuunnittelun koordinointiin. Tietojärjestelmien kehittämisen tarkoitus on tietyn järjestelmän muutosprosessi ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pohjonen 2002, 14-15.)

CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeinen järjestelmän ylläpito ja jatkokehitys vaativat suunnitelmallista työtä, jossa CRM-järjestelmäprojektia varten muodostetun kehitysryhmän rooli korostuu. Organisaatiolaajuisesti eri osapuolista muodostetun kehitysryhmän tehtävä on ottaa vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia ja huolehtia niiden täytäntöönpanosta. CRM-järjestelmän kehittäminen pitää sisällään uusien käyttäjien ja toiminnallisuuksien lisäämisen sekä järjestelmään kohdistuvien liiketoiminnallisten tarpeiden kehittämisen. In-house-ratkaisuissa eli yrityksen omalla, talon sisäisellä palvelimella sijaitsevassa CRM-järjestelmässä on kiinnitettävä huomiota ohjelmistopäivityksiin sekä tietoturvatekijöihin. Päivityssuunnitelmat laaditaan organisaation tarpeiden mukaisesti hyvissä ajoin etukäteen. Tietoturvaan liittyviä tekijöitä säätelee henkilötietolaki. (Oksanen 2010, 295-297, 301-303.) Keskeisin henkilötietolain (523/1999) lainkohta on 32. pykälän säännös, jossa käsitellään tietojen suojaamista asiattoman pääsyn suojaamiseksi.

Henkilöstön kouluttaminen on oleellinen osa järjestelmäprojektia. Sen tarve määräytyy sekä henkilöstön osaamisen että järjestelmän laajuuden mukaan sekä mahdollisten päivitysten myötä. Organisaation on löydettävä paras mahdollinen ratkaisu, jonka avulla saa henkilöstön todella hyödyntämään järjestelmän tarjoamia etuja. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 69.) CRM-järjestelmän kehittämisen myötä lisättyjen käyttäjien kouluttamisesta on huolehdittava samalla tavalla kuin alkuperäisen käyttöönotonkin yhteydessä. Kollegiaalinen eli työntekijöiden keskuudessa tapahtuva kouluttaminen voi olla hetkellinen tai satunnainen tapa, mutta sen käyttäminen pitkällä aikatahtimella ei ole kannattavaa. (Oksanen 2010, 297.)

3.6 Järjestelmäintegraatio ja sen toteuttaminen

Sivistyssanakirja (2002, 209) määrittelee integraation osien liittämiseksi yhteen sekä yhtenäisen kokonaisuuden muodostamiseksi ja yhdistämiseksi. Mäntynevan (2001, 69) mukaan organisaation yksittäisten tietojärjestelmien avulla ei välttämättä päästä halutunlaisiin tuloksiin ja näin ollen asiakkuudenhallinnallisten tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa. Organisaation on mahdollista yhdistää asiakasrajapinnan tietojärjestelmät toisiinsa. Toisaalta tehokkaimmat tulokset saavutetaan yhdistämällä kaikki organisaation käytössä olevat operatiiviset tietojärjestelmät. Tähtisen (2005, 13) mukaan on alusta asti tärkeä ymmärtää, että mitä järjestelmäintegraatio ei ainakaan ole ja hän määrittelee sen seuraavanlaisesti:

Se ei ole tuote tai teknologia. Se on ajattelutapa – tapa hahmottaa yrityksen tietoteknistä arkkitehtuuria. Järjestelmäintegraatio on kokoelma toimintatapoja, joiden avulla yrityksen tietotekniset järjestelmät saadaan valjastettua mahdollisimman hyvin yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin.

Tietoteknisin keinoin suoritettavaa integraatiota voidaan nimittää sekä järjestelmä- että sovellusintegraatioksi. Perusajatus on, että informaatio siirtyy erilaisten loogisesti suunniteltujen osien välillä.

Järjestelmäintegraatiossa voidaan soveltaa Metcalfen lakia, jolloin yrityksen tietojärjestelmät verkotetaan yhteensopiviksi ja näin ollen tiedon jakaminen niiden välillä on mahdollista. Verkoston kokonaisarvo kasvaa aina uusia ohjelmistoja liitettäessä. Organisaatioiden on syytä välttää hätäisiä järjestelmäintegraatoratkaisuja, vaan pikemminkin keskittyä suunnittelemaan mahdollisimman huolellinen, laajennettava ja pitkälle aikavälille suunniteltu, joustava ratkaisu. (Tähtinen 2005, 16, 22-23.)

Järjestelmäintegraation tavoite on mahdollistaa myyntihenkilöstön vaivaton pääsy asiakastietoihin (Bergeron 2002, 92-93). Integraatiosta puhuttaessa kyse ei siis ole pelkästään tietoteknisistä asioista, vaan myös ihmisistä, jotka järjestelmiä käyttävät. Järjestelmäintegraation tehtävä on mahdollistaa tietotekniikan tuomia hyötyjä, kuten toiminnan helpottaminen

ja tehostaminen. (Tähtinen 2005, 16.) Järjestelmäintegraatio auttaa liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja näin ollen monia työtehtäviä voidaan automatisoida. (Oksanen 2010, 168).

Järjestelmäintegraatiot ovat myös haasteellisia, sillä ne ovat kalliita ja pitkäaikaisia projekteja (Bergeron 2002, 97). Oman haasteensa tuo myös tiedon muokkaaminen, jotta se on varmasti oikeassa muodossa mahdollistaen analysoinnin ja raportoinnin. Alusta alkaen tulee varmistaa, että informaatio on kaikkien osapuolten ymmärrettävissä ja palvelee kaikkien tarpeita. Eri tahojen välinen yhteistyö voidaan nähdä kriittisenä tekijänä, mikäli muutoksista tiedottaminen ei toteudu toivotulla tavalla. (Walters 2012.)

Sherif (2010, 11) on nimennyt integroinnin toteuttamiselle neljä tasoa. Tyypillisesti nämä tasot toteutetaan toiminnallisen yhteensopivuuden vuoksi seuraavassa järjestyksessä ja ne ovat:

- 1) Yhdistettävyys
- 2) Toiminnallinen yhteensopivuus
- 3) Käsitteellinen yhteensopivuus
- 4) Optimointi ja innovointi.

Ensimmäisessä tasossa järjestelmät pystyvät vaihtamaan informaatiota keskenään jollain keinoin, esimerkiksi yhdysväylien, liittimien sekä muuntajien avulla. Tasoa voidaan kutsua myös ”kevytintegraatioksi”, sillä perusohjelmistot ja -toiminnot sekä alkuperäinen laitteisto tai ohjelmisto pysyvät muuttumattomina. Toisessa tasossa järjestelmät vaihtavat automaattisesti tietoa keskenään, ilman käyttäjältä vaadittavia toimenpiteitä. Toimiakseen taso vaatii sekä toiminnallista että teknistä yhteensopivuutta. Kolmannessa tasossa on kyse järjestelmien tietorakenteiden sekä niiden käsitteiden jakamisesta keskenään. Tietorakenteiden on oltava yhtenäisesti määriteltyjä ja niiden merkitysten on oltava yhdenmukaisia järjestelmistä tai ohjelmistoista riippumatta. Viimeisessä tasossa järjestelmäintegraatio toimii liiketoiminnan kehittämisen mahdollistajana. (Sherif 2010, 11.)

3.7 Järjestelmäintegraatiot ja CRM-projektit

Useimmissa tapauksissa organisaation CRM-järjestelmä integroidaan osaksi yrityksen muita järjestelmiä. Tehokkuuden kannalta on tärkeää, että järjestelmät vaihtavat tietoa keskenään ja ovat liitoksissa viestintäkanavien kanssa. (Buttle 2009, 391-392). CRM-järjestelmän integrointi organisaation muihin käytössä oleviin tietojärjestelmiin tulee organisaatiossa ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun suuria määriä asiakastietoja joudutaan käsittelemään monessa eri järjestelmässä. Järjestelmäintegraatio poistaa riskin monien järjestelmien ajautumisesta erilleen toisistaan. (Oksanen 2010 170.)



KUVIO 14. CRM-järjestelmän integroiminen eri kohteisiin (mukaihen Buttle 2009, 385-387)

Tiedonsiirto voidaan toteuttaa kahdella tapaa: yhtenä eränä tai reaaliaikaisesti. Usein yhden erän siirto automatisoidaan suoritettavaksi yön aikana, kun taas reaaliaikaisesti siirtyvä tieto päivittyy heti tietojärjestelmiin. Kuvio 14 havainnoi CRM-järjestelmään integroitavia kohteita. Muihin sovelluksiin integroiminen voi noudattaa kumpaa tahansa edellä mainituista tavoista. Toiminto voi olla sisällytettynä CRM-järjestelmään, se voidaan tilata toiselta myyjältä tai se voi olla käsin tehty. Puhelinliikenteen integroiminen mahdollistaa saapuvien puheluiden ohjaamisen oikealle kontaktihenkilölle sekä lähtevät puhelut suoraan omalta näytöltä. Teknologian avulla saadaan tarkasteltua puheaikoja.

Sähköpostin integroiminen mahdollistaa automaattisesti prosessien välillä suoritettavan yhteydenpidon asiakkaaseen. Integroimalla Internet osaksi CRM-järjestelmää, on mahdollista siirtää esimerkiksi hinta- tai tuotetietoja kohteiden välillä tai helpottaa asiakkaan yhteydenpitoa esimerkiksi reaaliaikaisen chat-palvelun avulla. (Buttle 2009, 385-387.)

CRM-järjestelmän integroinnille on erilaisia aikataulutustapoja. Sen voi toteuttaa heti projektin alusta lähtien, vasta myöhemmässä vaiheessa tai näiden kahden välimuotona eli vaihe vaiheelta. Heti CRM-järjestelmän käyttöönottovaiheessa suoritettavan integraation hyvänä puolena voidaan pitää selkeästi organisoitua toimintaa, jolloin kaikki tehdään alusta alkaen oikean kaavan mukaisesti. Riskitekijänä voidaan pitää käyttöönottoprojektin laajuutta, sillä mitä isommasta projektista on kysymys ja mitä enemmän tietoa siirretään, sitä suurempi on epäonnistumisen riski. Myöhemmässä vaiheessa toteutettavan integraation hyvä puoli on asiakaskunnan vakaus, jolloin tavallisesti mahdollisia muutoksia kyetään hallitsemaan ongelmitta pitkänkin aikaa. Vaihe vaiheelta toteutettavassa integraatiossa huomio kohdistetaan kaikkein kriittisimpiin järjestelmien välisiin tietoihin, joiden siirto tehdään ensimmäisessä vaiheessa suorittamatta kuitenkaan lopullista integraatiota. Tämä helpottaa tiedonkäsittelyä, sillä sen avulla vältetään suurien tietomäärien siirtäminen kerrallaan. Se mahdollistaa myös vaiheittaisen tutustumisen integraatioprojektin käytäntöihin. (Oksanen 2010, 170-171.)

4 CASE: YRITYS X

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta, joka rakentuu lyhyestä yritysesityksestä, haastattelututkimuksesta sekä sen pohjalta rakennetuista tutkimustuloksista ja kehitysehdotuksista. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää myynnin johtamisen tehostamisen kannalta oleellisia tekijöitä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on tutkimustulosten perusteella muodostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi tehostaa myynnin johtamista sekä CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä syntyviä myyntityön toimintoja.

4.1 Yritysesitys

Yritys X on kasvava ja kansainvälinen, suomalainen elintarvikealan yritys. Se on yksi johtavista elintarvikealan yrityksistä sekä Pohjoismaissa että Baltian ja Venäjän alueella. Yritys X:n liikevaihto vuonna 2013 oli lähes 1,5 miljardia euroa ja se työllistää keskimäärin yli 4500 henkilöä. Yritys X:n asiakasryhmiin kuuluvat päivittäistavara-kauppa, Food Service –asiakkaat sekä alan teollisuus. Lisäksi yritys X:llä on sen omiin tuotemerkeihin liittyvää konseptitoimintaa. (Yritys X 2014.)

Tällä hetkellä yritys X:n asiakaspalvelukeskuksen myyntiosastolla on käytössään monia järjestelmiä. Päivittäin myyntityössä tarvittava tieto on hajautunut moniin järjestelmiin, joten sen hyödyntäminen ei ole tarpeeksi tehokasta. ERP-toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä organisaatiolaajuisesti ja myynti käyttää sitä päivittäin tilausten ja varastosaldojen sekä tuotannon hallintaan. Asiakkaiden osoitteet ja yhteystiedot ovat erillisessä järjestelmässä. Puhelinjärjestelmän kautta hallitaan tulevia ja lähteviä puheluita. Myynnin johdolla on käytössään järjestelmä, joka tuottaa raportteja. (Yritys X 2014.)

Yritys X on ottamassa käyttöön myynnin ja markkinoinnin tarpeet täyttävän CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän, joka on tarkoitus integroida yhteen nykyisen ERP-tuotannonohjausjärjestelmän sekä

puhelinohjausjärjestelmän kanssa ja näin ollen tehostaa myynnin toimintaa. Yritys X haluaa kehittää myyntitoimintaansa tehokkaammaksi ottamalla käyttöön nykyaikaiset järjestelmät, jotka mahdollistavat paremmin suunnitellun ja tehokkaammin johdetun toiminnan. Järjestelmän käyttöönoton tavoitteena on kasvattaa yritys X:n myyntiä, parantaa tavoitettavuutta sekä asiakaspalvelun laatua sekä edistää palveluasiakkuuksien syntymistä. Käyttöön otettavalta CRM-järjestelmältä vaaditaan tehokkaampaa myynnin työntekijöiden ohjausta ja seurantaa, reaaliaikaista tiedonsaantia sekä ohjattua prosessitoimintoa. Järjestelmältä odotetaan helppokäyttöisyyttä sekä ajan säästämistä, sillä myyntityö on hektistä ja vaatii toimiakseen yksinkertaisia järjestelmiä. (Yritys X 2014.)

4.2 Tutkimusmenetelmän esittely ja tutkimuksen suorittaminen

Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkitaan, miten käyttöönotettava CRM-järjestelmä voi tehostaa myynnin johtamista sekä mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi ja mitä lähtökohtia järjestelmän käyttöönottamisen vaatii. Edellä mainittuja seikkoja tutkitaan kuuden eri teeman avulla. Tutkimuksessa selvitetään myynnin loppuvuoden 2014 hetkistä tilannetta ja tyytyväisyyttä myynnin johtamiseen sekä käytössä olevien työkalujen ja arkipäivän myyntityön puutteita. Tulosten ja teorian perusteella rakennetaan kehitysehdotuksia, joita toteuttamalla yritys X:n on mahdollista tehostaa myyntiään.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä sen avulla saadaan syvällisiä vastauksia ilmiöstä, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä myynnin johtamiseen ja CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Puusan ja Juutin (2011, 47-48) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse todellisuudesta ja siitä saatavan tiedon tutkimisesta. Laadullinen tutkimus tähtää yksittäisen tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen. Sen avulla tutkitaan ihmisten kokemuksia korostaen nimenomaan heidän näkökulmaansa ilmiöön liittyen. Yksittäisen ilmiön ymmärtäminen ei ole ainoa laadullisen tutkimuksen tavoite, vaan se

voi tähdätä myös esimerkiksi uuden tiedon keräämiseen tai ilmiön kuvaukseen.

Laadullisen tutkimuksen tarjoama syvälinen näkemys ilmiöstä on riippuvainen tutkimustulosten käyttötarkoituksesta. Se ei anna oikeutta tulosten yleistämiseen, sillä tutkittavia kohteita on vain muutamia. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei noudata tietynlaista kaavaa, vaan se saattaa olla hyvinkin monivaiheinen. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan usein prosesseja ja siihen liittyviä ilmiöitä. Jatkuva tiedon analysointi toimii ohjausvälineenä, joka ohjaa tutkimusprosessin kulkua. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista deskriptiivisyys eli sanallinen ja visuaalinen kuvailu. Tutkimusta voidaan suorittaa monenkin menetelmän avulla yhä syväisemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on käyttää tiedonkeruumenetelmiä, joissa ollaan suorassa kontaktissa tutkittavan kanssa, kuten haastattelut ja havainnointi. Tutkimuksen kannalta on parasta suorittaa tiedonkeruu kontekstin mukaisessa paikassa. (Kananen 2014, 16-20.) Edellä mainitut laadullisen tutkimuksen ominaisuudet sopivat tämän opinnäytetyön menetelmiksi, sillä myyntitoiminnan tehostumisessa on kyse prosessista, johon halutaan saada kokemukseräisiä, kirjallisia vastauksia prosessiin osallistuvilta henkilöiltä.

Tutkimushaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruutapa. Sen avulla on tarkoitus kerätä ennaltasuunniteltua tietoa haastateltavan ajatusmaailmasta, käsityksistä ja kokemuksista ja niitä hyödyntämällä saadaan apua jonkin ongelman ratkaiseksi. Tutkimushaastattelun lajit jaetaan strukturointiasteen perusteella kahteen luokkaan; strukturoituihin ja muihin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41-44.)

Tämän opinnäytetyön varsinainen tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47-48) mukaan puolistrukturoiduille haastatteluille on vaikea löytää yhdenmukaista määritelmää, mutta niille ominaista on jonkin asteinen ennakosuunnittelu. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa puolistrukturoidusta teemahaastattelusta siten, että puolistrukturoidussa haastattelussa

haastateltaville esitetään samat kysymykset ilman vastausvaihtoehtoja, kun taas puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa teemat ovat ennalta määräytyt, mutta haastateltaville ei esitetä tarkkoja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa tietyistä teemoista, eikä ole tarpeen antaa haastateltaville liikaa vapautta. Tällöin kussakin haastattelussa noudatetaan samaa kaavaa eli käydään läpi tietyjä teemoja tarkasti määriteltyjen kysymysten avulla.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin esihaastattelu vähittäiskauppamyynnin esimiehelle. Esihaastattelun tarkoitus oli löytää tutkimuksen kannalta oleelliset teemat ja muodostaa haastattelurunko niiden mukaisesti. Varsinaisissa haastatteluissa käytettiin apuna haastattelurunkoa (Liite 1), joka koostui kuudesta eri teemasta ja niihin liittyvistä, tarkoista kysymyksistä. Haastattelurunkoon koottiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta oleellisia teemoja, joihin liittyen tutkimuksesta haluttiin saada vastauksia. Teemoihin liittyvään teoriakirjallisuuteen perehtymällä ja tutkimuskysymykset mielessä pitäen, rakennettiin haastattelurungon kunkin teeman tarkat kysymykset. Lopullinen haastattelurunko hyväksyttiin myyntipäälliköllä.

Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville sähköpostitse muutamia päiviä ennen varsinaisia haastatteluja, jotta heillä oli aikaa tutustua teemoihin. Samaisessa sähköpostissa ilmoitettiin tarkka aikataulu, milloin haastattelut tullaan suorittamaan. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta vähittäiskauppamyynnin myyjää, jotka muodostivat asiakashoitovastuultaan sekä kokemukseltaan heterogeenisen vastaajaryhmän. Kohdejoukoksi valittiin saman hierarkiaportaan myyjiä, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan heidän näkemyksiään ja kehitysehdotuksiaan myynnin johtamiseen ja CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Tutkimuksen kohdejoukon valinnassa huomioitiin sekä tutkijan että myynnin johdon toiveet mahdollisimman sekalaisen kohdejoukon muodostamisesta. Tavoitteena oli saada monipuolisia vastauksia eri näkökulmista katsottuna, jolloin valintakriteeriksi muodostui

kohdejoukon myyjien vaihtelevat asiakaskunnan rakenteet. Lopullisen päätöksen tutkimukseen osallistujista teki myyntipäällikkö. Kaikki ehdotetut suostuivat mielellään osallistumaan tutkimukseen.

Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2014 ja ne toteutettiin kahden peräkkäisen päivän aikana. Haastattelut pidettiin asiakaspalvelukeskuksen myyntiosaston kokoushuoneessa. Tila oli hyvin rauhallinen, eikä mitään häiriötekijöitä ilmennyt. Muutamat haastateltavat tarvitsivat hieman aikaa keskittyä tulevaan haastatteluun, sillä hektisestä työympäristöstä siirtyminen hiljaiseen tilaan vaati hieman aikaa. Kullekin haastattelulle oli varattu tunti aikaa, jotta haastattelut saatiin käytyä kiireettömästi läpi ja haastattelijalle jäi haastattelujen välillä aikaa valmistautua seuraavaan. Haastattelut etenivät odotetunlaisesti, eikä normaalia suurempaa jännitystä ollut havaittavissa. Haastattelija yritti pitää tilanteen mahdollisimman avoimena ja antoi haastateltavien purkaa rauhassa ajatuksiaan. Haastateltavat vastasivat avoimesti järjestyksessä esitettyihin kysymyksiin. Välillä kummatkin osapuolet joutuivat esittämään tarkentavia kysymyksiä kysymyksiin liittyen.

Haastattelujen tallentaminen on pakollista (Hirsmäki & Hurme 2008, 75). Nauhoittamiseen kysyttiin kaikilta erikseen lupa. Haastattelujen pituudet vaihtelivat yksilöittäin kahdenkymmenen ja neljänkymmenen minuutin välillä. Toiset olivat valmistautuneet paremmin kuin toiset. Kaikki haastateltavat osallistuivat mielellään haastatteluun ja ymmärsivät oman roolinsa osana tutkimusta. Nauhoitettujen aineistojen käsittely sisältää seuraavat vaiheet: litterointi, tiivistäminen, kategorisointi sekä laajentaminen (Kananen 2014, 101). Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen ne hajotettiin osiin ja luokiteltiin aihepiireittäin. Jatkuvan analysoinnin myötä aineistosta löydettiin samankaltaisuuksia, jotka yhdistettiin. Analysointitapana käytettiin sisällönanalyysiä, jota voidaan Puusan ja Juutin mukaan pitää keinona, jonka avulla jäsennetään tutkimusaineistoa tulkintaa varten (Puusa & Juuti 2011, 118). Tutkimuksen tulokset on kirjoitettu auki ja haastateltavien vastauksia havainnollistetaan sitaattien avulla. Anonyymiteetin takaamiseksi työstä on päätetty jättää pois haastatteluviitteet. Aineistoa tulkittiin teorian ja saatujen tulosten

pohjalta pitämällä mielessä tutkimuskysymykset. Tuloksin pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja muodostettiin kehitysehdotuksia.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut on purettu auki teemoittain. Tuloksia havainnoidaan haastatteltavien esittämien sitaattien avulla varmistaen anonyymiteetin säilyminen.

4.3.1 Myyntiprosessi

Kahdelle haastateltavista myyntiprosessi oli käsitteenä hieman vieras. Kaikki haastateltavat pitivät omaa myyjän rooliaan tärkeänä myyntiprosessissa. He olivat samaa mieltä siitä, että myyjän tehtävä on myydä mahdollisimman paljon tavaraa asiakkaille sekä tarjota päivittäisiä tarjouksia ja vastaanottaa tilauksia sekä huolehtia asiakastyytyväisyydestä. Kaksi haastateltavaa mainitsi myyjän työksi ottaa myös vastaan reklamaatioita tilanteen vaatiessa.

”Sarja suoritettuja toimenpiteitä mä oon kirjottanu toi prosessi, koska mulleki se on vähä kummallinen sana.”

”Mun rooli on myydä tuotteita ja tarjota tuotteita asiakkaalle. Ja sitten tuoda rahaa taloon mahdollisimman katteellisesti. Ja lopputuloksena pitää olla tyytyväinen asiakas. Mä näen sen niinku näin.”

”On aluepäälliköiden ja puhelinmyyjien niinkun käsissä, että kuinka se tavara menee sinne kaupan hyllyille.”

Nykyisen myyntiprosessin vahvuuksina pidettiin mukavia asiakkaita, hyvää tiimiä ja helppoa tapaa kommunikoida työasioihin liittyen. Muita haastatteluissa esiinnousseita vahvuuksia olivat henkilökohtaisen palvelun takaaminen, tunnetun brändin myyminen, toimitusvarmuus sekä hyvä hintapolitiikka. Lisäksi vahvuuksiksi nimettiin myyjien jatkuva kouluttaminen, hyvät työskentelytilat ja toimivat laitteet sekä esimiehen nopea tavoittaminen tarvittaessa. Aiemmin käyttöön otetun uuden

puhelinjärjestelmän raportointiominaisuus koettiin hyväksi, sillä se mahdollistaa jonotilanteiden seuraamisen.

”No ainakin meillä on niinku henkilötasolla niin hyvä porukka, meillä on hyvä tiimi, että tota niin työasioissa täällä voi keskustella aina.”

”No nyt vahvuus on se, että toki, että pystyy, on ne raportoinnit, pystyy näkemään jonotilanteita ja.”

Haastattelujen perusteella suurimmaksi parannuskohteeksi nousi tietojärjestelmien toimimattomuus halutulla tavalla, jonka seurauksena oleellisen sekä ajankohtaisen tiedon etsiminen on monimutkaista ja vie liian kauan aikaa myyntitilanteen keston nähden. Haastateltavien vastauksista päätellen tietojärjestelmien toivotaan tuovan lisätietoa ja -arvoa myyntitilanteeseen, jolloin myyjillä on nähtävillä ajankohtaista tietoa ja näin ollen heillä on mahdollisuus palvella asiakkaita laadukkaammin ja heidän tarpeet paremmin huomioon ottaen sekä mahdollisuus saavuttaa paremmat myyntitulokset.

”Ois kauheen helppo jos vois laittaa tuotekoodin ja sit sä näkisit mikä sen ehdoton alin hinta ja normaali hinta niin voisit itte vähä kattoo siitä minkälaisen tilauksen se ihminen antaa ja minkälaisen tarjouksen sä antaisit sille.”

Parannuksia kaivattiin myös jatkuvan kiireen karsimiseen, johon ratkaisuksi mainittiin lisätyövoiman palkkaaminen. Myös tiedonkulun toimintaan haluttiin parannuksia ja ratkaisuksi mainittiin saman tiimin jäsenten siirtäminen samaan huoneeseen.

”Ja tietysti me tarvittais, me ollaan se osasto joka tekee rahaa niin kyllä me tarvittais lisää porukkaa, että me ollaan aika nääntyneitä niinku tän työtaakan alla.”

”Mä sanoisin, että meillä pitäis olla sama yksi tiimi aina samassa huoneessa. Elikkä se informaatio joka liikkuu päivisin niin se ois paljon helpompi mun mielestä hoitaa, kun olis kaikki samassa paikassa.”

4.3.2 Myyntiprosessin johtaminen

Haastateltavien vastaukset siihen, miten myyntiä johdetaan, jakoivat mielipiteet. Kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että myyntiä johdetaan hyvin. Puolestaan yksi kolmasosa oli tyytymättömiä myynnin johtamiseen ja syyksi mainittiin muun muassa luottamuksen puute.

”Mä oon niinku suht tyytyväinen tuohon mitä ne tekee tällä hetkellä.”

”Se luottamus ei välttämättä oo hirveän hyvä niin kuin johtajien ja alaisten kesken, että alaiset kokee sen niin, että meihin ei luoteta, että meitä mitataan.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että järjestelmien integroinnilla saadaan tehostettua myyntitoimintaa. Suurimmat toiveet kohdistuivat asiakkaan tietoihin, kampanjoihin ja tarjouksiin, joiden toivotaan olevan jatkossa päivitettyinä näkyvissä heti näytöllä, kun asiakas soittaa. Ratkaisuksi kampanjoille, tarjouksille, tilaushistorialle, valikoima- ja runkotiedoille sekä yleiselle tiedoitusosiolle mainittiin muun muassa muistio, jossa näkyisi tiivistetysti oleelliset tiedot. Kaiken kaikkiaan haastatelluilla päällimmäisenä ajatuksena oli ajan säästäminen sekä myyntiprosessin tehostaminen järjestelmien integraation avulla.

”Mullaki kestää kauan aikaa ennen ku, enkä mä kerkee ku ne puhelut on niin nopeita niin et sä voi yhtäkkiä asiakkaalle sanoa, että ”odotappa hetki mulla vois olla sulle tarjous” ja sitte sä käyt kattomas, että kuinka sille on menny sitä tuotetta. Se, että jos me saadaan niinku ne heti haarukoitua ja ne tarjoaa meille kenelle me voidaan tarjota sitä tuotetta.”

”Olis joku semmonen muistio, mikä siihen tulee eteen, että mitä tälle asiakkaalle kannattaa tarjota, ku se asiakas ku sä lyöt sen asiakasnumeron sinne ja sitte tulis viereen siihen heti, että hei tää on sellanen ja sellanen asiakas, että tietäis miten toimia sen kans, vaikka se tulee tuolta tulevat puhelut niin mä näen sieltä sitte, että joo.”

Haastateltavien vastausten perusteella myynnin johtamisen kehittämiseen liittyen löytyi kehitysehdotuksia. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena nähtiin kannustamisen ja positiivisuuden lisääminen myynnin johtamisessa. Työntekijät kaipaavat tsemppaamista ja me-hengen kasvattamista.

”Mä kehittäisin sitä niin, että tota enemmän sitä tsemppiä ja positiivisuutta.”

”Vois oikeesti mieltä porukalla ja pitää vähä sellasia ideariihejäki ja tehdä sellasta enemmän niin, että myyjät voi itse mieltä, et miten ne sais myytyä niitä ja tehdä ehkä sellaista pientä niinku, että saatais tiimiin enemmän sellasta me-henkeä, että mitenkä niitä lähtee eteenpäin.”

Kehitystarpeita nähtiin myös tasapuolisuuden huomioimisessa sekä palkitsemiseen liittyvän eriarvoisuuden karsimisessa.

”Ja sitte se, että sitä tasapuolisuutta kuitenkin pitäis olla mukana, että kaikkia tasavertaisesti huomioitais ja muutenki, mutta sitä tietysti onki, mutta ehkä vielä lisää kuitenkin.”

”Tietysti niitä pitää palkita, jotka on päässy tavoitteeseen ja näin edespäin, mutta sitte taas sellanen suuri eriarvoisuus palkitsemisessa niin sitä pitäis karsia, että kun toisilla on isoja kauppoja ja toisilla on eri mahdollisuudet niinku saada sitä kauppaa tehtyä kun toisilla.”

Haastatteluissa kävi ilmi myös myyjien halukkuus toimia vapaammin myyntityössään ottamalla paremmin huomioon asiakkaiden toiveet ja tarpeet, eikä vain ylemmältä taholta tulevat käskyt sen hetkisistä myytävistä tuotteista. Eräs kehitysehdotus liittyi sesonkeihin, joihin panostamalla yritys pystyy tarjoamaan aikaan kuuluvia ja sopivia tuotteita. Sesonkien suunnitteluun voisi käyttää enemmän aikaa ja tehdä se yhteistyössä myyjien kesken, jolloin monikin myyjä voisi saada lisää mielenkiintoa työhön, yhteisistä ideoista voitaisiin jalostaa parhaimmat ja ne toteuttamalla asiakaspalvelun laatukin parantuisi.

”Kyllä mä niinku näkisin niitä harmaansävyjäkin sitten ja, et se on nyt vähän niinku liian tiukkaa.”

”Ja tota niin se, että nyt mennään hirveen paljon, mitä ylempää sanotaan niin myöskin pitäis se, että mitä ne asiakkaatkin haluaa ja vähä sen pohjalta sitte myös tehdä sitä, laatia mitä me täällä myydään.”

”Sitä vois ehkä enemmänki sitte keskittää ja miettiä, ku esimerkiks mun mielestä nää sesongit niin miettiä oikeesti porukalla, ku täällä on kuitenkin paljon hyviä ideoita niin sitte niitä ideoita voitais jakaa, että ehkä niin sellasta. Ja tuntuu, että tällä hetkellä sellaseen ei oo aikaa, mutta se vois olla se mikä sais sellasta mielenkiintoa sitte monille ihmisille. Sais vähä itte vaikuttaa siihen myös.”

4.3.3 Myyntitoiminnan mittaaminen

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tällä hetkellä myyntiä mitataan jokaiselle henkilökohtaisesti asetetuilla päivätavoitteilla, jossa mitataan myytyjä kilomääriä. Lisäksi myyntiä mitataan puheaikoja sekä lähteviä ja tulevia puheluja seuraamalla ja asettamalla myyntikilpailuja, joiden tilannetta seurataan. Lisäksi haastatteluissa mainittiin puheluiden nauhoittaminen ja niiden kuunteleminen, joka aiheutti hämmennystä ja tietämättömyyttä kuten myös negatiivisessa sävyssä mainittu taukojen keston mittaaminen, joka menee osan mielestä liian pitkälle.

”No meillä puheaikoja niinkun katotaan, että kuinka paljon vastattuja puheluja ja lähteviä puheluja. Puhelujen kestoakin varmaan nyt joku ja nythän niitä kuunnellaan niitä puheluja.”

”Kiloilla elikkä niinku meillä on ne huoneen taulut niin me käydään laittamassa sinne ne kilot ja sitten me katotaan, meillä on jokaisella oma päivätavoite mikä perustuu viime vuoden saavutettuihin kiloihin.”

”Nythän mitataan ihan kaikkea, wc-reissuja myöten, mun mielestä se menee jo yli.”

Haastattelujen perusteella nykyistä kiloseurantaa ei pidetä totuudenmukaisena ja järkevänä mittarina, sillä se kertoo vain määrällisen osan myynnistä, tinkien laadusta.

”Et siinä ei oo niinku sellasta laadullista mittaria, vaan se on niinku vaan se määrällinen mittari. Et sit niinku, et mä koen et se hyllypaikkojen saaminen on paljon tärkeämpää, ku se että mä saan halvalla hinnalla myltätyä jonneki kauppaan 1000 kiloa tavaraa.”

Haastatteluista kävi ilmi myös ristiriita ajankäytön kanssa, sillä kampanjakyselyiden tekeminen on aikaa vievää ja vähentää lisämyyntiä, mutta toisaalta kampanjakyselyt ovat jo sovittuja kauppoja, jolloin myyjä saa myydyt kilot itselleen.

”Tälläkin viikolla niin mulla on ollu hirveästi kampanjakyselyitä niin se vie niin paljon aikaa, että sitte sä et kerkee yksinkertaisesti tekemään sitä muuta kauppaa, koska siinä voi mennä hirveän kauan aikaa ja yleensä siinä menee, jos sä lähdet paljon tarjoamaan kaikkea, siinä menee sitä aikaa ja sitte yksinkertaisesti se aika loppuu. Ja sitte taas toisaalta ne on niin tärkeä saada tehtyä ne kampanjakyselyt, koska ne on jo sovittuja kauppoja ja niistä sitten varmasti tulee kilot kotiin.”

Haastatteluissa nousi esiin ratkaisu, jossa myyjällä olisi mahdollisuus nähdä myymänsä kilot reaaliaikaisesti tietokoneen näytöllä tai vastaavassa paikassa, jolloin käsin tehtävä työ korvattaisiin automaattisesti tietokoneen näytölle päivittyvillä myyntiluvuilla ja samalla säästettäisiin aikaa ja toiminta tehostuisi sekä töiden aikatauluttaminen helpottuisi, kun myyjällä olisi nähtävillä henkilökohtaiset sekä koko osaston reaaliaikaiset myyntitulokset.

”Mä en tiedä miten sitä pystyis eriyttämään niin, että se ois vaan ne sun omat tekemät kaupat.”

4.3.4 Tietojärjestelmät

Haastatteluissa suurimmaksi tietojärjestelmien parannuskohteeksi nousi oleellisen, myyntitilanteessa hyödyksi käytettävän informaation lisääminen tietojärjestelmiin, joka mahdollistaa sujuvamman ja aktiivisemmän työtavan sekä säästää huomattavasti aikaa.

”Ne tulis ne kampanjat siihen ruudulle ja mitä asiakas on edellisellä kerralla ostanut, vaikka ne tulis siihen. Ja tota jos on jotain tiettyä esimerkiksi, jos on ollu myyntikiellossa tai jotain tällästä niin kaikki sellaset oleelliset mitkä siihen asiakkaaseen liittyy. Ja tietysti sinne pitäis saada ite joku viesti, että jos on vakituisella myyjällä joku juttu ja sä joudut yhtäkkiä sinne, että se soittaa niin tietäis, että mitä ne vakijutut on, että mitä se yleensä tekee siellä.”

”No tietysti sillälaila, että sä saisit jotain tilastotietoa, mitä se ei oo ottanu meidän valikoimasta ollenkaan, esimerkiksi a-tuotteista. tulis niinku siihen että a-tuotteet ja näitä tämä asiakas ei ole ostanut niin sä näkisit heti, että okei nää on katteellisia tuotteita, että näitä vois sinne kaupata.”

Toiveena oli myös käytettävien ohjelmien määrän karsiminen vähäisemmäksi, jolloin myyntitilanteessa oleellinen tieto löytyisi yhden ohjelman takaa ja ylimääräinen hiirenkäyttö vähentyisi huomattavasti. Yleisesti kaikkien haastateltavien toiveena oli kiireen ja käsin tehtävän työn karsiminen sekä tietojärjestelmien käytön helpottaminen ja yksinkertaistaminen. Kaksi haastateltavaa mainitsi puhelinjärjestelmän nauhoittamis- ja kuunteluominaisuudesta, joiden käyttämisestä he eivät olleet lainkaan innoissaan.

”Mutta tota niin se on ehkä, että löytyis kaikki ne tiedot siitä yhdestä ohjelmasta, se että olis ne asiakkaan tiedot, sitte tää meidän puhelinjärjestelmä ne olis kaikki siinä samassa niin se helpottais niinku suuresti, että saatais ohjelmia pois.”

”Mä tiedän, että on tosi tärkeätä, että kuunnellaan puheluita, mutta mä sanon, että se on tosi haastavaa, kun sä itte tiedät koko ajan, että sua kuunnellaan. Varsinkin tälläises kiirees niin rupee miettimään kaikkia jokaista omaa sanaa.”

4.3.5 Tietojärjestelmän käyttöönotto ja järjestelmäintegraatio

Kaikki haastateltavat olivat jollakin tasolla tietoisia tulevasta järjestelmämuutoksesta, mutta olivat sitä mieltä, että muutoksesta on jaettu vain vähän tietoa. Heillä oli arvailuja, että mitä järjestelmä tulee pitämään sisällään, mutta ei varmaa tietoa.

”No ei siitä kauheesti oo meille kerrottu, niinku yleensäkkään niin me ei tiedetä kauheesti. Me tiedetään, että semmonen on tulossa, mut niinku se, et meistä joku saattaa tietää jotain, mutta sit kaikki muut aina ”mitä mitä”, et me tiedetään niinku et semmonen on niinku et ehkä semmonen et tasapuolisesti kaikille heti se tieto ja niinku kertoa heti, ettei jää sitten mitään arvailujen varaan.”

”No siitä mä en oikein tiedä mitään, muutaku mitä niitä nyt huhuja vähä, että siellä nyt voi tulla justiin näitä kampanjoita ja näitä, että aika huonosti siitäki liikkuu tietoa, että et sä oikein tiedä, että mikä sen sisältö on.”

”No kyllä siitä jotaki on puhuttu, mutta ei hirveästi.”

Kävi ilmi, että muutoksista tiedottaminen ei välttämättä kulkeudu esimerkiksi sairauspoissaolon tai loman takia pois töistä olevalle. Asian parantamiseksi ehdotettiin paperilappua, joka jaetaan jokaiselle muistuttamaan asiasta, jolloin kaikki saavat varmasti tiedon oleellisista asioista.

”Monta kertaa käy niin, että sitten kun sä oot pois niin sit sä et tiedäkää, että mitä on palaveris käsitelty.”

Arviot uuteen järjestelmään tottumisen viemisestä vaihtelivat muutamasta päivästä noin vuoteen. Kaksi haastateltavaa kuudesta koki tarvitsevansa kauemman aikaa tottumiseen ja lopuille tottuminen vaatii vain muutaman päivän opettelun.

”Kyllä mä koen, että aika nopeasti. En usko, että kauaa vie. No, se on varmaan aika yksilökohtaista.”

Puolet haastateltavista mainitsi, että koulutuksen tarve on riippuvainen kustakin ohjelmasta riippuen kuinka vaikeakäyttöinen ohjelma on kyseessä. Puolille haastateltavista henkilökohtainen ohjaus ja käytännön työ toimii yleisesti parhaiten. Puolille taas riittää koulutus, jossa selitetään ja näytetään miten tulee toimia.

”Käytännön työ, kun itse tekee niin se on kaikista parasta koulutusta. Tekemällä ihminen oppii.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että uuden tietojärjestelmän tuomat helpotukset liittyvät lähinnä käytännön työn helpottumiseen järjestelmän antaessa enemmän myyntitilanteessa tarvittavaa asiakastietoa sekä näin ollen myös ajan säästämiseen, jolloin yhden järjestelmän kautta pystyy hoitamaan useamman tehtävän.

”No mä odotan niin, että kun mä vaan painan yhtä nappia niin kaikki avautuu siihen ja se on siinä ja kun mä soitan puhelimella niin mun ei tarvi painaa kun yhtä nappia niin se menee sinne asiakkaalle.”

4.3.6 Asenteet ja odotukset

Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että uuden tietojärjestelmän käyttöönottoaminen on mielenkiintoista ja positiivista. Kaksi haastatelluista oli epäileviä, sillä aiemmin syksyllä käyttöönotettu puhelinjärjestelmä aiheutti hankaluuksia ja osoittautui vaikeakäyttöiseksi.

”No niinku mä sanoin niin mä en oo mitenkään muutosvastarintanen, että tosi aina jees-fiilikset ku esitellään jotain uutta ja mun mielestä se on tosi hyvä, että niinkun kiinnitetään huomiota myyntiin ja siihen, että meillä pitää olla kunnan työkalut ja näin.”

”No mähän jo sanoinki sen, että tuntu aivan katastrofaaliselta ainaki tuo ensimmäinen, että huh huh.”

Haastateltavat löysivät myynnin uudistamiseen liittyen kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukseksi nousi tuotteistaminen, johon toivottiin kiinnittämään nykyistä enemmän huomiota. Haastateltavien mukaan tulee panostaa enemmän niihin tuotteisiin, joille on eniten kysyntää, eikä jatkuvasti kehittää uusia.

”Pitäs panostaa siihen, mitä meillä on jo eikä koko ajan vaan uutta.”

”Panostettais niihin tuotteisiin mitkä on niinku, mitenkä mä sen nyt sanoisin mitkä on niinku laadukkaita, mutta mitkä on kuitenkin edullisia, koska kuitenkin kaupasta halutaan hakea niinku laadukkaita, edullisia tuotteita tänä päivänä, koska ihmisillä ei ole rahaa käytettävissä niin paljon.”

”Mun mielestä se tuotteistus on sellanen tärkeä, että meillä on oikeita tuotteita asiakkaille myydä niin sillä saa jo paljon parannettua myyntiä.”

Uudistusta kaivattiin jatkuvan kiireen karsimiseen, johon ratkaisuksi nousi lisätövoiman palkkaaminen, jolloin yksi henkilö ottaisi vastaan ainoastaan myyntiin tulevia puheluita.

”Mua vaan sydäntä raapii, ku mä en kerkeä puhumaan, mä en voi antaa niille aikaa, koska koko aika on se kiire.”

”Ehdottomasti ottaisin lisää työntekijöitä, ottaisin yhden tänne, joka ottais pelkästään vastaantulevia puheluita.”

Palkkaus nousi esiin uudistamisehdotuksena. Haastateltava kokee, että myyjät ovat alipalkattuja.

”Tietysti se palkkaushomma, et me ollaan mun mielestä kyllä pahasti alipalkattuja, että jos lähetään miettimään, että lähtis jonneki muualle niin kyllä sais enemmän fyffeä, mut sit toisaalta meillä on niin hyvä porukka ja kivaa täällä olla.”

Muita haastatteluissa esiin nousseita uudistamistoiveita olivat vähittäiskauppamyynnin ja food service myynnin yhteistyön lisääminen sekä kuten jo aikaisemmin mainittu, myyntitiimin sisäisen yhteistyön lisääminen.

”Sk- ja vk-raja, enemmän yhteistyötä ehkä. Ei olisi kahta porukkaa.”

”Tiimityöskentelyä niin mun mielestä meidän pitäis tehdä niinku enemmän ehkä jotenki käyttää sitä hyväksi.”

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten CRM-järjestelmä voi tehostaa myynnin johtamista. Alatutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää, että mitä vaatimuksia CRM-järjestelmältä edellytetään myyntiprosessin tehostamiseksi ja mitä lähtökohtia on uuden CRM-järjestelmän käyttöönotolla. Johtopäätökset kehittyvät teemojen analysoinnin pohjalta syntyneiden tulkintojen yhdistämisestä teoreettiseen ajatteluun (Puusa & Juuti 2011, 146). Jokaisen johtopäätöksen jälkeen tutkija esittää yhden tai useamman kehitysehdotuksen. Kehitysehdotukset ovat selkeyden ja luettavuuden vuoksi jaettu aina omaksi kappaleekseen.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että myyjien näkökulmasta myyntiprosessi on heille osittain vieras käsite, jonka perusteella voidaan päätellä, että prosessi ei ole selkeä ja sen merkitystä tehokkaan myyntitoiminnan perustana ei ole tarpeeksi korostettu. Kuitenkin myyjien oma näkemys roolistaan myyntiprosessissa on melko selkeä. CRM-järjestelmän tehtävä on ohjata toimintaa, mutta taustalla on hyvä olla suoraviivainen ja selkeä eli tarkoin kuvattu myyntiprosessi, joka takaa myyjille portaat, joiden mukaan edetään.

Ehdotan, että yritys X kehittää tarkoin kuvatun ja selkeän myyntiprosessimallin, jonka lähtökohtana tulee olla asiakkaan prosessin tukeminen. Kuvattu myyntiprosessi tarjoaa kaikille myyjille tarkoitetun yhtäläisen mallin, jota aktiivisesti seuraamalla myyjä voi edetä prosessissa hieman asiakkaan edellä (Laine 2008, 65). Se mahdollistaa sujuvamman myyntityön sekä toimivimmat asiakkuudenhoitomallit. Tulee huomioida myyntiprosessin jatkuva seuranta ja kehittäminen, jotta prosessitoiminnot pysyvät ajantasaisina. Kuvattua myyntiprosessia voidaan pitää CRM-järjestelmän käyttöönoton edellytyksenä, jotta järjestelmä pystyy tarjoamaan siltä vaaditun tehokkaamman myyntitoiminnan sekä myyjää ohjaavan prosessin ominaisuudet. Kuvattu myyntiprosessi on myös tehokkaan myynnin johtamisen edellytys, jotta myyntiprosessin johtamisen kolme vaihetta eli suunnittelun johtaminen, myynnin toimeenpanon johtaminen sekä myynnin arvioinnin johtaminen on mahdollista suorittaa

mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Kuvatun myyntiprosessin tehokas hyödyntäminen CRM-järjestelmässä tarjoaa johdolle prosessin seuraamisen vaiheittaisen seurantavälineen, jonka avulla kyetään havaitsemaan mahdolliset myyntiprosessin ongelmat, jolloin niihin voidaan tarttua kiinni ja kehittää toimivimmiksi.

Myyjien näkökulman perusteella haastatteluissa nousi esille heidän halunsa tehdä enemmän myyntitiimin sisäistä yhteistyötä myyjien kesken ja näin ollen jakaa ja jalostaa ajatuksia, ideoita ja tietoa. Liiketoiminta vaatii jatkuvaa kehitystä ja näin ollen osaamisen johtamisen rooli kasvaa. Yhteisen suunnittelun pohjalta pystytään yhdistelemään monenlaisia näkökulmia ja mielipiteitä, joita voidaan käyttää hyväksi muun muassa sesonkien suunnittelussa. Yhteistyön pohjalta syntyneiden ratkaisujen toteuttaminen käytännössä, kehittää myynnin toimintaa taaten reaaliaikaiset myyntitoiminnot, oikeanlaisten tuotteiden tarjoamisen asiakkaille ja myyjien mielenkiinnon säilymisen työtä kohtaan. Myynnin johdon tehtävä on varmistaa tiiminsä riittävä osaaminen ja osaamisen oikeanlainen hyödyntäminen myyntityössä.

Saatujen tulosten perusteella esitän, että myynnin johdon toimesta panostetaan myyjien osaamisen kehittämiseen ryhmätyöskentelyn ja ideapajojen merkeissä, joiden pohjalta syntyvää tietoa taltioidaan tehokkaasti järjestelmiin. Näin ollen myyjät pystyvät hyödyntämään CRM-järjestelmästä saatavaa reaaliaikaista ja pitkälle jalostettua tietoa joka päiväisessä myyntityössä, joka heijastuu parempaan asiakastyytyvyyteen. Johdon tehtävä on ohjata myyjiä käyttämään tietoa tehokkaasti ja pitämään sitä ajan tasalla. Näin ollen myynnin johto saa myös huomattavia hyötyjä myyjien osaamisen kehittämisen seurauksena, sillä myynnin ohjaus, seuranta ja raportointi sekä ajantasaisen tiedon saanti helpottuvat.

Nykypäivän lisääntyneen tarjonnan vuoksi asiakkaat ovat yhä vaativampia ja edellyttävät myynnin lisäksi myös palvelun tarjoamista. Tuotteiden kehittäminen siis ei ainoastaan riitä, vaan on panostettava myös ympäröiviin toimintoihin. (Rubanovitch & Aalto 2007, 15-17.) Yritys X on

määritellyt yhdeksi CRM-järjestelmän vaatimukseksi asiakasymmärryksen kasvattamisen ja sitä kautta palveluasiakkuuden syntymisen.

Ratkaisumyynnissä tarjotaan tuotteen lisäksi myös palvelu, kun taas arvomyynti perustuu asiakkaan liiketoiminnalliseen kehittämiseen. CRM-järjestelmä ei yksinään riitä takaamaan asiakaskeskeisempää myyntiä, vaan sen lisäksi tulee tarjota asiakkaille ainutlaatuista lisäpalvelua. Myyjällä on oltava syvä tuntemus asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista, jotta se voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa palvelun avulla.

Tulosten perusteella myyjät kaipaavat vapautta ja liikkumatilaa myyntityön suorittamiseen, jotta he voivat paremmin keskittyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja näin ollen luoda heille lisäarvoa. Ehdotan, että myyjät suorittavat haastatteluja omille asiakkailleen, joissa he ottavat selvää asiakkaiden toiveista ja odotuksista lisäpalvelun tarjoamiseen liittyen. Asiakastietoja tulee päivittää aktiivisesti CRM-järjestelmään, jolloin tieto pysyy ajantasaisena ja on kaikkien CRM-järjestelmän käyttäjien nähtävillä. Asiakkaiden mielenkiintoa voidaan lisätä alueellisesti järjestettävillä asiakastilaisuuksilla, jotka voivat olla päivän mittaisia tilaisuuksia sisältäen erilaista asiakkaan arvon nostamisen kannalta suunniteltua ohjelmaa, kuten tuote-esittelyä, luentoja, tulevaisuuden näkymiä ja palautekeskusteluja. Asiakastilaisuus on toimiva paikka kyselyiden tekemiselle, joiden avulla saadaan kartoitettua asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Näiden pohjalta voidaan rakentaa asiakkaiden odotuksia vastaavia lisäpalveluita ja päivittää niitä aina tarpeen vaatiessa.

Myyntityö on hektistä ja haastattelujen perusteella myyjillä on heidän toiveisiinsa nähden liian vähän aikaa keskittyä yksittäisiin asiakkaisiin. Puhelimitse käytävät myyntitilanteet ovat usein nopeita, joten oleellisen tiedon tulee olla myyjän saatavilla nopeasti. Haastattelujen perusteella suurimmat CRM-järjestelmään kohdennetut odotukset liittyivät nimenomaan oleellisen asiakastiedon eli kampanja-, tarjous-, tilaushistoria- ja valikoima- ja runkotietojen löytymiseen yhdestä tietojärjestelmästä ja sen myötä aktiivisempaan työhön sekä toiminnan tehostumisen kautta ajan säästämiseen, jonka myyjät voivat hyödyntää asiakaspalveluun.

Jotta CRM-järjestelmästä tulee tehokas työväline, niin sen käyttöönoton edellytyksenä voidaan pitää järjestelmän loppukäyttäjien osallistamista suunnittelutyön jokaisessa vaiheessa (Dyché 2002, 246). Sen avulla voidaan taata loppukäyttäjien odotusten ja toiveiden mukainen CRM-järjestelmä. Haastattelujen perusteella myyjien epätietoisuus CRM-järjestelmän sisältöön liittyen viittaa siihen, että heitä ei ole osallistutettu järjestelmän suunnittelutyöhön. Ehdotan, että tulevissa CRM-järjestelmän päivitysprosesseissa tehdään hyvissä ajoin kattava myyntitiimin sisäinen kartoitus päivitettävistä toiminnoista ja näin taataan järjestelmästä saatava hyöty. CRM-projektin kehitysryhmässä tulee olla mukana myös loppukäyttäjät. Yritys X:n tulevissa uusissa järjestelmäkäyttöönotoissa on syytä kiinnittää huomiota loppukäyttäjien osallistamiseen.

Oleellinen lähtökohta CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa on henkilöstön huolellinen kouluttaminen, jotta he oppivat käyttämään järjestelmää, ymmärtävät järjestelmän ja sieltä saatavan tiedon merkityksen ja osaavat hyödyntää sen tuottamaa tietoa. Kouluttamisen tarve on riippuvainen henkilöstön osaamisesta sekä järjestelmän laajuudesta. Tulosten perusteella yritys X:n myyjien arvio kouluttamisen tarpeellisuudesta vaihteli muutamasta päivästä vuoteen. Myyntihenkilöstö koostuu eri ikäisistä, eri sukupuolen ja osaamisen sekä kokemuksen omaavista henkilöistä, jotka kaikki vaativat oman tasonsa mukaista järjestelmäkoulutusta.

Kehitysehdotuksena esitän, että yritys X käyttää tarvittavan määrän voimavaroja henkilöstön osaamiseen laatimalla hyvissä ajoin kullekin myyjälle oman henkilökohtaisen järjestelmäkoulutussuunnitelman kunkin osaamisen perusteella. Järjestelmäkoulutussuunnitelmaa voidaan täydentää päivitysten ja uusien järjestelmien käyttöönoton mukaan ja sen avulla voidaan seurata kunkin myyjän henkilökohtaista kehittymistä. Myynnin johdon tehtävä on varmistaa myyjien riittävä osaaminen ja taitava tiedon hyödyntäminen. On kaikkien edun mukaista, että suuria investointeja vaativasta CRM-järjestelmästä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.

Myynnin johtaminen vaatii toimiakseen myynnin mittaamista. On olemassa sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Asiakslähtöisen liiketoiminnan edellytys on näiden mittareiden tasapainoinen huomioiminen. Myyjien haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yritys X:llä on käytössä monenlaisia mittareita, mutta niille kaikille yhteistä on numeraalisen tiedon tuottaminen.

Käyttöön otettavan CRM-järjestelmän avulla saadaan tuotettua yhä monipuolisempia raportteja. Asiakslähtöisen toiminnan kannalta ehdotan, että yritys X ottaa käyttöön myös laadullisia mittareita, jotka kertovat siitä, tehdäänkö asioita pidemmällä aikatahtaimella oikein, edetäänkö oikeaan suuntaan ja kehittykö asiakkuudet halutulla tavalla.

Motivaatio ja palkitseminen liittyvät läheisesti mittaamiseen, sillä palkitseminen perustuu mittaamisen myötä syntyneisiin myyntituloksiin. Myyjä palkitaan tiettyjen palkintamallien mukaisesti ennalta asetettujen tavoitteiden täyttymisen myötä. Motivaatio syntyy tyytyväisyydestä koko myyntityötä kohtaan ja siitä huolehtiminen kuuluu myynnin johdolle. Saatujen tulosten perusteella myyjät kokivat muutamia epäkohtia myynnin johtamiseen liittyen. He kaipaavat myynnin johdolta luottamuksen ja kannustamisen lisäämistä sekä tasapuolisuuden huomioimista niin päivittäisessä työssä kuin palkitsemisessakin. Myyjien näkökulmasta päätellen he kokevat, että uudistuneen puhelinjärjestelmän avulla myynnin johto on aloittanut yhä tarkemman myyjien kontrolloinnin muun muassa puheluiden nauhoittamisen ja kuuntelun merkeissä.

Esitän kehitysehdotuksen, jossa yritys X:n myynnin johto kiinnittää tulevaisuudessa huomiota välittömään asioista tiedottamiseen ja hyötyjen painottamiseen, jotta myyjät pysyvät myös ajan tasalla ja näin ollen välttävät negatiivisilta oletuksilta ja spekulatioilta. Mielestäni johdon tulee myös korostaa tekniikan kehittymisen myötä syntyviä mahdollisuuksia, kuten puhelinjärjestelmän hyödynnettävyys, joka mahdollistaa paremman riskienhallinnan puheluiden nauhoittamisen myötä, mutta sen avulla voidaan myös havaita epäkohtia myyjien osaamistasossa ja kehittää sitä paremmaksi.

Aiemmin myynnin mittaamisen yhteydessä esitetty kehitysehdotus laadullisten mittareiden hyödyntämisestä pätee myös myyjien palkitsemismalleihin. Myynnin johdon tulee huomioida myyjien erilaiset osaamisen vahvuudet sekä kunkin asiakaskannan rakenne ja potentiaali. Motivaatio syntyy saavutettavissa olevien tavoitteiden seurauksena, johon jokaisella myyjällä tulee olla mahdollisuus. Palkitsemisen tulee perustua kaksijakoiseen mittaristoon, jossa huomioidaan sekä laadulliset että määrälliset onnistumiset sopivassa suhteessa.

Yritys X tavoittelee CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä parempaa asiakaspalvelua, joten yksi mahdollisuus on palkita myyjiä asiakassuhteen kehittymisen perusteella siirryttäessä asiakasluokituksissa ylemmälle tai alemmalle tasolle (Rubanovitsch & Valovirta 2009, 106-107). Ehdotan, että kyseinen palkitsemisperuste sovitetaan nykyisten palkitsemismallien rinnalle tuoden kuitenkin sopivasti uudistusta ja motivaationlähdeä myyntityöhön. Asiakkuuksien kehittymistä voidaan mitata sekä henkilökohtaisella että koko myyntitiimin tasolla ja asettaa tavoitteet myös niiden mukaisesti. Myyjien hyvä motivaatio ja asenne ovat CRM-käyttöönottoprojektin lähtökohtia, sillä ne edesauttavat järjestelmän vakiinnuttamisessa päivittäiseksi myynnin työkaluksi.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuusarvioinnilla arvioidaan työn laatua reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Kaikkien tieteellisten tutkimusten tulee sisältää luotettavuusarviointi, jossa tutkija tutkii nimenomaan oman tutkimuksensa luotettavuutta. (Kananen 2013, 135.) Tutkimuksen laatuun on syytä kiinnittää huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston keruun aikaista laaduntarkkailua voidaan lisätä tekemällä hyvä haastattelurunko ja läpikäymällä haastatteluja jo haastatteluvaiheen aikana sekä pitämällä huolta tallennusvälineistön toimivuudesta. Aineistoa käsiteltäessä laatua parantaa aineiston välitön litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185). Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointia ei voida suorittaa

määrällisen tavoin arvioimalla ja laskemalla, vaan se perustuu arvioon (Kananen 2014, 146).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja johdonmukaisuutta, jota voidaan arvioida sillä, antaako tutkimus samankaltaiset tulokset, mikäli se toteutetaan uudelleen eri tutkijan toimesta (Brinkmann & Kvale 2015, 281). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että kaikille haastateltaville annettiin yhtäläinen mahdollisuus tutustua haastattelurunkoon etukäteen. Sen sisältämät, teemoittain luokitellut kysymykset eivät olleet tiettyyn suuntaan johdattelevia, vaan avoimia kysymyksiä, joihin kukin vastasi oman ymmärryksensä mukaan. Varsinaiset haastattelut suoritettiin samaa kaavaa noudattaen. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti. Aineistoa oli siis mahdollista tarkkailla tarpeen mukaan ja näin ollen riski haastateltavien antaman informaation väärentymiselle, poistui.

Tutkija uskoo, että tutkimus antaa samankaltaiset tulokset, vaikka haastateltavina toimivat eri henkilöt, jotka kuitenkin omaavat samanlaisen osaamistason kuin tämän tutkimuksen haastateltavat. Tutkijan roolilla saattoi olla reliabiliteettia heikentävä vaikutus, sillä kaikki haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Näin ollen vastaukset saattaisivat olla osittain erilaisia, mikäli tutkimuksen suorittaisi toinen tutkija. Tulosten luotettavuuden kestoa on vaikea määritellä, sillä myynnin tilanteet muuttuvat nopealla tahdilla ja kehitystä tapahtuu jatkuvasti.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä mitataan, että tutkitaanko oikeita asioita (Kananen 2014, 147). Tämän tutkimuksen validiteettia tukee se, että haastateltaviksi valittiin mahdollisimman sekalainen ja monipuolinen joukko myyjiä. Lisäksi validiteettia tukee ennen varsinaisia haastatteluja suoritettu myynnin esimiehen esihaastattelu, jonka perusteella saatiin rakennettua johdonmukainen haastattelurunko, joka vielä lopuksi hyväksytettiin yrityksen myyntipäälliköllä. Haastattelututkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä sen avulla saatiin kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä runsaasti kehitysehdotuksia.

Haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu toimi tässä tutkimuksessa hyvin, sillä haastateltaville ei haluttu antaa liikaa vapautta, vaan haluttiin vastauksia rajattuihin kysymyksiin. Validiteettia vahvistavana tekijänä voidaan pitää tutkijan hyvää ja ajankohtaista tietämystä yritys X:n toiminnasta ja tarpeista, jolloin työtä oli helppo lähteä työstämään eteenpäin.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö rakentui teoriaosasta ja empiirisestä osasta.

Teoriaosassa käsiteltiin myyntiprosessia ja sen johtamista sekä CRM-järjestelmää ja sen merkitystä myynnin apuvälineenä. Empiirisen osan tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla kuudelle vähittäiskauppamyynnin myyjälle.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia uuden käyttöönotettavan CRM-järjestelmän tuomia hyötyjä myynnin johdon apuvälineenä sekä selvittää, mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi sekä mitä lähtökohtia on otettava huomioon sen käyttöönotossa. Tutkimus suoritettiin toimeksiantona yritykselle X.

Tavoitteiden pohjalta laadittiin tutkimusongelmia, jotka muutettiin tutkimuskysymyksiksi. Päättökysymyksen lisäksi muodostettiin kaksi alatutkimuskysymystä tukemaan tavoitteiden saavuttamista.

Päättökysymys oli:

- Miten käyttöönotettava CRM-järjestelmä voi tehostaa myynnin johtamista?

Alatutkimuskysymykset olivat:

- Mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan myyntiprosessin tehostamiseksi?
- Mitä lähtökohtia on uuden CRM-järjestelmän käyttöönotolla?

Nykypäivän asiakkaat vaativat yhä parempaa ja heille lisäarvoa tuottavaa asiakaspalvelua. Internet ja jatkuvasti kehittyvä teknologia mahdollistavat asiakkaiden yhä vapaamman ja monipuolisemman tiedon ja tarjonnan etsinnän. Laajan tarjonnan vuoksi asiakkaille ei riitä enää pelkän tuotteen tarjoaminen, vaan yrityksen tulee löytää keino, kuinka tarjota ainutlaatuista lisäpalvelua asiakkaalle. Hyvä myynnin johtaminen mahdollistaa asiakaslähtöisen ja onnistuneen myyntityön. Myynnin johdon rooli on merkittävä ja se korostuu entisestään jatkuvan kehityksen seurauksena.

Asiakkuudenhallinta on strateginen prosessi, joka muodostuu erilaisista prosesseista, ihmisistä sekä teknologiasta. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin CRM-järjestelmään ja sen rooliin myynnin apuvälineenä mahdollistaen asiakaslähtöisen ja tehokkaan myyntityön. CRM-järjestelmä toimii tehokkaana työvälineenä, mikäli sen käyttöönotossa huomioidaan loppukäyttäjien jatkuva osallistaminen.

Taulukko 1 havainnollistaa keskeisimpiä haastattelujen perusteella syntyneitä tutkimustuloksia, niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä sekä tutkijan kehittämiä kehitysideoita.

TAULUKKO 1. Yhteenveto tutkimustulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista

Aihe	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Myyntiprosessi	Myyntiprosessin merkitystä asiakaslähtöisen ja tehokkaan myyntitoiminnan perustana ei ole korostettu tarpeeksi	Tarkoin kuvattu myyntiprosessi, joka takaa kaikille yhtäläisen ja toimivan mallin sekä parantaa tehokkuutta ja helpottaa myynnin seuranta ja ohjausta
Myyntitiimin osaamisen kehittäminen	Liiketoiminnan jatkuva kehittyminen vaatii myös henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä	Panostetaan myyjien osaamisen kehittämiseen myyntitiimin yhteisen ryhmätyöskentelyn ja ideapajojen merkeissä, joiden seurauksena syntyvää tietoa taltioidaan välittömästi CRM-järjestelmään
Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle	Ei riitä pelkkä tuotteen tarjoaminen, sillä asiakkaat vaativat lisäarvon tuottamista	Myyjien toimesta suoritetaan haastatteluja asiakkaille heidän toiveistaan lisäarvon tuottamisesta Alueittain järjestettävät asiakastilaisuudet

Tulevalta CRM-järjestelmältä vaadittavat ominaisuudet	Myyjien epätietoisuus käyttöönotettavan CRM-järjestelmän sisällöstä viittaa siihen, että heitä ei ole osallistutettu sen kehittämistyöhön	Loppukäyttäjien jatkuva osallistaminen käyttöönoton jokaisessa vaiheessa sekä sen jälkeisissä päivitys- ja kehittämisprosesseissa
Henkilöstön kouluttaminen	Lähtökohta uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa, jonka avulla varmistetaan järjestelmän oikeanlainen käyttö ja tiedon hyödyntäminen	Laaditaan jokaiselle henkilökohtainen järjestelmäkoulutus suunnitelma, jota päivitetään päivitysten ja uusien järjestelmien käyttöönottojen myötä
Myyntin mittaaminen	Käytössä on vain määrällisiä mittareita, vaikka asiakaslähtöinen myyntityö vaatii määrällisten ja laadullisten mittareiden tasapainon	Laadullisten mittareiden kehittäminen asiakaslähtöisen myyntitoiminnan mittaamiseksi
Myyntihenkilöstön motivoiminen	Myyntin johdolta kaivataan kannustusta, luottamuksen lisäämistä, tasa-arvoisuutta sekä kontrollon vähentämistä	Asioiden välitön tiedottaminen sekä ajantasalla pitäminen ja uusien järjestelmien myötä syntyvien mahdollisuuksien ja hyötyjen korostaminen
Myyntin palkitseminen	Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia ja palkitsemismallien kaksijakoisia	Nykyisten palkitsemismallien lisäksi otetaan käyttöön laadullinen mittari, joka perustuu asiakasluokituksen muutoksiin

Tutkimus osoittaa, että käyttöönotettava CRM-järjestelmä voi tehostaa myynnin johtamista, mikäli myyntiprosessi on tarkoin kuvattu ja kaikille myyjille selkeä, jolloin se tarjoaa myynnin johdolle vaiheittaisen seurantavälineen. CRM-järjestelmä mahdollistaa tehokkaamman myynnin johtamisen, mikäli tietoa taltioidaan aktiivisesti järjestelmään, jolloin myyjillä on käytössään reaaliaikaista tietoa. Näin ollen myynnin johdon

vastuulla oleva myyjien oikeanlainen ja tehokas tiedon hyödyntäminen heijastuu positiivisella tavalla asiakaspalvelun laatuun. CRM-järjestelmän tuottama reaaliaikaisen tiedon ominaisuus tarjoaa myynnin johdolle tehokkaan ohjaus-, seuranta- ja raportointivälineen. CRM-järjestelmä ei kykene yksinään tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle, vaan se vaatii myös lisäpalvelun tarjoamista. Myyjien asiakkailleen suoritettavien viikottaisten yhteydenottojen sekä haastattelujen pohjalta syntyvää tietoa tulee taltioida aktiivisesti CRM-järjestelmään, jolloin se on kaikkien käyttäjien nähtävillä. Asiakastilaisuuksissa myynnin johdolla ja myyjillä on mahdollisuus kerätä lisää tietoa asiakkailta ja kehittää toimintaa odotusten ja toiveiden myötä asiakaslähtöisemmäksi.

Tutkimuksen perusteella CRM-järjestelmän käyttöönoton lähtökohtana ja myyntiprosessin tehostumisen vaatimuksena voidaan pitää loppukäyttäjien osallistamista. Heidät tulee osallistaa käyttöönoton jokaisessa vaiheessa sekä käyttöönoton jälkeisissä järjestelmäpäivityksissä. Sen avulla taataan, että CRM-järjestelmä tarjoaa olennaista tietoa ja näin ollen palvelee käyttäjiään mahdollisimman tehokkaasti. Käyttöönoton lähtökohtana voidaan pitää henkilöstön kouluttamista, jotta he oppivat käyttämään järjestelmää, ymmärtävät sen tuottaman tiedon merkityksen sekä käyttävät sen tuottamaa tietoa oikein ja tehokkaasti. Henkilökohtaisten järjestelmäkoulutussuunnitelmien avulla voidaan pitää huolta kunkin henkilökohtaisesta kehitymisestä.

Myyntiprosessin tehostumiseksi CRM-järjestelmältä vaaditaan määrällisten ja laadullisten mittareiden tasapainoista huomioimista, sillä laadulliset mittarit kertovat myyntitoiminnan todellisesta tilasta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Lisäksi myyntiprosessin tehostuminen ja onnistunut käyttöönotto vaativat myyjien korkeaa motivaatioastetta, jotta CRM-järjestelmästä muodostuu kaikille päivittäinen myyntityön väline. Motivaatioon vaikuttaa myyjien tyytyväisyys koko myyntityötä kohtaan, johon myynnin johto voi vaikuttaa pitämällä myyjiä jatkuvasti ajan tasalla, huolehtimalla sisäisen viestinnän kulusta ja keskustelemalla avoimesti myyntityöhön liittyvistä asioista. Palkitseminen on oleellinen tekijä tehokkaan myyntityön kannalta. Asetettujen tavoitteiden tulee olla

saavutettavissa olevia sekä määrällisesti että laadullisesti.

Asiakaslähtöisesti tehokasta myyntiprosessia voidaan edistää palkitsemalla myyjiä asiakasluokitusten muutoksien mukaisesti, jolloin palkitsemisessa huomioidaan myös laadullinen puoli myyntityöstä.

Tutkimus on onnistunut, sillä sen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkija on neuvotellut yritys X:n kanssa tutkimuksen jatkosta, jonka tutkija suorittaa alkavan työsuhteen ohessa. Sen tarkoitus on tutkia CRM-järjestelmästä, ERP-järjestelmästä ja puhelinohjausjärjestelmästä toteutettavan järjestelmäintegraation vaikutuksia myynnin johtamisen tehostumiseen.

Tämän opinnäytetyön myötä nousi jatkotutkimusehdotuksia. Yhtenä ehdotuksena on tutkia myyntiprosessia perusteellisesti ja rakentaa sen pohjalta kuvattu, myynnin kannalta oikeanlaiset vaiheet sisältävä myyntiprosessi. Osaamisen kehittämisen tueksi tulee tutkia myyjien osaamista käyttäen apuna nykyaikaisia osaamiskartoitustyövälineitä. Niitä analysoimalla myynnin johto kykenee luomaan pitkäjänteisiä osaamisen kehittämissuunnitelmia. Jatkotutkimuksen voi kohdistaa myös palvelukeskeisen myynnin tutkimiseen eli millaista lisäarvoa asiakkaat kaipaavat ja miten sitä tulee tarjota. Tutkija ehdottaa yhtenä jatkotutkimusehdotuksena tutkimaan loppukäyttäjien osallistamista järjestelmäkäyttöönotoissa, jotta tulevaisuuden järjestelmät ovat varmasti toimivuudeltaan ja ominaisuuksiltaan loppukäyttäjien toiveiden mukaisia. Henkilöstön kouluttamiseen liittyvän jatkotutkimuksen voi kohdistaa järjestelmäkoulutussuunnitelman toimivuuden ja parhaan mahdollisen mallin kehittämiseen. Tärkeää on myös tutkia, miten laadulliset mittarit saadaan otettua mukaan määrällisten mittareiden rinnalle ja miten asiakasluokituksen muuttuminen palkitsemisperusteena saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja myyjiä motivoivalla tavalla.

LÄHTEET

Painetut:

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Bergeron, B. 2002. Essentials of CRM. New York: Wiley.

Brinkmann, S. & Kvale, S. 2015. InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Third edition. USA: Sage Publications.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management: concepts and technologies. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Churchill, G., Ford, N., Johnston, M. & Tanner, J. 2000. Sales Force Management. Sixth Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Donaldson, B. 2007. Sales management. New York: Palgrave Macmillan.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston: Addison-Wesley.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.

Finnegan, D. & Willcocks, L. 2007. Implementing CRM: From Technology to Knowledge. Chichester: John Wiley & Sons.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.

Henkilötietolaki 523/1999. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hovi, A., Ylinen, J. & Koistinen, H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Helsinki: Satku.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. Eighth edition. Harlow: Pearson Education.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin: myynnin tuki kuntoon. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Lemmens, R., Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. From selling to co-creating. New trends, practices and tools to upgrade your sales force. Amsterdam: BIS Publishers.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2012. Selling Today. Partnering to Create Value. Boston: Pearson.

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

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

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

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

Payne, A. 2006. Handbook of CRM: achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Prentice Hall: Financial Times.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing customer relationships. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Docendo.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi.

Roune, T., Bristow, J. & Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - sanoista tekoihin. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Valovirta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Tanner, J., Honeycutt, E. & Erffmeyer, R. 2009. Sales management – Shaping Future Sales Leaders. New Jersey: Pearson Educational International.

Tähtinen, S. 2005. Järjestelmäintegraatio: tarve, vaihtoehdot, toteutus. Helsinki: Talentum.

Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.

Santasalo, L. 2015. Ylin johto on unohtanut asiakkaat. Kauppalehti 13.1.2015, B18.

Schwartz, M. 2006. Fundamentals of sales management for the newly appointed sales manager. New York: AMACOM.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo: Hansaprint Oy.

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

Sivistyssanakirja. 2002. Sivistyssanakirja: nykysuomen opas. Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Pennanen, R. 2014. Solution Business: Building a Platform for Organic Growth. Cham: Springer.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Sähköiset:

Argillander, T., Kalli, S. & Paajanen, R. 2013. Internet mullistaa myös teollisuuden. Talouselämä 20/2013 [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/te/1705201371-d64854d01210c32263c8bfe755c25200.pdf>.

Brown, R. 2011. Doing More with Less. Residential Systems. Vol. 12, Iss. 6, p. 36-37 [viitattu 8.3.2015]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct – tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/874279982?accountid=16407>.

Hammarsten, H. 2006. Myyjä muuttuu konsultiksi. Talouselämä 10/2006 [viitattu 30.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/te/1703200672-f48a1a608652a47da26face2754a5c91.pdf>.

Hoda, N. 2014. CRM Implementation. Critical Success Factors. Social Science Research Network [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa Proquest - tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/1522795270/>.

Kahle, D. 2002. How sharp is your sales structure? Foundry Management & Technology. Vol. 130, Iss. 8, p. 40 [viitattu: 11.3.2015]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct – tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/219603867/>.

Kärkkäinen, H., Jussila, J., Erkinheimo, P., Hallikas, J., Isokangas, A. & Jalonen, H. 2014. Joukkoistamisen uusi aalto: teollisten yritysten joukkoistaminen. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22443/joukkoistamisen_uusi_aalto.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Lonoff Schiff, J. 2012. 8 CRM Trends You Need to Watch. CIO 2.2.2012 [viitattu 31.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.cio.com/article/2399823/enterprise-software/8-crm-trends-you-need-to-watch.html>.

Metsämäki, M. 2007. Myyjä jää yksin. Markkinointi&Mainonta numero 38/2007 [viitattu 21.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: [http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/mm/071220076-](http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/mm/071220076-1871099cbfa2dcba8adada8030f41b90.pdf)

[1871099cbfa2dcba8adada8030f41b90.pdf](http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/mm/071220076-1871099cbfa2dcba8adada8030f41b90.pdf).

Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki 3/2014 [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa ePookissa:

<http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=487>.

Mäntylä, J-M. 2007. Crm auttaa, vaikka pelottaa. Tietoviikko 23.2.2007 [viitattu 16.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: [http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/tv/2302200714-](http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/tv/2302200714-c63741fd946dfc2fee945d565321387c.pdf)

[c63741fd946dfc2fee945d565321387c.pdf](http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/tv/2302200714-c63741fd946dfc2fee945d565321387c.pdf).

Oksanen, T. 2013. Poimintoja CRM 2013 – tapahtumasta. Muutoksen tuska [viitattu 30.3.2015]. Saatavissa:

<http://muutoksentuska.fi/2013/03/09/poimintoja-crm-2013-tapahtumasta/>.

Poikola, A., Kuikkaniemi, K. & Kuittinen, O. 2014. My Data - johdatus ihmiskeskeiseen henkilötiedon hyödyntämiseen. Liikenne- ja viestintäministeriö [viitattu 15.3.2015]. Saatavissa:

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3082152&name=DLFE-25061.pdf&title=My%20data%20-%20johdatus%20ihmiskeskeiseen%20henkilötiedon%20hyödyntämiseen.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV.

Menetelmäopetuksen tietovarasto [viitattu 29.3.2015]. Saatavissa:

Tampereen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Saarijärvi, H., Puustinen, P. & Virtanen, P. 2013. Asiakastieto vai asiakkaan tieto? Talouselämä 14.6.2013 [viitattu 15.3.2015]. Saatavissa

Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/te/1406201360-41b35c956ab7e668ea66f7094db1f557.pdf>.

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Crementum 3.9.2012 [viitattu 31.3.2015]. Saatavissa: <http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>.

Seies, E-R. 2013. Näin et pety CRM:ään. Fakta 16.5.2013 [viitattu 14.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/fa/160520137-a11ab45ef7658ee53dc066fb5e5e21f5.pdf>.

Seppänen, K. 2014. CRM-järjestelmästä ja sen valinnasta. Ampiiiri [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa: <http://ampiiiri.com/2011/01/07/crm-jarjestelmista-ja-sellaisen-valinnasta/>.

Sherif, M. H. 2010. Handbook of Enterprise Integration. Google Scholar [viitattu 16.11.2014]. Saatavissa: http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=hgEJN5owi3QC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Sherif+2010+system+integration&ots=jap8wrdz_L&sig=aGP6kp-WuSjNZz5ITaQOmTRJlvs&redir_esc=y#v=onepage&q=Sherif%202010%20system%20integration&f=false.

Vihma, P. 2005. Asiakas rakentaa strategian. Talouselämä 12.8.2005 [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/te/1208200530-7e72a11940812ef11cfe5a8d0332200b.pdf>.

Vuokola, J. 2005. Asiakkuudenhallinta ei ole mörkö. Tietoviikko 17.3.2005 [viitattu 10.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkistossa: <http://la-static.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/pdf/tv/1703200522-7016c68e446449967bb37d20d52efdde.pdf>.

Walters, M. 2012. Systems integration benefits. Consulting – Specifying Engineer. Vol. 49, Iss. 4, p. n, a [viitattu 18.3.2015]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct – tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1023377584/fulltext/5B8B62A1BE6842BAPQ/1?accountid=16407>.

Yritys X. 2014. Yleisesittely 10/2014. PowerPoint [viitattu 15.3.2015].

Haastattelut:

Yritys X:n myynnin esimiehen haastattelu 22.10.2014.

Yritys X:n vähittäiskauppamyymyjien haastattelut 20.-21.11.2014.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko

Opinnäytetyön haastattelurunko

Haastattelija Mira Hautamäki

Myyntiprosessi

- Mikä on roolisi myyntiprosessissa?
- Mitä vahvuuksia nykyisessä myyntiprosessissa on?
- Mihin asioihin haluaisit parannuksia nykyisessä myyntityössä?

Myyntiprosessin johtaminen

- Miten myyntiä mielestäsi johdetaan?
- Miten järjestelmien integroinnilla voidaan tehostaa myyntiä?
- Miten kehittäisit myynnin johtamista?

Myyntitoiminnan mittaaminen

- Miten myyntiä mitataan tällä hetkellä?
- Millaisilla mittareilla voitaisiin edistää myyntituloksien paranemista?

Tietojärjestelmät

- Miten parantaisit nykyisiä tietojärjestelmiä?
- Miten tietojärjestelmillä voitaisiin tehostaa myyntiä?

Tietojärjestelmän käyttöönotto ja järjestelmäintegraatio

- Millaista informaatiota tulevasta järjestelmämuutoksesta on jaettu?
- Miten pitkään arvelet uuteen järjestelmään tottumisen kestävän? Perustelut.
- Millaista koulutusta arvioisit tarvitsevasi?
- Miten odotat uuden tietojärjestelmän helpottavan käytännön myyntityötä?

Asenteet ja odotukset

- Miltä uuden tietojärjestelmän käyttöönottaminen tuntuu?
- Millä muulla tavalla haluaisit uudistaa myyntiä?