

Johanna Lamu

# CRM-järjestelmän käytön lisääminen ja asiakastiedon parempi hyödyntäminen B2B-myyntiorganisaatiossa

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

7.5.2018

---

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Johanna Lamu CRM-järjestelmän käytön lisääminen ja asiakastiedon parempi hyödyntäminen B2B-myyntiorganisaatiossa 59 sivua + 4 liitettä 7.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Liisa Koski-Lukkari
<p>Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä CRM -järjestelmän käyttöä Uudellamaalla sijaitsevassa B2B -myyntiorganisaatiossa ja parantaa järjestelmään viedyn asiakastiedon laatua. Tavoitteena oli löytää keinoja henkilöstön motivoimiseen, niin että järjestelmän käytöstä muodostuisi yritykselle uudenlainen tapa toimia ja se siten paremmin tukisi asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta. Kohdeyrityksellä oli aiempaa kokemusta CRM -järjestelmän käytöstä, mutta sen käyttö oli jäänyt pintapuoliseksi eikä siitä saatu todellisia hyötyjä irti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tiedunkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua, benchmarking -menetelmää ja havainnointia. Teemahaastatteluiden tarkoitus oli selvittää, mitkä ovat asiakkuuksien johtamisen suurimmat haasteet ja millaista CRM -järjestelmää kohdeyrityksen henkilöstö kaipaa toimintansa tueksi. Benchmarking -menetelmän tarkoitus oli oppia toisilta: miten muissa B2B -organisaatioissa on onnistuneesti toteutettu CRM -järjestelmän käyttöönotto. Haastattelin kahta uudellamaalla työskentelevää myynnin ammattilaista, jotka ovat olleet vastaavissa CRM -projekteissa mukana.</p> <p>Kehittämishankkeen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiakkuuksien johtamista, muutosjohtamista ja CRM -järjestelmän käyttöönottoa. Teorioiden ja menetelmien yhteenvetona laadittiin kehittämissuunnitelma. Asiakasaktiiviteettien viemistä järjestelmään seurattiin kymmenen viikon seurantajakson ajan ja henkilöstöä kannustettiin palkitsemiskampanjan avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena järjestelmän käyttöaste ja syötetyn asiakastiedon laatu parani. Seurantajakson aikana kaikki asiakaskäynnit avattiin ja suljettiin järjestelmässä, muistiinpanot, otsikointi ja tapaamistyyppi kirjattiin oikein ja myyjät alkoivat käyttämään sähköistä kalenteria. Tutkimuksen mukaan resurssien kohdistaminen koulutukseen, ongelmanratkaisuun ja seurantaan voivat tuoda tulosta jo lyhyelläkin aikavälillä, kun puhutaan henkilöstön motivoimisesta ja muutoksesta kohti uudenlaista CRM -käyttöä. Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin. Huomioitavaa on, että CRM -käytön jatkuvuuden ja kehityksen varmistamiseksi koulutusta, tukea ja seurantaa tarvitaan jatkossakin.</p>	
Avainsanat	Asiakkuuksien johtaminen, muutosjohtaminen, asiakkuudenhallintajärjestelmä, CRM -järjestelmän käyttöönotto, CRM -järjestelmän hyödyntäminen, asiakastieto

Author(s) Title Number of Pages Date	Johanna Lamu Increasing the Use of CRM and Improving the Quality of Customer Information in a B2B- Sales Organization 59 pages + 4 appendices 7 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Program	Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>The objective of this Master's thesis was to increase the use of the CRM system and improve the quality of customer information in a B2B -organization operating in the Uusimaa region. The target was to find ways to motivate the company staff to utilize the CRM system, in order to create a new CRM culture that would better support the entirety of the customer relationship management. The target organization had previous experience in using CRM. However, the use had remained superficial and did not provide real benefits.</p> <p>The study was implemented as an action research, while the data collection methods used were theme interviews, benchmarking method and perception. The purpose of the theme interviews was to collect the base for the research and to find out what the biggest challenges of customer relationship management are, and also what kind of a CRM system the staff of the target organization needs to support their operations. The purpose of the benchmarking method was to learn from the others: how the other organizations have successfully implemented CRM. I interviewed two sales managers, who have many years of experience with similar CRM projects, in order to learn what should be taken into consideration.</p> <p>The theoretical framework of this study was based on the customer relationship management, change management and CRM system implementation. Based on the theories and methods, a development plan was created, as a target to increase the use of the system and improve the customer data. Carrying customer activities into the system was monitored over a ten-week follow-up period and the staff was encouraged through a remuneration campaign.</p> <p>As a result of the study, the CRM system usage and the quality of the customer data improved. Over the ten weeks' follow-up period, all customer meetings were opened and completed in the system, notes and meeting categories were marked properly, and E-calendars were used to plan future customer meetings. When targeting resources related to training, problem solving and follow up, results can be achieved even in a short-term period when aiming at motivating the staff through the transition. In conclusion, the targets set for this thesis were achieved, but in order to ensure positive development, training and follow up are needed in the future as well.</p>	
Keywords	Customer relationship management, Change management, CRM implementation, CRM system utilization, Customer information

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely ja kehittämistyön lähtötilanne	2
1.2	Kehittämistyön tavoite	3
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
2.2	Tutkimuksen rajaus	4
3	Tutkimusmenetelmät	5
3.1	Toimintatutkimus	5
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	6
3.3	Analyysimenetelmät	7
4	Teoreettinen viitekehys	8
4.1	Muutosjohtaminen	8
4.2	Asiakkuuksien johtaminen	11
4.3	Customer Insight eli asiakasymmärrys	15
4.4	Asiakkuuksien arvo ja hoitomallit	18
4.5	Asiakaskokemuksen merkitys	22
4.6	Business Intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta	23
4.7	CRM -järjestelmän käyttöönotto	25
5	Kehittämistyön käytännön toteutus	28
5.1	Teemahaastatteluiden tulokset	29
5.1.1	Asiakkuuksien johtaminen ja hoitomallit	29
5.1.2	Asiakkuuksien priorisointi ja segmentointi	31
5.1.3	Asiakkuuksien johtamisen kehittämiskohteet	32
5.1.4	Odotukset uuden CRM-järjestelmän suhteen	33
5.2	Benchmarking haastattelut	36
5.3	Yhteenveto SWOT-analyysin avulla	39
5.4	Kehittämistoimenpiteet ja mittarit	39
5.4.1	Koulutus	41
5.4.2	Avoimuuden ja yhteistyön lisääminen	42
5.4.3	Motivoidaan järjestelmän käyttöön	43
5.4.4	Markkinointiattribuuttien liittäminen asiakkuuksiin	44

5.4.5	Hyödynnettävyyden varmistaminen	45
6	Tutkimuksen tulokset	45
6.1	Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen	46
6.2	Yhteenveto tuloksista	48
6.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	49
6.4	Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin	51
7	Arviointi ja pohdinta	52
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	52
7.2	Validiteetti	54
7.3	Reliabiliteetti	54
7.4	Jatkotoimenpiteet	55
7.5	Itsearviointi	56
	Lähteet	58
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymykset	
	Liite 2. Benchmarking haastattelun kysymykset	
	Liite 3. Benchmarking haastatteluiden vastaukset: henkilö 1	
	Liite 4. Benchmarking haastatteluiden vastaukset: henkilö 2	

## 1 Johdanto

Menestyneille yrityksille on ollut yhteistä se, että he ovat kilpailijoitaan paremmin osanneet ennakoida tai muuttaa asiakaskäyttäytymistään markkinan tai asiakkaan vaatimalla tavalla. Asiakkaille tulisi tarjota sitä, mikä heille on tärkeää ja millä on eniten merkitystä. Tätä tukee nykyaikainen strateginen ajattelu, joka tarkastelee asiakasläheisyyttä, tuotejohtajuutta ja kustannusjohtajuutta liiketoimintamallin painotuskysymyksen kautta. (Arantola 2006, 77-79) Yritykset keskittyvät liian usein uusasiakashankintaan ja unohtavat, että olemassa olevat asiakkuudet ovat yrityksen suurin arvo. Asiakkuuksien tehokkaan johtamisen tulisi olla osa yrityksen strategiaa ja hyvällä asiakashallinnalla voidaan parantaa myynnin tehokkuutta, kehittää asiakaspalvelua ja lisätä asiakasuskollisuutta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14-15, 114)

Suurin osa yrityksen arvosta muodostuu asiakkuushallintaprosesseista ja liiketoimintakonsepteista. Asiakastieto muuttuu asiakassuhteiden eläessä ja uutta tietoa tulee koko ajan. Siksi on tärkeää, että asiakasrajapinnassa olevat henkilöt päivittävät aktiivisesti tietoa järjestelmään. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14-15) Asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmänä tulisi olla liiketoimintaa hyvin tukeva järjestelmä, jossa ovat mukana erilaiset operatiiviset asiakaskohtaukset. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 176) Jotta asiakkuushallintajärjestelmän käyttöönotto voi onnistua, tarvitaan siihen vahvaa johtajuutta ja määrätietoista toimenpiteitä, ja sitä tukevien toimintapojen ja järjestelmien tulee olla kunnossa. Muuten asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista. (Oksanen 2010, 29-30)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä CRM -järjestelmän käyttöä kohdeorganisaatiossa ja parantaa järjestelmään viedyn asiakastiedon laatua. Kehittämistyön tavoite oli löytää keinoja henkilöstön motivoimiseen, niin että järjestelmän käytöstä muodostuisi yritykselle uudenlainen tapa toimia ja se siten paremmin tukisi asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta.

Kehittämistyön alussa tein kahdeksan teemahaastattelua kohdeorganisaation työntekijöille. Haastattelujen avulla halusin selvittää asiakkuuksien johtamisen tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä millaisia toiveita henkilöstöllä on

asiakkuudenhallintajärjestelmän suhteen. Lisäksi käytin Benchmarking – vertailuanalyysia ja haastattelin kahta Uudellamaalla työskentelevää myynnin ammattilaista tuomaan lisänäkökulmaa työhöni. Henkilöillä on usean vuoden kokemus CRM -projektien vetämisestä, ja siksi koin haastattelujen tuovan lisäarvoa kehittämistyöhöni. Teemahaastatteluiden ja benchmarking -menetelmän pohjalta tein yhteenvedon asiakkuuksien johtamisen nykytilasta SWOT-analyysia hyödyntäen. Tutkimuksessa laadittujen kehittämistoimenpiteiden tarkoitus on motivoida ja tukea henkilöstöä uuden CRM -järjestelmän käytössä.

### 1.1 Kohdeorganisaation esittely ja kehittämistyön lähtötilanne

Kehittämistehtävän kohdeorganisaationa toimii Uudellamaalla sijaitseva B2B -myyntiorganisaatio. Yritys kuuluu kansainväliseen organisaatioon, joten se pystyy liiketoiminnassaan hyödyntämään kansainvälisen yrityksen järjestelmiä, prosesseja ja liiketoimintaosaamista. Myyntiorganisaation toiminta keskittyy lähinnä Suomen markkinoihin, sillä yrityksellä on maittain omat myyntiorganisaatiot.

Kohdeorganisaatio on ottanut vuoden 2017 alussa uuden C4C -asiakkuudenhallintajärjestelmän (Cloud for Customers) käyttöönsä, joka antoi otollisen hetken kehittämistyön aloittamiselle. Yrityksellä on aiemmin ollut CRM -järjestelmä käytössä, mutta aiempi järjestelmä ei palvellut Suomen myyntiorganisaation tarpeita toivotulla tavalla. Järjestelmä oli vaikea ja hidas käyttää, ja sen tarkoitus oli enemmän tallentaa tietoa, kuin käyttää sitä tiedon analysoimiseen. Vanhasta järjestelmästä pystyttiin kuitenkin hyödyntämään asiakastietokanta, ja tietoa ei tarvinnut taten uudelleen syöttää, vaan se pystyttiin siirtämään vanhasta järjestelmästä lähes sellaisenaan uuteen järjestelmään.

Kilpailu tulee tulevina vuosina kovenemaan ja yrityksen pitää itse löytää keinoja tehdä paremmin ja kehittää omaa liiketoimintaansa. Yritykselle paras keino saavuttaa kasvua on ottaa osuuksia kilpailijoiltaan, ja tähän tarvitaan omien sisäisten prosessien kehittämistä yhä asiakaskeskeisempään suuntaan. (Myyntijohtaja 2017) Lähtökohta tälle kehittämishankkeelle lähti yrityksen omasta tarpeesta selvittää, miten henkilöstöä voidaan motivoida käyttämään uutta asiakkuudenhallintajärjestelmää ja millaisilla toimilla järjestelmä saadaan tukemaan asiakkuuksien johtamista. Järjestelmän käyttö ei saa jäädä pintapuoliseksi, vaan sitä halutaan aidosti hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa.

## 1.2 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä CRM -järjestelmän käyttöä ja parantaa sinne kirjatun asiakastiedon laatua. Tavoitteena on johdonmukaisilla toimilla lisätä asiakasaktiiviteettien määrää järjestelmässä niin, että siitä muodostuu jokapäiväinen työkalu ja se tukee yrityksen asiakkuuksien johtamista. Kehittämistyön alussa selvitetään, millaisia odotuksia henkilöstöllä on järjestelmän suhteen ja mitä asioita tulisi jatkossa korostaa ja kouluttaa. Järjestelmästä halutaan saada hyötyjä jokapäiväiseen työhön ja luoda siitä organisaation yhteinen tapa toimia. Tätä kuvaa hyvin sanonta, ”jos tietoa tai tapahtumaa ei löydy järjestelmästä, sitä ei ole olemassa”.

Tavoitteena on löytää keinoja henkilöstön motivoimiseen ja saada heidät käyttämään järjestelmää mahdollisimman laajasti. Nykytila-analyysin ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luon kehittämissuositukset järjestelmän parempaan hyödyntämiseen. Tavoitteeni on tutkimuksen tekijän roolissa oppia uutta CRM -järjestelmän onnistuneesta käyttöönotosta sekä tehdä kohdeorganisaatiolle laadukas tutkimus, josta on sille aidosti hyötyä.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman täsmentäminen on prosessin ensimmäinen ja tärkeä vaihe. Ilman ongelman määrittelyä on ratkaisun edistäminen mahdotonta. Perinteinen laadullinen tutkimus etenee vaihe vaiheelta: tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, vastaukset ja johtopäätökset. Tutkimusongelman määrittelyvaiheessa täsmennetään ongelma/ilmiö, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Ongelman hahmottamisen apuna voidaan käyttää tutkimuskysymyksiä. Mitä-kysymykset ovat tärkeitä hahmottamaan ongelmaa syvemmin. (Kananen 2009, 25)

Asiakastieto muuttuu asiakassuhteiden eläessä ja uutta tietoa tulee koko ajan. Kun tietoa on paljon, osa siitä jää huomioimatta ja unohtuu, jos sitä ei tallenneta asianmukaisesti. Siksi on tärkeää, että yrityksellä on käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmä, jota voidaan käyttää tiedon analysoimiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Kohdeyrityksellä on ollut aiemmin CRM -järjestelmä käytössä, mutta se on toiminut ainoastaan myyjien

työkaluna ja sitä on käytetty tiedon tallentamiseen, ei niinkään tiedon analysoimiseen. Henkilöstö käyttää yleisiä kansioita, omia tiedostoja ja sähköpostia asiakastiedon hallinnoimiseen. Lisäksi paljon tietoa liikkuu puhelinkeskusteluissa, ja tämä tieto ei välttämättä koskaan päädy minnekään tallennettuun muotoon. Käytössä ei ole ollut yhtä paikkaa, minne tärkeää tietoa voisi tallentaa ja mistä sitä voisi tarvittaessa analysoida.

Tässä kehittämishankkeessa lähdän hakemaan vastausta seuraavanlaiseen tutkimusongelmaan: **Millaisilla toimilla asiakkuudenhallintajärjestelmä saadaan tukemaan asiakkuiden johtamista?**

Tutkimusongelman hahmottamiseksi käytin apuna seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä:

1. Mitkä ovat asiakkuiden johtamisen tämänhetkiset haasteet?
2. Miten motivoida henkilöstöä käyttämään asiakkuudenhallintajärjestelmää?
3. Mitä onnistuneeseen CRM -käyttöön ottoon vaaditaan B2B -myyntiorganisaatiossa?

## 2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan kohdeorganisaation asiakkuiden johtamista asiakkuudenhallintajärjestelmän näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan löytää keinoja hyödyntää järjestelmää paremmin ja tavoitteena on juurruttaa se yrityksen jokapäiväiseen toimintaympäristöön. Tutkimuksessa ei pyritä muuttamaan asiakkuudenhallinnan prosesseja.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään asiakkuiden johtamisen, muutosjohtamisen ja CRM -käytön teorioihin. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää miten muutosta johdetaan ja motivoida henkilöstöä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Asiakkuiden johtaminen ja CRM -järjestelmän käyttöönotto viitekehyksenä tukee vahvasti kehittämistyön käytännön toteutusta.

### 3 Tutkimusmenetelmät

#### 3.1 Toimintatutkimus

Tämä kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksena, johon sisältyvät samalla kertaa työelämän kehittäminen ja tutkimus. Toimintatutkimus koostuu kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Voidaan puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ilmiötä ja saadaan siitä tietoa. Toimintatutkimusta ei voidakaan rajata pelkästään tutkijoiden työksi, sillä siinä on mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Oleellinen elementti toimintatutkimuksessa on yhteistyö, sillä sitä tekevät ja siihen osallistuvat ne joita ongelma koskee. Toimintatutkimus voidaan ajatella jatkuvana toiminnan parantamisena työyhteisössä. (Kananen 2009, 9, 11)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Jotta muutos voidaan saada aikaan, edellyttää se muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien asioiden selvittämistä. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta, jonka avulla tavoitetaan prosessi ja siihen liittyvä tietoa. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Tutkimus liittyy olennaisesti aina myös sykliin. Syklin päättymistä seuraa aina uusi sykli, jonka kohteena voi olla uuden ongelman poistaminen. (Kananen 2009, 10)

Toimintatutkimuksessa tutkimusmateriaali eli aineisto kerätään valitulla menetelmällä, joka riippuu tutkimusotteesta. Aineiston käsittelyssä ja analyysissa tarvitaan tutkimusmenetelmää. Saman aineiston analysoimiseen voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä. Menetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Menetelmät voidaan myös jakaa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiin, jotka riippuvat tutkimusotteesta. Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toisin kuin laadullinen tutkimus, toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan toimintaan mutta se pitää usein sisällään laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Kun taas halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista, voidaan toimintatutkimuksessa käyttää määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kuten kyselyä. Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä. (Kananen 2009, 17-18, 22)

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, benchmarking-menetelmää sekä havainnointia. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, jossa oli ennakkoon määritelty haastateltavien kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Teemahaastattelun hyvä puoli on, että se tarjoaa tutkijalle riittävän väljyyden mutta antaa myös mahdollisuuden rajata aihetta teemoittelulla. Teemahaastattelulle on tyypillistä tiedon syvällisyys, ja haastattelun aikana voi nousta esiin lisäkysymyksiä liittyen eri teemoihin. Jokainen haastatteluaineisto on ainutlaatuinen, joka voi tehdä tulosten analysoinnista työlästä. (Kananen 2009, 60-65)

Teemahaastatteluihin osallistui tässä tutkimuksessa yrityksen kuusi myyntihenkilöä sekä kaksi henkilöä asiakaspalvelusta. Haastattelut tehtiin maaliskuu- huhtikuussa 2017 kaikille henkilöille yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin anonyymisti, jolla haluttiin varmistaa, että haastateltavat voivat vapaasti kertoa omat näkemyksensä.

Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointi tapahtui pääosin 2017 kevään ja kesän aikana, ja se auttoi minua ymmärtämään asiakastiedon hallintaan liittyviä prosesseja, sen vahvuuksia ja haasteita. Havainnoinnin avulla ymmärrän paremmin miten esimerkiksi myyjät välittävät tärkeää tietoa myynnin tukitoimintoihin. Kananen (2009) mukaan voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Pääsääntöisesti osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan ja pääsee täten lähelle tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2009, 67-68)

Benchmarking eli esikuva-arviointi perustuu muilta oppimiseen ja oman toiminnan kyseenalaistamiseen. Parhaita käytäntöjä etsitään toisista organisaatioista ja niitä hyödynnetään omaan toimintaan luovasti soveltaen. Kaikkea ei voida käyttää sellaisenaan, mutta soveltamalla jokainen oppi voidaan ottaa käyttöön. Samalla opitaan tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja kehittämään niitä uusien tavoitteiden kautta. Benchmarking menetelmänä toimii hyvin organisaation laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43-44)

Benchmarking-menetelmässä käytin kahta eri toimialalla toimivaa yritystä, joilta sain ulkopuolista näkökulmaa toimintatutkimukseni toteuttamiseen. Benchmarking -

haastatteluun osallistuneilla henkilöillä oli useista eri yrityksistä karttunutta osaamista ja kokemusta liittyen CRM -projektien läpiviemiseen, ja koin siksi haastattelujen tuovan lisäarvoa työhöni. Kaikkea tietoa ei sellaiseenaan voida käyttää kohdeorganisaatioon, mutta soveltamalla jokainen oppi voidaan hyödyntää ja kehittää toimintaa. Benchmarking -haastattelut tehtiin elokuussa 2017.

### 3.3 Analyysimenetelmät

Analyysilla tarkoitetaan aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista tai tiivistämistä, joiden avulla aineisto muuttaa muotoaan. Analyysin avulla ongelma voidaan pilkkoa pieniin, erillisiin osiin, ja täten helpottaa kokonaisongelman ratkaisua. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein laaja, ja litteroitu aineisto vaatii usein työstämistä sellaiseen muotoon josta analyysin tekeminen on mahdollista. Tutkijan on hyvä tietää mitä hän aineistosta etsii, nojaamatta kuitenkaan liikaa ennako-odotuksiin, jotta tulkinta ei mene liiaksi odotusten suuntaan. (Kananen 2009, 80)

Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin puhelimen avulla, jonka jälkeen ne litteroitiin tietokoneohjelmaa apuna käyttäen. Litterointi on yksi aineiston muokkauskeinoista, joka tarkoittaa haastattelun puhtaaksi kirjoittamista tekstimuotoon.

Kanasen (2009, 85) mukaan sisällön analyysivaiheet ovat seuraavat:

1. Aineiston litterointi
2. Analyysiyksikön määrittely
3. Aineistoon perehtyminen ja kokonaisnäkemyksen muodostaminen
4. ”Keskustelu” aineiston kanssa ja koodaus
5. Aihekokonaisuuksien jakaminen osiin, alaluokkien etsiminen
6. Vuoropuhelu aineiston kanssa tutkimuskysymysten mukaisesti
7. Luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen
8. Jäsentely ja kuvaaminen

Kehittämistyössäni analyysivaiheet etenivät Kanasen kuvaamalla tavalla. Lähdin purkamaan isoa litteroitua aineistoa jakamalla aihekokonaisuudet osiin. Analysoituani yksittäiset teemahaastattelukysymykset etsin aineistosta yhtäläisyyksia ja eroavaisuuksia kokonaisnäkemyksen muodostamiseksi. Tutkimuskysymysten avulla uudelleenjäsentelin tekstin ja pyrin analysoimaan teemahaastatteluiden tulokset mahdollisimman selkeästi.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelen muutosjohtamista, asiakkuuksien johtamista sekä asiakkuusajattelun merkitystä yrityksen päätöksentekoon ja menestykseen. Perehdyn termien *Customer Insight* sekä *Business Intelligenen* merkitykseen, sekä asiakkuuksien arvoon ja hoitomalleihin B2B -myyntiorganisaatiossa. Tutkimukseen liittyy vahvasti asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käyttöönotto ja sen merkitys asiakkuuksien menestykselliseen johtamiseen. Haluan myös kertoa miten asiakkuusajattelua on viime vuosina Suomessa tutkittu. Viitekehysten tarkoitus on tukea kehittämistyön käytännön toteuttamista.

### 4.1 Muutosjohtaminen

Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavalla. Muutos on kuitenkin jatkuvaa, ja siitä olisi hyvä tehdä luonteva osa organisaatioiden arkea. Tämä onnistuu helpoiten kun muutosta johdetaan, ja siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Esimiehellä on muutoksen johtamisessa tärkeä rooli, sillä hänen on osattava selittää muutos ja sen merkitys työntekijöilleen. Muutoksen yllättävyys, epämääräisyys ja lopullisuus voivat tehdä siitä haastavan esimiehelle ja esimiehen lisäksi onnistuneeseen muutokseen tarvitaan sitoutunut johto, joka pystyy selvästi osoittamaan muutoksen tarpeellisuuden. Muutosprosessiin tarvitaan hyvä muutosjohtaja, joka ymmärtää prosessia rajoittavat tekijät kuten esimerkiksi haastavat olosuhteet ja muutosvastarinnan, ja osaa kannustaa henkilöstöä eteenpäin. (Ponteva 2010, 9-11)

Valoa ja lämpöä	Tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen, eteenpäin katsominen
Lannotteita	Johdon myönteisiä kirkastuksia muutoksesta
Vettä	Inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus, yllätyksellisyys
Oikea maaperä	Toimiva työyhteisö, innostava työ, välitön suhde esimieheen

Kuvio 1. Muutosta tukevat tekijät

Esimies voi tukea alaisiaan muutoksessa, mutta työntekijän on itse tavalla tai toisella innostuttava siitä. Muutosta voi helpottaa se, että työntekijä näkee itsensä ja työnsä osana organisaatiota muutoksen jälkeekin. Olennaista olisi saada koko organisaatio syttymään yhteisestä muutoksesta ja sen myötä kehittää organisaation oppimiskykyä. (Ponteva 2010, 12)

Muutos vaatii jatkuvaa sopeutumista ja oppimista. Organisaation kannalta olisi tärkeää, että sisäinen motivaatio ohjaisi työntekijää, sillä silloin muutokseenkin on helpompi sopeutua, kun omasta osaamisesta halutaan pitää kiinni. Oman osaamisen jatkuva kehittäminen lisää hyvinvointia ja on organisaatioiden muuttuvassa maailmassa tärkeää. Työelämässä on tietynlainen henkivakuutus, kun pitää omasta osaamisesta eli markkina-arvosta kiinni. Esimiehen tulisi myös osata ennustaa tulevia näkymiä työelämässä ja ohjata alaisiaan osaamisen kehittämisessä oikeaan suuntaan. (Ponteva 2010, 19)

Esimiehen tärkeimmät tehtävät muutoksessa ovat henkilöstön tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen. Tukitoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi tiedollinen, osallistava, taloudellinen ja psyykkis-emotionaalinen tuki. Tiedolliseen tukeen voi kuulua muutokseen valmentava koulutus tai ajantasainen informaatio, jonka tarkoitus on helpottaa älyllistä ymmärrystä ja ennakointia, sekä tiedottaa erilaisista vaihtoehdoista. Osallistavaan tukeen kuuluvat yhteiset pohdinnat ja

oman työn suunnittelu, jonka avulla pyritään lisäämään hallinnan tunnetta ja henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Psykkis-emotionaaliseen tukeen voi kuulua erilaiset yksilö- ja ryhmäkeskustelut, joiden avulla halutaan luoda turvallisuuden tunnetta ja ylläpitää jaksamista. Olennaista muutoksen läpiviemisessä on antaa henkilöstölle aito mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa. (Ponteva 2010, 67-71)

Palkitseminen on tärkeä esimiestaito ja johtamisen väline. Palkitsemiseen kuuluu sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Rahan ja tavarain lisäksi tärkeitä palkitsemisen muotoja työntekijälle ovat mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, sekä arvostus ja palaute työstä. Yhtä lailla yhteistyö esimiehen ja henkilöstöhallinnon välillä on muutostilanteissa tärkeää. Jokaisen henkilön organisaatiossa tulisi löytää itseään eteenpäin vievät asiat. Jollekin työ voi olla niin palkitsevaa, ettei hän kaipaa muita voimainlähteitä. Joku voi taas löytää yhteen hiileen puhaltavasta työyhteisöstä oman innostuksensa. Tärkeää on löytää omat motivaattorinsa ja ne asiat, joihin voi itse vaikuttaa työpaikallaan. Tällöin työssä viihtyvyys ei ole pelkästään ulkopuolisten asioiden varassa kun siitä ottaa itse vastuun. (Ponteva 2010, 72-80)

Muutosjohtamisesta ovat kirjoittaneet mielenkiintoisesti Kotter ja Rathgeber (2008). Teos ”Jäävuoremme sulaa” käsittelee muutoksen johtamista eläinsadun kautta. Tämän mukaan onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta ovat seuraavat:

#### *Valmistele lähtökohdat*

1. Saa aikaan kiireen tuntu.  
Auta muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve.
2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään.  
Pidä huolta, että muutosta vetää vahva ryhmä. Ryhmästä pitää löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen.

#### *Päätä mitä tehdään*

3. Kehitä muutokselle visio ja strategia.  
Selvitä, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla pystyt toteuttamaan tulevaisuuden.

### Toteuta

4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille.  
Varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy sen.
5. Valtuuta toiset toimimaan.  
Poista mahdollisimman moni este matkan varrelta, jotta visiosta voidaan tehdä totta.
6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja.  
Saa aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin suinkin.
7. Älä luovuta  
Paina päälle entistä kovemmin ensimmäisten menestysten jälkeen. Toteuta muutos toisensa jälkeen sinnikkäästi, kunnes visio on totta.

### Juurruta se

8. Luo uusi kulttuuri  
Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127)

## 4.2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamiselle (*Customer Relationship management*) on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä. Hannus (2004, 133) määrittelee asiakkuuksien johtamisen pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi. Jotta asiakkuuden johtamisen kyvykkyyksiä voidaan kehittää, tulee yrityksellä olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkuuksien johtamisen perustaan kuuluu asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta. Yritys voi systemaattisella asiakkuuksien hallinnalla varmistaa yhtenäisen tavan toimia asiakassuhteissa, luoda tehokkaamman uusasiakashankintaprosessin ja saada sitä kautta pysyvämmät asiakassuhteet. Kokonaisuuden kannalta hyvin hoidettu asiakkuuksien johtaminen parantaa tehokkuutta ja tekee toiminnasta kannattavampaa. (Hannus 2004, 133)

Asiakkuuden johtamista tulee tarkastella kahdesta näkökulmasta: asiakkaan sekä palveluja tarjoavan yrityksen omasta näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tehtävänä on tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa ja erottautua kilpailevista yrityksistä. Yrityksen on tärkeää määrittää ainutlaatuinen asiakaslupaus, jossa asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen näkökulmasta katsottuna kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Osa asiakassuhteista ovat organisaatiolle tärkeimpiä kuin toiset, ja näiden asiakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa. Menestyvien yritysten hyvä puoli on se, että niillä on mahdollisuus keskittyä parhaisiin asiakkaisiin. Parhaita asiakkaita eivät ole pelkästään ne, joiden osalta välitön myynti on suurin, vaan myös vaativat asiakkaat strategisen oppimisen kautta. (Hannus 2004, 135)

Yrityksen on tärkeää osoittaa, että se kuuntelee ja arvostaa asiakkaitaan sekä ottaa huomioon heiltä saamansa palautteen. Parasta asiakaskokemusta tarjoaville yrityksille yhteistä on se, että he mittavat ja osaavat myös käyttää saamaansa palautetta liiketoiminnan kehittämiseen. Ongelmaksi muodostuu usein se, että yritys ei pyydä asiakkailtaan ideoita ja ehdotuksia liiketoiminnan tai yhteistyön parantamiseen. Tällä tavoin yritys voisi kuitenkin näyttää, että se arvostaa asiakkaitaan ja heidän mielipiteitensä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 175-176)

Asiakkuusajattelussa keskeistä on asiakkaan arvotuotanto ja tämän prosessin tunteminen. Prosessiajattelussa yksittäisen kaupan merkitys pienenee, ja siirrytään asiakkuuksien johtamisen maailmaan. Asiakkuuksien johtamisessa pääpaino ei ole yksittäisen kaupan maksimointi, vaan rakentaa kestävää asiakkuutta yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkuusajattelussa asiakas otetaan huomioon ja prosessit pyritään sovittamaan niin hyvin yhteen, että arvoa syntyy sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Tärkeää on myös kyetä auttamaan asiakasta tuottamaan arvoa itselleen, eikä perustaa kilpailukykyä hintakilpailukykyyn. Asiakasajattelun kulmakiviä ovat myös tuotteen määrittely prosessiksi ja vastuun kantaminen asiakkuuden kehittämisestä. Yritys saa laajemmat mahdollisuudet rakentaa erilaisia asiakkuuksia, kun tuotedifferoinnin maailmasta siirrytään prosessidifferoinnin maailmaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 19-20)

Asiakkuusajattelussa keskeistä on pyrkiä luomaan tehokkaita asiakassuhteita ja kehittää osaamista, jonka tavoitteena on syvälinen asiakkuus. Asiakas voi olla osaamisen lähde,

ja oppimalla asiakkuuksista uutta osaamista voidaan hyödyntää muiden asiakkuuksien kanssa. Asiakkuus voidaan tätä kautta ajatella resurssina, jota kannattaa kehittää ja jalostaa niin pitkälle kuin mahdollista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 27)

Olemassa olevat asiakkuudet ovat yrityksen suurin arvo ja siksi näiden asiakassuhteiden hoitamiseen kannattaa panostaa. Uuden asiakkaan hankintakustannus on moninkertainen verrattuna jo olemassa olevien asiakkuuksien hoitokustannuksiin. Asiakkaan nykyarvon lisäksi tulisi ymmärtää asiakasyrityksen kokonaisstopotentiaali. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 114) Yrityksen tulee suunnitella yhteistä tulevaisuutta asiakkaan kanssa ja luoda yhteinen asiakkuusvisio. Asiakkuusvision keskeinen merkitys korostuu siinä, että se ohjaa käytännön toimintaa kaikilla organisaation alueilla. Vision on pysyttävä realistisella tasolla ja sen tulee sopia ympäristöön sekä asiakkaan, että yrityksen kilpailutilanteeseen. (Lehtinen 2004, 175-176)

Hyvällä asiakashallinnalla voidaan parantaa myynnin tehokkuutta, kehittää asiakaspalvelua ja asiakasuskollisuutta. Sen kautta voidaan tehostaa kommunikaatiota ja tukea myynnin tiimipohjaista työskentelytapaa. Lisäksi hyvällä asiakahallinnalla voidaan kehittää markkinoinnin tehokkuutta sekä tehostaa tietojärjestelmien käyttöä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20) Keskeisiä edellytyksiä asiakkuuden onnistumiselle ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuden kehittämiseen. Vastuu asiakkuuksien kehittämisestä on yrityksellä, eikä tätä voida laskea asiakkaan varaan. Vastuu tarkoittaa yrityksen kykyä tehdä aloitteita, mutta otetaan asiakas mukaan kehitystyöhön. (Storbacka & Lehtinen 2005, 20, 29)

Asiakkuuksien johtamisen haasteet näkyvät eri tavalla yritysliiketoiminnassa, kuluttajaliiketoiminnassa ja julkisen hallinnon palveluissa. Yritys eli B2B -liiketoiminnassa asiakkuuksien johtamisen yleisempiä haasteita ovat (Hannus 2004, 133-134):

- ✓ Mahdollisuus ja kyky kohdistaa resurssit oikeisiin asiakassuhteisiin
- ✓ Asiakassuhteiden rakentaminen pitkäjänteisesti
- ✓ Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteuttaminen eri asiakassegmenteille
- ✓ Huomioida koko elinkaaren hyöty ja kustannus mukaan lukien taloudellisuus ja tehokkuus

Asiakkuuksien hallinnan Kuviossa 2 määritellään asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohdat eli yrityksen strategia, ulkoiset ja sisäiset avainmuutosvoimat, asiakkuuksien

hallinnan nykytilanne ja asiakkuuksien hallinnan parhaat käytännöt. (Hannus 2004, 138-139)



Kuvio 2. Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohdat: strategia, ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat, parhaat käytännöt ja nykytilanne.

Yrityksen on tärkeä tunnistaa edelläkävijäorganisaatioiden parhaat käytännöt ja osata soveltaa niitä oman toimintansa kehittämiseen. Taulukossa 1 esitetään asiakkuuksien hallinnan kyvykkydet ja parhaat käytännöt ja miten niiden avulla voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaiseen asiakkuuksien hallintaan.

Kyvykkyys- alue	Kyvykkydet	Parhaat käytännöt
Asiakkuuksien hallinta	Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus yritys- ja yhteisöasiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkuuksien ryhmittäminen asiakkuuden arvosta perusteella</li> <li>Asiakkuushoitomallien määrittäminen asiakkuusryhmille</li> <li>Asiakassuunnitelmien määrittäminen ja toteutus</li> </ul>
	Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakassegmenttikohtaiset kanavaratkaisut</li> <li>Siirtyminen tehokkaimpiin asiakasyhteyskanaviin</li> <li>Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta</li> <li>Kumppanikanavien tehokas tuki</li> </ul>
	Markkinoinnin ja brändin hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Määrätietoinen brändin luominen ja hallinta</li> <li>Tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys</li> <li>Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, toteutus ja seuranta</li> </ul>
	Myyntin aikaansaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systemaattinen myynnin johtaminen</li> <li>Asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun yhteensovitus</li> <li>Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä</li> <li>Tulokselliset asiakassopimukset</li> </ul>
	Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspalvelutavoitteiden määrittäminen ja jatkuva suorituskyvyn seuranta</li> <li>Tehokkaat asiakaspalvelun kanavat</li> <li>Tehokas ongelmatilanteiden hallinta</li> </ul>
	Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden toiminnan ja prosessien tuntemus</li> <li>Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta</li> <li>Asiakasvuorovaikutuksen hallinta</li> </ul>

Taulukko 1. Asiakkuuksien hallinnan kyvykkydet ja parhaat käytännöt

#### 4.3 Customer Insight eli asiakasymmärrys

Asiakkaaseen vaikuttaminen on tullut vaikeammaksi viime vuosikymmenen aikana. Syitä tähän ovat viestien suuri määrä, joka tekee erottautumisesta ja huomatuksi tulemisesta vaikeaa. Asiakas on myös valveutuneempi ja häntä on vaikeampi houkuttaa ostamaan sellaista, mikä häntä ei aidosti kiinnosta. Kuluttaja on muutenkin monilla tavoin ratkaisevasti erilainen kuin ennen. Erilaisten asiakasryhmien ominaisuuksiksi on tullut

hintatietoisuus ja hintaherkkyys ja hinnan perässä juokseminen on yleisempää kuin ennen. Halvalla hinnalla pystytään vaikuttamaan asiakkaaseen ja siitä on monilla yrityksillä kokemusta. Lidl on tästä hyvä esimerkki, sillä siellä ostoksilla käyvien tulot ovat samaa tasoa kuin väestöllä keskimäärin. (Arantola 2006, 15-19)

Asiakastietoa ei tällä hetkellä hyödynnetä tarpeeksi päätöksentuen apuna. Asiakastieto on aliedustettuna verrattuna muuhun tietoon, kun yritys tekee tärkeitä päätöksiä. Syitä tiedon paremmalla hyödyntämiselle antavat lisääntynyt riippuvuus yksittäisestä asiakkaasta ja ostokäyttäytymisen muuttuminen vaikeasti selitettävään suuntaan. (Arantola 2006, 11-12)

Customer Insight voidaan suomentaa sanoiksi *asiakasymmärrys*, *asiakastieto* tai *asiakastietämys*. Joskus sillä tarkoitetaan juuri jalostettua tietoa ja oivaltamisen tilanteita. Asiakastiedoksi voidaan lukea customer data, joka sisältää tietoa, bittejä ja informaatiota ilman jalostusta tai tulkintaa. Ymmärrys ja tietämys syntyvät silloin, kun tieto on jalostettua ja se voidaan liittää johonkin tiettyyn tilanteeseen. Asiakasnäkemyks puolestaan syntyy kokemuksen ja henkilökohtaisen osaamisen tuloksena. ”Tiedosta tulee ymmärrystä vasta, kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä.”

Arantolan (2006, 53) mukaan Customer insight voidaan määritellä seuraavin tavoin:

- ✓ *Customer insight* on syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä
- ✓ *Customer insight* lähtee asiakkaista ja silloin asiakkaalla on myös rooli ymmärryksen tuottamisessa
- ✓ *Customer insight* on yrityksen toiminto, jonka avulla kerätään tärkeää informaatiota asiakkaista yhteen paikkaan
- ✓ *Customer insight* tarkoittaa, että yrityksen eri osista kerätään kaikki tarpeellinen, yksilöity tieto yksittäisestä asiakkaasta

Asiakasymmärrys voi olla yritykselle kriittinen, tärkein tai hyvin marginaalinen resurssi. Asiakasymmärrys voi kilpailukyvyn näkökulmasta olla välttämätöntä tai jopa tuottaa kilpailuetua. Asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen työvälitteet ovat kehittyneet huomasti viime vuosikymmenen aikana ja Internet on mahdollistanut helpon tiedon keräämisen ja suoramarkkinoinnin. Tiedon keräystä on helpottanut kanta-asiakasohjelmien voimakas kasvu, joka on mahdollistanut asiakastiedon keräämisen jokaisen ostotapahtuman yhteydessä. (Arantola 2006, 23-24)

Jatkuvissa asiakkuuksissa syntyy asiakaskohtaista tietoa ja ymmärrystä ajan kanssa. Jatkuvilla asiakkuuksilla tarkoitetaan sopimussuhteita. Kun asiakas tunnistetaan, asiakkuutta voidaan tarkastella tilausten ja sopimusten yli. Ymmärrystä ei kuitenkaan synny itsestään tiedosta, sitä täytyy osata tuottaa erilaisten asiakashallintajärjestelmien avulla. (Arantola 2006, 27)

Asiakasymmärryksen tuottaminen ja hyödyntäminen on rikkaimmillaan silloin, kun siitä syntyy uusia tuotteita ja palveluita ja kun näitä testataan ennen tuotelanseerausta. Suomalainen innovaatio-ajattelu on perinteisesti ollut hyvin keksimispainotteista ja sillä voidaan arkipuheessa tarkoittaa uutta laitetta tai toimintatapaa, jopa mullistusta. Tässä pienemmälle huomiolle jäävät johtamisinnovaatiot ja pienet kehitysinnovaatiot, joiden tarkoitus on parantaa nykyisiä tuotteita tai toimintatapoja. Kuitenkin myös yhdeksi innovatiivisen yrityksen tunnusmerkiksi voidaan laskea tietämyksen jakamiseen kannustaminen. (Arantola 2006, 79-80)

Ala-Mutka ja Talvela (2004) puhuvat asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. Tähän on tultu kolmen vaiheen kautta; teknologian ja tiedon jakamisen, asiakasarvon sekä strategia-aallon kautta. Yrityksen strategiasta johdetaan asiakashallinnan tavoitteet ja yrityksen tapa toimia. Strategia myös määrää, minne yrityksen resurssit kohdistetaan ja miten toimintaa ohjataan. Asiakashallinta kuuluu asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, joka edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä, mallintamista ja konkretisointia niin, että voimavarat käytetään oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla arvoketjussa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20-21)

Arantolan (2006) mukaan lähtökohtana strategiatyön onnistumiselle on sekä toimialan että yrityksen oman historian ymmärtäminen. Business Intelligence -raportteja voidaan tässä hyödyntää kuvaamaan toimialan kehittymistä erilaisin mittarein. Yrityksen omaan historiaan voidaan perehtyä esimerkiksi avainhenkilöitä haastatteleamalla ja kirjallisiin lähteisiin tutustumalla. Tavoitteissa, rakenteissa ja ajattelumallin- ja liiketoimintamallin muutoksissa voi tapahtua suuriakin muutoksia lyhyessä ajassa. (Arantola 2006, 82-83)

Strategiatyön toinen lähtökohta on käsitys tulevaisuudesta. Tämä voi käsittää joko lähitulevaisuuden tai esimerkiksi viiden vuoden aikajänteen, ja apuna voidaan käyttää skenaarioita. Skenaariot kuvaavat mahdollisia tilanteita joihin voidaan päätyä annetussa ajassa. Skenaarioista voidaan tehdä strategisia optioita ja johtopäätöksiä, ja niihin voidaan joko varautua tai tehdä skenaario jonkun asian aktiivisesta toteuttamisesta.

Skenaariotyössä on tärkeää tarkastella tulevaisuutta kriittisesti; minkä tiedon perusteella pidämme asioita varmoina tai melko varmoina? Mikä on aidosti epävarmaa? Skenaarioissa on tärkeää osata tulkita hiljaisia signaaleita. Tärkeää on osata tunnistaa juuri omaan yritykseen vaikuttavat ilmiöt ja muutokset. Mika Mannermaan (2004) mukaan heikkojen signaalien tunnistaminen on kuitenkin erityisen vaikeaa, sillä niiden tapahtumatodennäköisyys on alhainen. (Arantola 2006, 83-84)

Yrityksen asiakastietämyksen hyödyt kasvavat, kun tietämys syntyy ja yritys pystyy hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon päätöksenteossaan. Menestyneille yrityksille on ollut yhteistä se, että he ovat kilpailijoitaan paremmin osanneet ennakoida tai muuttaa asiakaskäyttäytymistään markkinan tai asiakkaan vaatimalla tavalla. Asiakkaille tulisi tarjota sitä, mikä heille on tärkeää ja millä on eniten merkitystä. Tätä tukee nykyaikainen strateginen ajattelu, joka tarkastelee asiakasläheisyyttä, tuotejohtajuutta ja kustannusjohtajuutta liiketoimintamallin painotuskysymyksen kautta. Kilpailuetua luodaan näissä kaikissa, ja taitavasti rakennettuna ja hyödynnettynä yksikin näistä voi antaa kilpailuedun. (Arantola 2006, 77-79)

#### 4.4 Asiakkuuksien arvo ja hoitomallit

Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella yrityksen näkökulmasta; mikä on asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja mikä on sen potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Tämän näkökulman avulla yritys voi luokitella asiakkaat erilaisiin arvokategorioihin. Merkitys korostuu siinä, miten paljon resursseja yritys voi saada käyttöönsä asiakkuuden kautta. Asiakkuutta voidaan tarkastella asiakkaan lujouden ja asiakkaan arvon näkökulmasta. Tulee myös huomioida, että asiakkaan oma näkökulma asiakkuuteen on eri kuin yrityksellä. Yhdistämällä nämä näkökulmat, yritys voi luoda asiakkuusstrategiat ja asiakkuuden hoitomallit, joiden avulla se voi maksimoida eri asiakkuuksista saatavat resurssit. (Lehtinen 2004, 123)

Asiakkuuden arvoon vaikuttavat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Menneisyydestä voidaan peilata asiakkaan volyymia, liikevaihtoa, kannattavuutta ja asiakasosuutta. Nykyhetkeen vaikuttavat suhteen lujuus ja asiakkaan mielikuva toimittajasta. Asiakkaan tulevaisuuden potentiaali on tärkeä tekijä asiakkuuden arvossa. Siihen liittyvät osatekijät ovat asiakkaan referenssiarvo, asiakkaan kasvupotentiaali (eli markkinaosuuden tai markkinoiden kasvupotentiaali), osaamisarvo (eli asiakkaan kyky kehittää toimittajan

osaamista) sekä toimittajan mahdollisuudet kasvattaa asiakasosuutta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 125)

Edellisistä tärkeimpänä mittarina voidaan pitää asiakkuuden kannattavuutta. Asiakkuuden kannattavuus saadaan vähentämällä asiakkuuskustannukset asiakkuustuloista, eli sillä tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta. Asiakkuuden kannattavuuden arvioinnissa tulee huomioida myös asiakkuuden synnyttämisen vaatimat investoinnit. Aikaväli jota usein käytetään on vuosi, eli kannattavuus voidaan analysoida vuositasolla. Tästä ei kuitenkaan tule vetää vääriä johtopäätöksiä, sillä vaikka asiakas olisi tänä vuonna kannattamaton voi se olla kannattava tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä kaikkien asiakkuuksien tulisi kuitenkin olla kannattavia. Asiakkuuden potentiaalinen arvo onkin tärkeä mittari, ja sen sijaan että keskitytään uusasiakashankintaan, tulisi keskittyä nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. Potentiaalinen hyödyntäminen edellyttää asiakkuuksien johtamista niin, että asiakkuuden kustannukset pienenevät ja tuotot kasvavat. (Storbacka & Lehtinen 2005, 29-32)

Asiakkuuden arvoindeksi voidaan määrittää jokaiselle asiakkuudelle, jonka avulla myynti-investoinnit voidaan paremmin kohdistaa. Arvoindeksin pohjalta voidaan päättää, mihin asiakkaisiin halutaan kohdistaa eniten resursseja ja sitä kautta suurimmat myynti-investoinnit. Asiakkaat voidaan segmentoida asiakkuuden arvon perusteella esimerkiksi avainasiakkaisiin, tärkeisiin asiakkaisiin ja tavallisiin asiakkaisiin, joista tärkeimmät ja arvokkaimmat asiakkaat ovat avainasiakkaiden ryhmä. Yrityksen tulee päättää, kuinka paljon resursseja se haluaa kuhunkin asiakasryhmään käyttää. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 125-126)

Asiakkuuksien hoitomallit ovat selkeä tapa kirjata, miten asiakkuuksia hoidetaan asiakasluokituksen mukaan. Hoitomallin avulla voidaan varmistaa, että koko organisaatio toimii korkean tasalaatuisesti. Hoitomalleihin sisältyy asiakkuuden hoidon edellyttämät toimenpiteet sekä ohjeet asiakaskontaktien ja vuoropuhelun sisältöön, määrään ja laatuun. Asiakassuhteeseen kuuluu asiakkaan koulutus, asiakaspalvelu, markkinointi ja jälkimarkkinointi. Yritys hyötyy selkeistä hoitomalleista, koska ne tehostavat asiakastapaamisia ja määrittävät yhtenäisen linjan toiminnalle. Tämä on hyödyllistä etenkin silloin kun asiakkaan yhteyshenkilö tai myyjäyrityksen vastuuhenkilö vaihtuu. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-97)

Tuotteistus, hinnoittelu, jakelu ja mainonta ovat osa hoitomalleja. Organisaatiota ja myynnin työtä on helpompi johtaa, kun koko yrityksellä on yhteiset ja kirjatut tavat toimia sekä hoitaa asiakkuuksia. Asiakas myös voidaan sitouttaa paremmin hoitomallin avulla, kun hän tietää jo etukäteen mitä tapaaminen koskee. Asiakkaat tulisi ottaa mukaan hoitomallin suunnitteluun. Tästä hyötyvät molemmat osapuolet, sillä myyjäyritys ei voi yksin tietää mikä on kullekin asiakasyritykselle oikea tapa toimia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-97)

Asiakkaille ei tule kertoa myyjäyrityksen käyttämästä luokitusjärjestelmästä eikä asiakkaan omasta luokituksesta. Hoitomallit auttavat viestimään tarpeellisen tiedon asiakkaalle ja ne kertovat kuinka paljon asiakkaan tulee ostaa lisää, että se voi saada lisäbonuksia ja täten korkeamman luokituksen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-97)

Toimintaprosessit tukevat osaltaan asiakassuhteiden hoitamista ja niiden tunnistaminen, läpikäyminen ja jatkuva kehittäminen on strategisesti tärkeää. Prosesseista tulisi tunnistaa ne osa-alueet jotka ovat oleellisia asioiden sujuvuuden varmistamiseksi sekä asiakkaiden odotusten ja asiakkaille annettujen lupauksen täyttämiseksi. Yrityksen keskeisiin prosesseihin voi kuulua esimerkiksi tilausten käsittely, hankintatoiminta, auditointi, budjetointi, uusasiakashankinta, sopimusten tekeminen, myynti, laskutus, kuljetus ja varastointi. Kun prosessit on tunnistettu, seuraava vaihe on kuvata prosessien kulku vaihe vaiheelta. Kuvaaminen auttaa ymmärtämään miten yritys toimii tällä hetkellä. (Selin & Selin 2013, 106-108)

Myynti rooli saa uuden merkityksen, kun asiakkaita aletaan johtaa samalla tavalla kuin yrityksen muita pääomia. Myyntiaktiviteetit tulee ajatella investointeina asiakassalkkuihin, joilloin sekä asiakkaiden että myyntiprojektien huolellinen valinta korostuu. Myynnin resurssien ollessa rajalliset, yrityksen tulisi investoida vain sellaisiin asiakkaisiin ja projekteihin, joiden tuotto-odotukset ovat riittävän hyvät. Yrityksen tulisi punnita mitkä asiakkaat ja mitkä myyntimahdollisuudet ovat investoinnin arvoisia. Oikeisiin asiakkaisiin keskittyminen parantaa kannattavuutta pitkällä aikavälillä. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 119-120)

Resurssien kohdentaminen asiakassegmentteihin tapahtuu yleensä myyntijohdon toimesta. Asiakkaita voidaan segmentoida toimialan, koon tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Myyntihenkilöiden osaamisesta riippuu, mitä segmenttejä kenenkin hoidettavaksi annetaan. Segmentoinnin tärkeä tehtävä on ohjata myyntitoimintoa

valitsemaan asiakkaat, jotka tulevaisuudessa saavat aikaan kasvua ja voittoa. Myynti-investoinnit tulisi ohjata niihin asiakkaisiin, joiden lyhyen ja pitkän aikavälin tuotto-odotukset ovat suurimmat. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 122-124)

Asiakassuhteiden hoitamisessa myyntihenkilöstöltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja tärkeimpiin valmiuksiin lukeutuvat tuotetietämys, perusmyyntitekniikat ja viestintätaidot. Henkilöstön tulee tuntea asiakkaan liiketoimintaprosessi ja mitä taloudellisia vaikutuksia siihen liittyy. Myyjän kompetenssi-profiili koostuu henkilökohtaisista myyntitaidoista ja myyjän kyvystä soveltaa yrityksen yhtenäistä toimintatapaa. Henkilökohtaisiin myyntitaitoihin kuuluu kyky luoda ja ylläpitää asiakaskontakteja, yleiset business taidot sekä kyky kehittää yrityksen toimintaa ja prosesseja. Kyvystä soveltaa yrityksen yhtenäistä toimintatapaa voidaan katsoa kuinka paljon myyjä käyttää omia työmenetelmiään ja missä määrin hän osaa soveltaa niihin yhtenäisesti määriteltyjä toimintamalleja. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 150-151)

Myynnin suorituskykyä voidaan mitata vertaamalla myynnin nykytilaa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Mittareiden avulla tunnistetaan osa-alueita, jotka kaipaavat kehittämistä. Myynnin suorituskykyä voidaan mitata arvioimalla myyntihenkilöstön kompetensseja ja aktiviteetteja sekä mittaamalla myyntiaktiviteettien liiketoiminnallista tulosta. Kompetenssia arvioimalla voidaan selvittää, mikä on myyntiorganisaation osaamistaso ja miten sitä voidaan kehittää. Myyntivolyymi ja myyntikate ovat perinteisesti lukeutuneet keskeisempiin mittareihin, ja niiden ohella voidaan seurata asiakaskäyntien ja tehtyjen tarjouksien lukumäärää. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 149) (Kuuluuko mittari-osioon)

Myynnin suorituskyvyn mittaamisen yleisemmät mittarit voidaan jakaa taloudellisten tuloksen mittareihin, ei-taloudellisen tuloksen mittareihin, myynnin tehokkuuden mittareihin sekä myyntiaktiviteetteihin. Taloudellisiin mittareihin kuuluvat myyntivolyymi ja myyntikate. Ei-taloudellisiin mittareihin voidaan laskea asiakaspysyvyys- ja uskollisuus sekä asiakastytyvyisyys. Tehokkuuden mittareihin kuuluvat myyntikustannukset ja myyntisyklin pituus ja aktiviteetteihin puolestaan asiakaskäynnit ja tehdyt ehdotukset. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 154)

#### 4.5 Asiakaskokemuksen merkitys

Aiheesta on tehty kolme erillistä tutkimusta, jotka kertovat asiakaskokemuksen nykytilasta suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Vuonna 2014 toteutetussa tutkimuksessa *Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa* tutkittiin suomalaisten yritysten asiakaskokemukseen liittyviä valmiuksia. Kyselyyn otti osaa eri toimialoilta noin 70 henkeä 65 yrityksestä. Otoksen ollessa rajallinen, edustaa se kuitenkin suomalaista yritysmaailmaa melko hyvin.

Tutkimustulosten perusteella selkeän strategian puuttuminen on yleisin este asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Vastaajat ymmärsivät asiakaskokemuksen merkityksen liiketoiminnalle, mutta yrityksen johdossa on eriäviä mielipiteitä resurssien investoinnista. Suuri osa vastaajista kertoi, että asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen on tulevaisuudessa tärkeää. Vastaajista 74 prosenttia haluaa panostaa asiakaskokemukseen enemmän kuin ennen, ja näin voi päätellä, että asiakaskokemuksesta vastaavat tiimit tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Vastanneista yrityksistä 74 prosenttia käyttää Net Promoter Score-mallia asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 26)

Toisessa tutkimuksessa asiakaspalvelun ja -kokemuksen merkitystä suomalaisissa pörssiyrityksissä tutkittiin perustuen yritysten omiin julkislausumiin, vuosikertomuksiin ja verkkosivuihin. Tutkimuksen perusteella 20,5 prosenttia suomalaisista pörssiyrityksistä kertoi asiakaskokemuksen kuuluvan osaksi yrityksen strategiaa, visiota, missiota tai arvoja. Joillakin toimialoilla kuten tietoliikennepalveluissa, rahoituksessa ja kulutustuotteissa asiakaskokemus nähtiin merkittävänä strategisena tekijänä. Asiakaskokemukseen panostavat yritykset uskovat sen lisäävän kilpailuetua ja asiakastyytyvyyttä. Osassa yrityksistä digitalisaatio nähdään tärkeänä asiana asiakaskokemusta kehittäessä kun taas osassa yrityksistä asiakaskokemus nähdään keinona liiketoiminnan rakentamiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 27-28)

Kolmannessa tutkimuksessa asiakaskokemuksen nykytilannetta selvitettiin hallitusten jäseniltä, johon osallistui 186 henkilöä. Tuloksia tulee tarkastella pienellä varauksella tutkimuksen haasteena ollessa subjektiivisuus; jäseniä pyrittiin arvioimaan oman hallituksen kykyä asiakasajatteluun. Hallitusten asiakasosaamisen voidaan katsoa tutkimuksen perusteella olevan yleisesti hyvällä tasolla vaikka toisaalta hallitus ei aktiivisesti panosta asiakaskokemuksen käsitteeseen. Tavoitteita ei ole määritelty selvästi,

seuranta ei ole kattavaa eikä asiakaskäyttäytymisen muutoksia siten voida riittävästi analysoida. Tutkimuksen mukaan hallituksessa ei vielä ole riittävää osaamista ja näkemystä asiakasosaamisesta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 28-30)

Yhteenvetona näistä kolmesta suomalaistutkimuksesta voidaan sanoa se, että asiakaskokemuksen potentiaali tunnistetaan yrityksissä ja hallituksessa, mutta tekemisen taso vaatii kehitystä. Hallituksen olisi tärkeää saada uudenlaista asiakaskeskeistä ajattelua, jotta yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden ostokäyttäytyminen saadaan liitettyä yrityksen kasvun ja tulevaisuuden voimavaraksi. Hallituksen osaaminen ei tällä hetkellä riitä kehittämiseen tai operatiivisen tason tukemiseen. Yritysten osalta todettiin, että muutosta olisi pitänyt viedä eteenpäin nopeammin ja tehokkaammiin. Tutkimusten mukaan yritykset tarvitsevatkin näkemyksellisiä johtajia, jotka haluavat tosissaan edistää asiakaskokemuksen merkitystä ja kehittää sitä uudelle tasolle. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 31-32)

#### 4.6 Business Intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta

Business intelligence -termiä voidaan käyttää samassa merkityksessä kuin customer intelligence. Näistä termeistä voidaan puhua silloin kun kerätään asiakastietoa eri puolilta organisaatiota. Intelligence tarkoittaa tiedon hankkimista, tallentamista ja muokkaamista raporttien muotoon. Sillä voidaan myös tarkoittaa älykkyyttä eli toisin sanoen organisaation kyvykkyyttä. Business intelligencen tarkoitus on tuottaa raporttimuotoista tietoa ja voidaankin puhua BI:n sisäisistä asiakkaista ja tietotuotteista.

Business intelligencen tehtävä on ymmärtää toimialaa, kilpailua, taloudellista ympäristöä ja liiketoimintaa itsessään. Customer intelligencen tehtävä on puolestaan kerätä tietoa asiakkaista ja viedä se yhteen paikkaan. Näiden kahden termin raja hämärtyy usein ja on todettukin tarpeettomana luokitella tekemistä tietotyypin mukaan. Tärkeämpää on keskittyä toimintatapojen parantamiseen ja ymmärtää, miten tietoa voidaan hyödyntää. (Arantola 2006, 66-67)

Business Intelligence (BI) -ratkaisut auttavat yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstöä pääsemään käsiksi liiketoimintaa koskevaan tietoon jonka avulla he pystyvät tekemään parempia päätöksiä ja ohjaamaan liiketoimintaa oikeaan suuntaan. BI-ratkaisut pohjautuvat usein tietovarastointimenetelmiin, jotka toimivat pohjana oleellisen liiketoimintatiedon hallintaan. Monet yrityksen keräävät kyllä tietoa, mutta he eivät osaa,

ehdi tai halua hyödyntää kaikkea sitä. Ongelma ei siis niinkään ole tiedon kerääminen, sillä nykyisillä tallennuskapasiteeteilla lähes kaikki tieto pystytään keräämään talteen. Haasteeksi muodostuu tiedon jatkojalostaminen, analysoiminen ja hyödyntäminen, ja tähän Business Intelligence pyrkii vastaamaan. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 74)

BI-ratkaisut ovat nousseet yritysmaailman yhdeksi tärkeimmistä investointikohteista muun muassa seuraavien keskeisten syiden vuoksi:

- ✓ Digitaalisen tiedon määrä kasvaa, ja täten yritysten on helpompi kerätä tietoa ihmisistä. Tietoa pystytään keräämään helposti älypuhelimien, kanta-asiakaskorttien ja muiden digitaalisten kanavien kautta. Pankkimaailman sähköistyttyä ja nettipankin käytön lisääntyttyä analysoitavaa dataa on myös enemmän sillä sektorilla.
- ✓ Päätöksenteon tahti kiihtyy ja organisaatioilla on yhä vähemmän aikaa tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Päätöksiä tulee tehdä useammin ja monessa yrityksessä raporteja tuotetaan kuukausi-, viikko- tai päivätasolla. BI-ratkaisujen näkökulmasta tämä tarkoittaa tietovarastojen nopeita lataussyklejä ja automatisoituja raporttien latauksia. Yritykset seuraavat raporttien avulla sille tärkeitä avaintunnuslukuja, joista voidaan puhua *Key Performance Indicators*, eli *KPI* -lukuina.
- ✓ Tiedon monimuotoisuus lisääntyy ja päätöksiä tehdään nopeammin. Tietoa kerätään useammista tietolähteistä ja se asettaa haasteensa tietovarastointiratkaisuille. Tiedon integrointi on tärkeää myös yleistyvissä yrityskaupoissa, joissa fuusioiden kautta haetaan isompaa markkinaosuutta ja synergiaetuja. Yrityksen tulee siis huomioida järjestelmien, asiakasrekisterin ja toiminnanohjausjärjestelmän integrointi ja tässä BI-ratkaisut voivat olla apuna. Tähän tarpeeseen on pyritty vastaamaan joko omalla tuotekehityksellä tai ostamalla valmiita BI -ratkaisuja.
- ✓ Viranomaisvaatimusten näkökulmasta BI-ratkaisut auttavat parantamaan yritysten läpinäkyvyyttä tiedon kerääjinä ja raportoinnin tuottajina. Syitä tähän ovat kirjanpitolähtökäytökset, pankkien höveliäs lainananto ja muut yritysmaailman skandaalit, joiden takia viranomaiset ovat tiukentaneet yrityksille kohdistuvia vaatimuksia. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 74-76)

Business Intelligence -ratkaisun keskeisin tavoite on nopeuttaa ja parantaa organisaation kykyä tehdä päätöksiä. Aikaisemmin puhuttiin päätöksenteon tukijärjestelmistä (*Decision support systems*) ja tavoite on edelleen sama: paremman informaation saattaminen käyttäjille ja oikeiden päätösten tekeminen. Keskeisenä tavoitteena on myös vastata käyttäjien tietotarpeisiin oikea-aikaisesti. BI-ratkaisut pyrkivät tuottamaan informaatiota toisaalta valmiiksi mietityssä formaatissa ja toisaalta mahdollistaa tietojen haun ennalta määrittelemättömistä paikoista. Varsinkin Ad hoc -kyselyissä, eli tiettyyn tarkoitukseen ja ennalta määrittelemättömissä tarpeissa oikeilla BI-välineillä pystytään vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti.

BI-ratkaisuilla pyritään tukemaan organisaation strategiaa ja tavoitteisiin pääsyä. Uusien suorituskyvyn hallinta -ratkaisujen avulla menneen ajan raportointiin lisätään nykyhetken seuranta ja tulevan ennakoiminen ja ennustaminen. Tässä voidaan käyttää hyödyksi tunnuslukujen seurantaan tarkoitettuja mittaristoja sekä monipuolisia budjetointi ja suunnitteluvälineitä. Parhaiten tämä toimii silloin, kun yritys on määrittänyt selkeät ja mitattavat strategiset tavoitteet. Kustannusten vähentäminen, myynnin lisääminen tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaaminen ovat olleet BI:n tavoitteita. Kun oikea tieto saavuttaa oikean henkilön oikeaan aikaan, parantaa se koko yrityksen operatiivista tehokkuutta

BI -ratkaisujen tavoitteena on parantaa käyttäjien omatoimisuutta mahdollistamalla itsenäisen tiedon haun ja tiedon jakamisen muiden kanssa. Tähän tavoitteeseen ei tosin ole päästy aivan odotetulla tavalla, sillä ongelmaksi ovat muodustuneet liiankin monipuoliset ohjelmistot, käyttäjien osaamattomuus tai kyky hahmottaa SQL-kielen vaatimaa koodia. Apuna on siis jouduttu käyttämään IT-osastoa tai ulkopuolisia konsultteja. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 80-81)

#### 4.7 CRM -järjestelmän käyttöönotto

Suurin osa yrityksen arvosta muodostuu asiakkuushallintaprosesseista ja liiketoimintakonsepteista. Prosessit ja konseptit ovat niitä keskeisiä osa-alueita, joihin myynnin ohjauksella voidaan vaikuttaa. Asiakastieto muuttuu asiakassuhteiden eläessä ja uutta tietoa tulee koko ajan. Siksi on tärkeää, että asiakasrajapinnassa olevat henkilöt päivittävät aktiivisesti tietoa järjestelmään. Asiakkuushallintajärjestelmän kyky mallintaa ja mitata asiakkuuden arvoa tuo yritysjohdolle hyödyn järjestelmän käyttöön strategisena

työkaluna. Myynnin ohjaaminen rakennetaan asiakkuuksien arvon pohjalta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14-15)

Asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmänä tulisi olla liiketoimintaa hyvin tukeva järjestelmä, jossa ovat mukana erilaiset operatiiviset asiakaskohtaamiset eli käyttötapaukset. Käyttäjät voivat kerätä juuri omaan työtehtäväänsä liittyvää tietoa. Tarpeiden määrittämisen apuna on käytetty prosessikuvauksia, jolla voidaan kuvata toimintaketjuja. Käyttötapauksilla voidaan puolestaan kuvata tärkeitä asiakaskohtaamisia ja käyttää visualisointia sen apuna. Systeemi-integraatiokuvauksella toteutetaan datan ja informaation yhdistäminen erilaisista toimintapohjaisista järjestelmistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 176)

CRM- järjestelmissä kuten myös muissa sovelluksissa on siirrytty viime vuosina itse tehdyistä ratkaisuista laajoihin koko organisaation yhteisiin valmisohjelmistopohjaisiin ratkaisuihin, joista vaihtoehtoina ovat toiminnanohjausjärjestelmiin integroidut CRM-järjestelmät tai erilliset CRM-kokonaisratkaisut. (Hannus 2004, 158)

Asiakashallintajärjestelmän avulla voidaan mahdollistaa hyvä asiakasstrategia ja tehokkaat prosessit. Asiakastietoa syntyy kaikissa yrityksen yksiköissä ostosta myyntiin ja kenttähuollosta johtoryhmään, ja siksi tiedonhallintaa on vaikea rakentaa ilman toimivaa tietojärjestelmää. Järjestelmän hankinta pitäisi toteuttaa suunnitellusti, sillä yritys sitoutuu sovellustoimittajaan pitkäksi aikaa. Päätöksenteossa tulee huomioida toiminnalliset ja tekniset vaatimukset sekä hintarakenne. Edellytyksenä asiakashallintajärjestelmän hankinnalle ovat konkreettinen asiakasstrategia ja segmentointi sekä asiakassegmenteille määritellyt toimintamallit. Lisäksi yrityksellä pitää olla hallussa palvelukanavastrategia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 177 –178, 181)

CRM-käyttöönoton onnistumiseen tarvitaan vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä, ja sitä tukevien toimintapojen ja järjestelmien tulee olla kunnossa. Muuten asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista. Käyttöönoton voidaan sanoa onnistuneen, jos jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu kaksi vuotta CRM -käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen:

- ✓ Vähintään 80 prosenttia suunnitelluista käyttäjistä käyttää säännöllisesti järjestelmää

- ✓ Käyttäjäryitys on riippuvainen järjestelmästä ja sen tuottamasta tiedosta, jota käytetään aktiivisesti liiketoiminnan johtamiseen
- ✓ Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa

Ensimmäisen kriteerin onnistumista pystytään selkeästi mittaamaan. Kaksi muuta kriteeriä vaikuttavat saman asian ympärillä: CRM:n poistuessa käytöstä aiheuttaisi se ongelmia liiketoiminnalle. (Oksanen 2010, 29-30)

Uudelleenkäyttöönottoprojektissa toistetaan CRM -järjestelmän käyttöönotto joko täysin uudella järjestelmällä tai päivittämättä nykyistä järjestelmää. Usein uudelleenkäyttöönottoon liittyy aikaisemmin epäonnistunut käyttöönotto. Täten uudelleenkäyttöönotoissa positiivisina vaikuttimina ovat organisaation ja sen johdon vahva sitoutuminen, sillä uusi projekti halutaan viedä loppuun ja sitä halutaan tukea. Positiiviseen muutokseen auttavat usein organisaation toimintaympäristön muutos tai avainhenkilöiden kohdalla tapahtuneet muutokset. Toisaalta aiemmat epäonnistumiset ja niiden takana olevat asenteet voivat tuoda painolastia uudelle projektille ja sen menestymiselle. (Oksanen 2010, 40)

Nykytilan analysointi onkin hyvä tehdä ennen uudelleenkäyttöönottoa ja tarkastella seuraavat näkökulmat: omistajuus, nykyinen järjestelmä ja nykyinen toimittaja. Nykytilan kannalta omistajuus on yksi avainkysymyksistä, sillä on tärkeää määrittää kuka on CRM -projektin omistaja ja kenellä on liiketoiminnallinen vastuu sen kehittämisestä. Järjestelmän analysointi on hyvä tehdä ennen päätöstä sen jatkamisesta tai vaihtamisesta, ja pohtia onko järjestelmä käyttökelpoinen ja laadukas. Toimittajan nykytilaa ja tulevaisuutta on hyvä pohtia ennen sen jatkamista tai vaihtamista. Toimittajan palvelukyky, kokemustaso ja yhteyshenkilöt voivat vaikuttaa päätökseen. (Oksanen 2010, 41)

Priorisoinnin avulla voidaan helpottaa CRM-projektin onnistumista. Ensin päätetään, mikä kuuluu projektiin ja mikä jää sen ulkopuolelle. Sen jälkeen priorisoidaan projektiin kuuluvat asiat. Lopuksi tunnistetaan kriittiset menestystekijät, joita ilman projekti ei voi onnistua. Asiakkuuksiin liittyvät toimintatavat ja tietotarpeet kehittyvät jatkuvasti ja siksi on tärkeää että työkalut kehittyvät niiden mukana. CRM-käyttöönottoa voidaan käsitellä siis enemmän jatkuvana prosessina kuin pelkkänä projektina. (Oksanen 2010, 92-93)

Suomalaisten yritysjohtajien CRM -näkemystä on tutkittu vuonna 2010 THO Consulting Oy:n toimesta. Tutkimuksessa selvitettiin käyttöönoton menestystekijöitä, joista johdon sitoutuminen ja osallistuminen sai selvästi eniten ääniä. Vastaajista 93 prosenttia kokivat, että se on merkittävä tekijä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Projektin edetessä on tärkeää viestiä henkilöstölle, mitä projekti ja siihen liittyvä muutos tarkoittaa kunkin työntekijän kannalta. Organisaation muutosta voi johtaa vain muuttamalla ensin siellä työskenteleviä yksilöitä, ja jotta yksilöt voivat muuttua, on johdon muututtava ensin. Seuraavaksi tärkeimpiä asioita ja lähes tasaväkisiä olivat hankkeen projektipäällikkö, hankkeen strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä sekä toimittajan osaaminen ja kokemus. (Oksanen 2010, 49-52)

## **5 Kehittämistyön käytännön toteutus**

Tässä luvussa kerron tutkimuksen käytännön toteutuksesta, joka lähti liikkeelle nykytila-analyysin tekemisestä. Nykytila-analyysi on koko kehittämistyön lähtökohta ja sen avulla varmistetaan, että näkemys lähtötilanteesta on riittävän monipuolinen ja yhtenäinen päätöksentekijöiden näkökulmasta. Lähtötilanteen kartoitus tulisi tehdä niin, että organisaatiosta, asiakkaista ja kilpailijoista saadaan kaikista jonkinlainen näkemys, vaikka yritys voi halutessaan painottaa yhtä osa-aluetta oman lähtökohtansa mukaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 32-33)

Tämän kehitystyön nykytila-analyysi käsittelee yrityksen tämän hetkistä asiakkuuksien johtamista ja se perustuu tutkimuksen tekijän omiin havaintoihin, kahdeksaan teemahaastatteluun sekä kahteen benchmarking -menetelmällä tehtyyn haastatteluun.

Kohdeyritys on ottanut käyttöönsä CRM -järjestelmän, C4C:n (Cloud For Customers) tammikuussa 2017 ja tällöin henkilöstölle on järjestetty järjestelmän koulutus. Järjestelmään on alettu vuoden 2017 alussa syöttämään tietoa asiakkuuksista ja tapaamisista myyntipäällikön ja myyjien toimesta. Tutkimuksen lähtötilanteessa järjestelmä on otettu käyttöön, mutta asiakasaktiiviteettien kirjaamisesta puuttuu johdonmukaisuus. Kaikilla ei ole riittävää osaamista järjestelmän käytöstä eikä se siten tue asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta.

Nykytilasta haluttiin saada mahdollisimman kattava ja siksi haastattelin sekä myynnin että asiakaspalvelun henkilöitä. Haastattelujen sisällöstä ei kerrottu haastateltaville

etukäteen ja näin varmistettiin, että haastateltavat eivät voineet valmistautua haastatteluun ennakkoon mietittyjen vastausten avulla. Henkilöiden koulutustausta ja palveluvuodet yriityksessä vaihtelivat paljon. Palveluvuodet vaihtelivat vuodesta seitsemääntoista vuoteen. Analysointivaiheessa kävin läpi litteroidun aineiston useaan kertaan ja pyrin löytämään yhteyksiä teoriaan. Käytin apuna teemoittelua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99), jossa tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita ja ilmiöitä ja pyritään löytämään niistä säännönmukaisuuksia.

## 5.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluissa keskityin kolmeen pääteemaan: asiakkuuksien johtamiseen ja hoitomalleihin, kommunikaation sujuvuuteen asiakkaiden ja kollegoiden välillä, sekä henkilöstön odotuksiin uudesta CRM -järjestelmästä. Haastatteluiden avulla halusin selvittää, mitkä asiat henkilöstö tällä hetkellä kokee hyviksi ja toimiviksi asiakkuuksien johtamisessa, ja mitä asioita voitaisiin jatkossa kehittää.

### 5.1.1 Asiakkuuksien johtaminen ja hoitomallit

Teemahaastatteluiden perusteella henkilöstö käyttää asiakastiedon hallintaan omia henkilökohtaisia, sekä yrityksen yhteisiä verkkokansioita. Kansioista löytyvät asiakas- ja tuotetiedot, hintatietoa, yhteyshenkilöiden nimiä ja muuta oheismateriaalia. Asiakaspalvelussa toiminnanohjausjärjestelmä SAP:n hyödyntäminen korostui, sillä sieltä löytyy paljon asiakkaisiin ja tuotteisiin liittyvää tietoa, sekä tuotteiden varasto- ja saatavuustietoa. Haastatteluiden perusteella paljon tiedonvaihtoa tapahtuu kollegoiden apua käyttäen ja heidän tietotaitoaan hyödyntäen puhelimitse sekä sähköpostilla.

Osa haastateltavista koki, että lähes kaikki oleellinen tieto löytyy helposti. Mikäli asiakkaan kysymyksen tai ongelman ratkaisemiseksi tarvittiin lisätietoa, henkilön tuli useimmiten ottaa kollegoihinsa yhteyttä tiedon paikkaansapitävyyden varmistamiseksi, koska tietoa ei sellaisenaan löytynyt mistään tietystä paikasta. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhteystietoja tuli hakea yleisestä verkosta, koska niitä ei löytynyt helposti tai ei löytynyt ollenkaan yrityksen omasta järjestelmästä.

Tiedonsiirrossa ja kommunikoinnissa korostuivat henkilöstön välillä puhelin ja sähköposti, sekä mahdollisuuksien mukaan kasvotusten kommunikointi.

Asiakaspalvelussa SAP:a pystyttiin hyödyntämään tiedonsiirtoon muun muassa pop up -tekstien avulla. Osa hyödynsi kommunikoinnissa myös WhatsApp -viestipalvelua. Asiakkaiden kanssa korostuivat samat kommunikoinnin välineet. Lisäksi tärkeitä olivat asikaskohtaamiset ja niissä käydyt keskustelut.

Teemahaastatteluiden perusteella asiakkaiden toiveet tulevat yleensä ilmi kohdekäynnillä, sekä sähköpostin että puhelimen välityksellä. Tietoa ei tällä hetkellä virallisesti kirjata mihinkään, vaan se välitetään suullisesti tai sähköpostilla henkilölle jota asia koskee. Vastauksista ilmeni, että osaa tiedosta ei koskaan kirjata tai välitetä kenellekään vaan se pysyy vastaanottajan pään sisässä. Osa vastaajista kertoi kirjaavansa tiedon omiin muistiinpanoihinsa, ja sieltä tarvittaessa välittävänsä tiedon sähköpostilla kollegoille, joita asia koskee. Pieni osa vastaajista kertoi kirjaavansa tiedon uuteen CRM -järjestelmään, mutta parannettavaa tässä tavassa oli heidänkin osaltaan sillä closuret ja jatkotoimenpiteet puuttuvat toimintatavasta.

Asiakkuuksien hoitomallien osalta myyjien työtavat vaihtelevat jonkin verran. Joka kolmannes haastateltavista sanoi käyttävänsä tiettyä hoitomallia asiakkaan kanssa. Loput 66 prosenttia kertoivat, että heillä ei ole tiettyä asiakkaan hoitomallia, mutta osalla on taustalla käytössä Business plan minkä pohjalta he toimivat.

"Ei ole tiettyä kaavaa, mutta meillä on business plan eli suunnitelma, minkä pohjalta toimitaan. Pyrin tapaamaan 3-4 kertaa vuodessa isojen asiakkaiden hankintaryhmiä ja kehitysryhmiä. Asioin kuitenkin samojen ihmisten kanssa välillä viikottain, mutta isompi tapaaminen muutaman kerran vuodessa"

"Pyrin tapaamaan asiakkaan. Pyrin puhelimesta tai sähköpostilla sopimaan tapaamisen. Isojen asiakkaiden kanssa pyrin olemaan kerran kuussa yhteydessä: puhelu + mahdollinen tapaaminen."

"Ei ole asiakkaiden hoitomallia tai suunnitelmaa, opetetaan miten näitä pitäisi hoitaa ja siitä itse muokkaa miten haluaa. On tiettyjä rutiineita jotka ovat muotoituneet, itse tietää, että joku asiakas tulee hoitaa kuukausittain tai vuosittain."

Vaikka myyjillä ei olisi tiettyä hoitomallia käytössä asiakkaan kanssa, korostui haastatteluista myyjien asiakaslähtöinen työskentelytapa ja se, että tärkeimpiin asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä ja järjestetään tapaamisia. Asiakkaisiin pidetään yhteyttä puhelimitse ja sähköpostitse, ja toiveet pyritään huomioimaan silloinkin kun asiakkaan luona ei fyysisesti käydä.

Haastatteluista ilmeni, että osa myyjistä tekee asiakastyötä vahvalla ”mutu-tuntumalla”. Taustalla on vahva pohjatyö ja neljännevuositavoitteet, mutta yksittäisistä käynneistä tai tapahtumista ei ole virallista kaavaa.

”Teen mutu-tuntumalla. Ei ole virallista kaavaa kuinka usein tapaan tai kontaktoin tiettyjä asiakkaita. Pidän itsellä target cardia mihin kirjaan neljännesvuosittain tärkeimmät asiat, perustyö on koko ajan takana. Asiakas tavataan kun on asiaa, ei heilläkään ole aikaa tavata koko aikaa.”

Kaikilla haastateltavilla korostui asiakaslähtöinen työskentelytapa, mutta sijainnista riippuen toiset pystyvät olemaan tapaamisten ja koulutusten kanssa joustavampia. Mitä pidemmät välimatkat, sitä enemmän on tarvetta suunnittelulle ja tapaamisten sovittamiselle ennakkoon määrätyn aikataulun mukaan. Tällä tavoin säästetään kustannuksia ja omaa jaksamista, sekä pidetään yllä omaa motivaatiota sen suhteen, että autossa istumista ei ole enempää kuin tarpeellinen määrä.

#### 5.1.2 Asiakkuuksien priorisointi ja segmentointi

Merkittävimpien asiakassuhteiden ylläpitämiseksi korostui säännöllinen yhteydenpito. Koulutusten avulla tuodaan lisäarvoa tuotteiden ympärille ja pitkäjänteinen kenttätyö ja palvelu ovat ne asiat, joilla asiakkuuteen tuodaan lisäarvoa. Asiakas ymmärtää, että yrityksestä saa enemmän kuin pelkän tuotteen ja näin asiakasta sitoutetaan yrityksen omalla toiminnalla koko ajan. Myyjät ovat myös tietoisia asiakkaista joihin kuuluu kohdistaa eniten resursseja. Yhdessä haastattelussa esiin nousi myös ylipalvelun mahdollisuus, eli joskus aikaa voidaan käyttää liikaakin sellaiseen asiakkaaseen kenen tulevaisuuden ostoennuste on laskeva. Asiakaspalvelussa merkittävimpiin asiakkaisiin panostetaan ja tiedottaminen heidän suuntaan on aktiivisempaa.

Jokainen haastateltava näytti olevan selvillä siitä, että asiakkaita on yrityksessä segmentoitu. Vastauksissa oli kuitenkin eroavaisuuksia siitä, millä tavalla asiakkaita on heidän mielestään segmentoitu ja olisiko heidän mielestä tarvetta lisäsegmentoinnille. Segmentoinnin koettiin yleisesti ottaen auttavan resurssien kohdistamiseen. Suurimmalle osalle haastateltavista ABCD – luokittelu oli tuttu ja sitä käytetään jokapäiväisessä työssä selkeyttämään priorisointia. Ilman mallin suoranaista käyttöäkin kaikille haastateltaville oli tiedossa oman työn painopisteet.

Asiakkuuksien hoitamisessa hyviksi ja toimiviksi asioiksi nousivat asiakaspalvelu ja sen toimivuus, ajantasaisuus ja nopea reagointi. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiakaspalvelu on lisäarvoa tuottava asia yrityksessä. Asiakaspalvelussa korostui tiimihengen merkitys ja tunne siitä, että ei ole yksin vastuussa vaan on tiimin tuki takana.

”Tiimi on loistava ja yhteistyö toimii, tällaista tiimiä ei ole missään. Ihan huikee tiimi ja se tiedon jakaminen, että voi soittaa koska vaan kenelle vaan, niin se on valtava rikkaus.”

Muita esiin nousseita asioita olivat luotettavat tuotteet ja hyvä prosessi. Asiakaspalvelun sijainti Suomessa ja samassa rakennuksessa auttaa siihen, että tieto kulkee sujuvasti ja prosessi toimii.

### 5.1.3 Asiakkuuksien johtamisen kehittämiskohteet

Kahdeksan teemahaastattelun mukaan asiakkuuksien hallinnassa löytyy kehitettävää. Työkalujen parempi hyödyntäminen nähtiin mahdollisuutena. Toimivalle asiakkuudenhallintajärjestelmälle on kysyntää ja siltä toivottiin lisätehoa omaan ajanhallintaan ja resurssien ohjaamiseen. Tällä hetkellä järjestelmän ei koettu tuovan lisäarvoa jokapäiväiseen työhön, koska sitä ei pystytä hyödyntämään puutteellisten asiakastietojen ja osaamisen vuoksi.

”Tällä hetkellä vain täytän CRM -järjestelmää kun sitä pitää täyttää. Sitten kun olen saanut sinne kaikki asiakkaat laitettua niin onhan se hyvä että ne on jossain, mutta miten sitä käytetään hyväksi, se on vielä mysteeri. Nyt sitä on käytetty vain massapostitukseen, ei auta tällä hetkellä omassa ajanhallinnassa. Se vaan kertoo kylmästi kuinka paljon tapaamisia ollut ja kuinka paljon asiakkaita on. En tiedä vielä mitä hyötyjä siitä saadaan.”

Vaikka tiimityö ja yhteishenki koettiin yleisesti ottaen hyvänä, osa pikkutiedosta jää välittämättä kun ei ole paikkaa minne tietoa viedä nopeasti ja sujuvasti. Ongelmana voi olla myös se, että kun kaikki myyjät ovat usein päivisin varattuina, tietoa ei aina saa niin nopeasti kuin tarvitsisi. Vaikka työn suunnittelisi hyvin, tilanteet muuttuvat ja asiakaskäyntien aikataulu muuttuu.

Teknisiin välineisiin kaivataan lisää varmuutta ja nopeutta. Järjestelmien ei vielä koettu tukevan sitä kokonaisuutta, että onko asiakkaita kontaktoitu. Myyjien osalta reagointinopeuteen toivottiin parannusta; asiakkaiden toivotat materiaalit pitäisi pystyä

tekemään heti asiakkaan luona eikä siinä vaiheessa, kun palataan toimistolle tai kotiin. Tämä vapauttaisi aikaa muihin työtehtäviin ja itse myyntityöhön. Tällä hetkellä on liian monta paikkaa missä käydään täyttämään erilaisia tiedostoja ja tähän uudella CRM -järjestelmällä voisi vaikuttaa. Tämän lisäksi arjessa kulkevaa tietoa toivottiin lisää ja eritoten silloin kun tulee onnistumisia, niitä voisi jakaa enemmän koko tiimin kesken. Tässä koettiin olevan eroa esimerkiksi ruotsalaisen myyntitiimin kanssa, sillä he jakavat onnistumisia isoista kaupoista aktiivisemmin.

#### 5.1.4 Odotukset uuden CRM-järjestelmän suhteen

Teemahaastatteluiden mukaan henkilöstöllä on paljon odotuksia uuden CRM -järjestelmän suhteen. Asiakaspalvelussa korostui toive siitä, että se parantaa tiedonkulkua yrityksen sisällä ja luo uudenlaisen kulttuurin koko tiedonvaihdolle. Odotuksia oli sen suhteen, että koko henkilöstö sitoutuu käyttämään järjestelmää ja siitä tulee koko yrityksen yhteinen ”tapa toimia”. Mitä enemmän järjestelmää käytetään, sitä enemmän järjestelmä ohjaa käyttäjiänsä. Tämä luo asiakkaan suuntaan lisäarvoa, kun mahdollisimman moni on tietoinen mitä asiakkuuden takana tapahtuu. Tätä kautta myyjät voivat saada toisiltaan myös vinkkiä, miten erilaisia asioita kannattaa hoitaa, kun he pääsevät avoimesti näkemään toistensa toimenpiteet. Toisaalta asiakaspalvelussa voitaisiin seurata esimerkiksi tarjousseurantaa, ja he pysyisivät siten kartalla mitä asiakkuuksien ja tuotteiden takana tapahtuu.

Haastateltavat toivoivat avointa ja kaiken kattavaa järjestelmää, jossa tietoja ja näkyvyyksiä ei rajata vain tiettyjen ihmisten nähtäväksi. Avoin tiedonkulku ja pääsy asiakastietoihin pitäisi tehdä osastojen välillä mahdollisimman helpoksi, ja että kaikille olisi mahdollisuus tarkastaa tiedon paikkaansapitävyys ilman, että tavoitetaan tietty henkilö. Yhteisten pelisääntöjen luominen eri osastojen välillä koettiin tärkeäksi. Kaikille tulisi olla selkeää, mitä tietoa voidaan jakaa asiakkaille ja yrityksen sisällä. Tähän sisältyy CRM ja sen mahdollisimman laaja käyttöönotto. Tällä hetkellä CRM on myyjien työkalu, ja siitä ajattelutavasta pitäisi siirtyä siihen, että siitä muodostuu koko yrityksen yhteinen työkalu.

”Olisi joku keskitetty järjestelmä jota kaikki sitoutuu ja motivoituu käyttämään. Näkee oman hyödyn, kun tietoja pitää mahdollisimman ajan tasalla. Minun mielestä juuri CRM-järjestelmä ja mahdollisimman laaja käyttöönotto.”

Järjestelmän toivottiin auttavan ylläpitämään tiedon ajantasaisuutta. Kun kaikki päivittävät tietoa ahkerasti, saadaan parempi kokonaiskuva jokaisesta asiakkuudesta ja siitä, mitä asiakkuuden kanssa tapahtuu. Tämä helpottaa käytännön työskentelyä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi lomalle jäädessä olisi helpompaa kirjata tieto järjestelmään, koska vaihdettaessa tietoa puhelimessa osa tiedosta unohtuu helposti ja toinen osapuoli ei välttämättä myöhemmin muista kaikkea mitä on sovittu. Mikäli keskustelut käydään autoa ajaessa, toinen osapuoli ei myöskään pysty kirjaamaan tietoa ylös.

Sähköisestä kalenterista toivottiin yhdenmukaisempaa, ja että nähdään suoraan mitä tapaamisia on tulossa. Virhemarginaali pienenee, kun ei pyöritetä montaa kalenteria samaan aikaan. Tärkeänä pidetään järjestelmän helppokäyttöisyyttä: asiakkuuksien ja yhteystietojen tulee löytyä helposti. Esiin nousi myös mahdollinen raportoinnin yhdistäminen CRM -työkaluun. Asiakkaan pyytäessä tietoa, erilaiset raportit olisivat helposti saatavilla järjestelmästä. Myös graafisuuden tärkeys nousi esiin eli toimintojen toivottiin lähettävän impulsseja. Esimerkkinä tästä voisi olla se, että asiakkuuden palaessa punaisella tulee se silloin kontaktoida. Selkeä yhteenveto eli pipeline toivottiin etusivulle eli yhdeltä sivulta näkisi selkeästi ja vaivattomasti mitä tulee tehdä ja ketä tavata. Tiedon oikeus ja ajantasaisuus auttaisi merkittävästi tilanteissa kun henkilöitä vaihtuu. Tämä on ainoa tapa varmistaa, että kaikki tieto siirtyy muille eikä lähde henkilön mukana pois yrityksestä.

Järjestelmän uskotaan nopeuttavan ja selkeyttävän tiedon etsintää. Lisäksi järjestelmän uskotaan tuovan lisäarvoa tiedon jakamiseen: tieto mikä olisi ennen jäänyt helposti jakamatta, voidaan nyt helposti kirjata ylös. Tämä vaatii sen, että järjestelmä on aina auki ja tieto lisätään sinne heti.

”Yleinen kulttuuri siitä, että järjestelmä on aina päällä, ja jos tieto ei löydy sieltä niin sitä ei ole olemassa. Pitää avata kun avaa emailin. Kaiki relevantti info tulisi olla saatavilla kaikille helposti.”

Teemahaastatteluiden mukaan henkilöstö uskoo järjestelmän parantavan asiakaspalvelun laatua. Myyjät ja asiakaspalvelu voisivat järjestelmän kautta hioa yhteistyötään syvemmäksi. Jos myyjä on esimerkiksi tehnyt tarjouksen asiakkaan suuntaan, asiakaspalvelussa voitaisiin seurata aktiviteetteja ja yhteydenoton lomassa kysyä tarjouksen perään. Tarjoukset tulisi olla järjestelmässä helposti ja selkeästi nähtävissä. Vastavuoroisesti asiakaspalvelussa voitaisiin järjestelmää hyödyntäen

helposti käydä katsomassa kenen jälleenmyyjän kautta jokin tietty asiakas tilaa, ja turha soittelu yrityksen sisällä jäisi pois.

Järjestelmän uskotaan hyödyttävän toimitusten suunnittelussa ja kustannussäästöjä voitaisiin saada esimerkiksi rahtikulujen kanssa. Mikäli asiakaspalvelussa tiedetään, että tietty kampanja on alkamassa parin päivän sisään, jälkitoimituksia voidaan sujuvasti yhdistää samoihin toimituksiin. Tämän nähtiin nimenomaan tehostavan palvelua asiakkaan suuntaan, koska asiakas varmasti haluaa saada tavaranpurun helpottamiseksi enemmän kertatoimituksia.

Uusien ihmisten kouluttaminen helpottuisi järjestelmän myötä, kun tieto ja meneillään olevat aktiviteetit asiakkaan suuntaan löytyvät helposti. Järjestelmän avulla uusi henkilö pystyy helpommin hahmottamaan asiakasrakenteet, mitä tapahtuu viikottasolla ja kuinka aktiivisesti asiakkaaseen pidetään yhteyttä. Tämä puolestaan helpottaa näkemään kontaktoinnin painoarvon ja keihin asiakkaisiin halutaan käyttää enemmän aikaa. On myös tärkeää, että oikeat yhteyshenkilöt löytyvät helposti.

"Järjestelmä helpottaa varmasti työtä ja osaa kysyä asiakkaalta oikeita asioita. Kun toimenpiteet vie järjestelmään, pystyvät muut näkemään tiedot sieltä. Jokaiselle hyvä itse opiskelun ja työssäkehittymisen väline."

Lisäarvona koettiin historian tallentuminen, sillä sen kautta voidaan paremmin suunnitella tulevaisuutta. Graafisuuden koettiin auttavan juuri siihen, että CRM-järjestelmä itseohjaisi käyttäjiänsä näkemään mihin asiakkuuksiin on viime aikoina käytetty aikaa. Yksi esille noussut tapa oli esimerkiksi kartan piirtyminen sen mukaan missä asiakkuuksissa on viime aikoina käyty. Tämä korostui myyjillä, joilla asiakkuudet ovat levittyneet laajemmalle alueelle. Järjestelmän toivottiin ohjaavan oikeisiin asiakkuuksiin ja muistuttavan minne tulisi seuraavaksi ohjata resursseja. Tätä tehostaisi "liikennevalo-ajattelu". Täten henkilö itse voisi saada impulssia järjestelmästä omaan tekemiseensä. Toinen esiin noussut tapa olisi esimerkiksi kerätä Top 5 -asiakkaat ja nähdä suoraan miten ajankäyttö ja liikevaihto jakautuu asiakkuuksien kesken.

Haastatteluista nousi esiin myös haasteita ja pelkoja liittyen uuden järjestelmän käyttöön. Haasteena pidettiin sitä, että kaikki varmasti muistavat viedä kaiken oleellisen tiedon järjestelmään. Toisaalta järjestelmän tulee ymmärtää ketkä ovat merkittäviä asiakkuuksia, sillä jos järjestelmä alkaa vilkuttamaan punaista pienen asiakkuuden

kohdalla, sillä ei välttämättä ole kokonaisuuden kannalta suurta merkitystä ja voi näin ohjata käyttäjänsä väärin. Osa haastateltavista toivoi lisäkoulutusta järjestelmän käyttöön ja sen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Vaarana voi muuten olla järjestelmän pintapuolinen käyttö: sitä täytetään mutta sieltä ei saada haluttuja hyötyjä irti ja kokonaispotentiaali jää hyödyntämättä.

## 5.2 Benchmarking haastattelut

Benchmarking-vertailuanalysissa haastattelin kahta eri B2B -myyntiorganisaation henkilöä, joilla on kokemusta CRM -projekteista kehittäjän, kouluttajan ja projektipäällikön ominaisuudessa.

Ensimmäistä haastattelua varten (Henkilö 1) tapasin elokuussa 2017 Jouni Kurikan, joka toimii avainasiakaspäällikkönä Pro Technic Oy:lla Espoossa. Valitsin hänet benchmarking -haastatteluun, sillä hänellä on kokemusta CRM -projekteissa toimimisesta useissa eri yrityksissä. Tässä haastattelussa keskityimme pääosin hänen kokemukseensa Digi TV Plus Oy:lla, jossa hän toimi avainasiakaspäällikkönä sekä CRM -projektin kehittäjän, omistajan ja pääkäyttäjän roolissa vuosina 2012-2014.

Kurikan mukaan Digi TV Plus Oy:lla ei aiemmin ollut käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmää ja tarve järjestelmän hankinnalle lähti henkilöstön omasta tarpeesta hallita ja analysoida asiakastietoa paremmin. Kyseisessä yrityksessä CRM -työkalulla oli yhteensä kahdeksan käyttäjää, joista kokopäiväisesti järjestelmää käytti viisi myynnin henkilöä. Yrityksessä CRM -työkalu toimi pääsääntöisesti myynnin työkaluna, mutta myös markkinointiosastolla oli järjestelmään pääsy. Asiakasyrityksiä Digi TV Plus Oy:lla oli noin 450, ja kaikkien yritysten tiedot vietiin aluksi järjestelmään.

Kurikka kertoi, että CRM -järjestelmä paransi Digi TV Plus Oy:n asiakkuuksien johtamista monella eri tasolla. Aiemmin yrityksessä ei osattu vastata kysymyksiin siitä, missä asiakasyrityksissä ollaan viimeksi käyty, mitä ongelmia siellä on havaittu tai mitä tuotteita sinne on myyty. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen saatiin seuranta tekemiseen ja kontrolli asiakastoimintaan: henkilöstö tekee mitä on sovittu ja nähdään onko sovitut toimenpiteet toimineet halutulla tavalla. Järjestelmä auttoi ymmärtämään miten myynnin vuosi menee ja mihin asiakkuuksiin tulisi laittaa eniten resursseja. Asiakkaiden kampanja-jaksot ajettiin alueittain sisään järjestelmään, joka helpotti etukäteisanalysointia ja budjetointia.

Järjestelmän myötä mutu-tuntuma poistui ja saatiin oikeaa dataa siitä mitä ollaan tehty. Jokaisesta asiakaskäynnistä tehtiin kontaktilehti, jonka myötä nähtiin mitä kyseisen asiakkaan kanssa on tehty tai sovittu. Jos asiakas sen jälkeen ilmoitti, että heillä ei ole tietoa tai osaamista ko. asiasta, pystyttiin asia tarkistamaan järjestelmästä ja vahvistamaan, että Digi TV Plus Oy:lta on käynyt myyjä kouluttamassa. CRM -järjestelmä auttoi arvioimaan ketjujen välisiä eroja ja hallinnoimaan myyjien omia resursseja. Aiemmin saatettiin käydä kaikissa liikkeissä tasapuolisesti, mutta lisääntyneen datan ansiosta nähtiin missä liikkeissä koulutuksella ja käynneillä on vaikutusta. Resursseja vähennettiin niihin liikkeisiin, jotka keskittyivät vain kilpailijoiden tuotteiden myyntiin.

Kysyessäni mahdollisista ongelmista projektin läpiviemisessä, nosti Kurikka esiin kolmen eri tahon vastarinnan: organisatorisen vastarinnan, käyttäjien vastarinnan sekä järjestelmällisen ongelman. Tärkeää CRM -projektin läpiviemisessä on olla oikeat avainhenkilöt, jotka kantavat vastuun projektin läpiviemisestä ja johtavat sitä. Lisäksi tulee seurata, että henkilöstö oikeasti käyttää järjestelmää ja määrittää seurantajakso, jonka jälkeen voidaan mitata saavutettiin halutut asiat. Projektissa tärkeää on "pakottaa" kaikki käyttämään järjestelmää, sillä aluksi muutosvastarinta voi viedä motivaatiota uuden järjestelmän opettelusta.

Tärkeäksi asiaksi nousi avoimen järjestelmän merkitys ja se, että tietoa ja näkyvyyksiä ei rajata. Digi TV Plus Oy:lla järjestelmää käytettiin benchmarkaus-työkaluna, joka kilpailutti henkilöstöä keskenään tekemään paremmin. Tämä lisäsi positiivista kilpailua ja yhteistyötä myyjien välillä. Bonus -järjestelmä oli rakennettu niin, että toisen hyvä myynti ei ole toiselta pois. Kurikan mukaan hän on työskennellyt yrityksessä jossa järjestelmä ei ollut avoin kaikille, ja silloin myöskään positiiviset asiat ja onnistumiset eivät välittyneet muille. Ongelmaksi muodostui silloin myös se, että eri ihmiset käyttivät aikaa saman asian tekemiseen, vaikka siitä vapautuvaa aikaa olisi voitu käyttää esimerkiksi asiakaskontaktointiin.

Kurikan mukaan CRM -käyttöönotto oli suhteellisen edullinen verrattuna siihen, miten paljon aikaa ja vaivaa menisi muuten uudella ihmisillä päästä perille toimintatavoista. Henkilöstön oppiessa käyttämään järjestelmää jokapäiväinen hyöty kasvoi, vaikka aikaa aluksi kului opetteluun. Yritysten ongelma on hiljaisen tiedon lähteminen ihmisen mukana, jos ei ole järjestelmää mistä katsoa tarvittavaa asiakastietoa. Digi TV Plus OY:n

fuusioituessa DNA:n CRM -järjestelmän hyödyn huomasi sen poistuessa käytöstä. Kurikan mukaan kokemus oli sellainen kuin olisi aloittanut täysin uudessa yrityksessä, kun ei ollut työkalua mistä katsoa tietoa.

Toinen valitsemani henkilö benchmarking-menetelmään (Henkilö 2) työskentelee niin ikään digitaalisten ratkaisujen parissa Uudellamaalla. Kyseisellä henkilöllä on kuuden vuoden kokemus mm. CRM -hankkeiden läpiviennistä, suunnittelusta ja kouluttamisesta monissa eri yrityksissä. Kyseisissä yrityksissä CRM -järjestelmää käyttivät myynnin kanssa työtä tekevät henkilöt, asiakaspalvelu ja projektipäälliköt.

Henkilö 2 vastasi minulle sähköpostitse esittämiini kysymyksiin elokuussa 2017, jota edelsi puhelinkeskustelu ja sopiminen haastattelukysymysten lähettämisestä sähköisesti. Hänen mukaansa keskeiset menestystekijät CRM -käyttöönottoon ovat hyvin tehty määrittely sekä johdon että käyttäjien tarpeiden huomioiminen. Jotta projekti voi onnistua, tarvitsee siihen varata riittävästi aikaa, onnistunut tiedonsiirto järjestelmien välillä sekä osaava henkilö vetämään projektia. Yleisemmät ongelmat projektien läpiviemisessä ovatkin olleet työmäärän ja osaamisen aliarviointi, määrittelyn puute ja huono ajoitus (esimerkiksi sesongin aikana). Joskus voi ilmetä operatiivista vastarintaa taholta, jotka ovat luvanneet olla projektissa mukana mutta sitten eivät kuitenkaan ole.

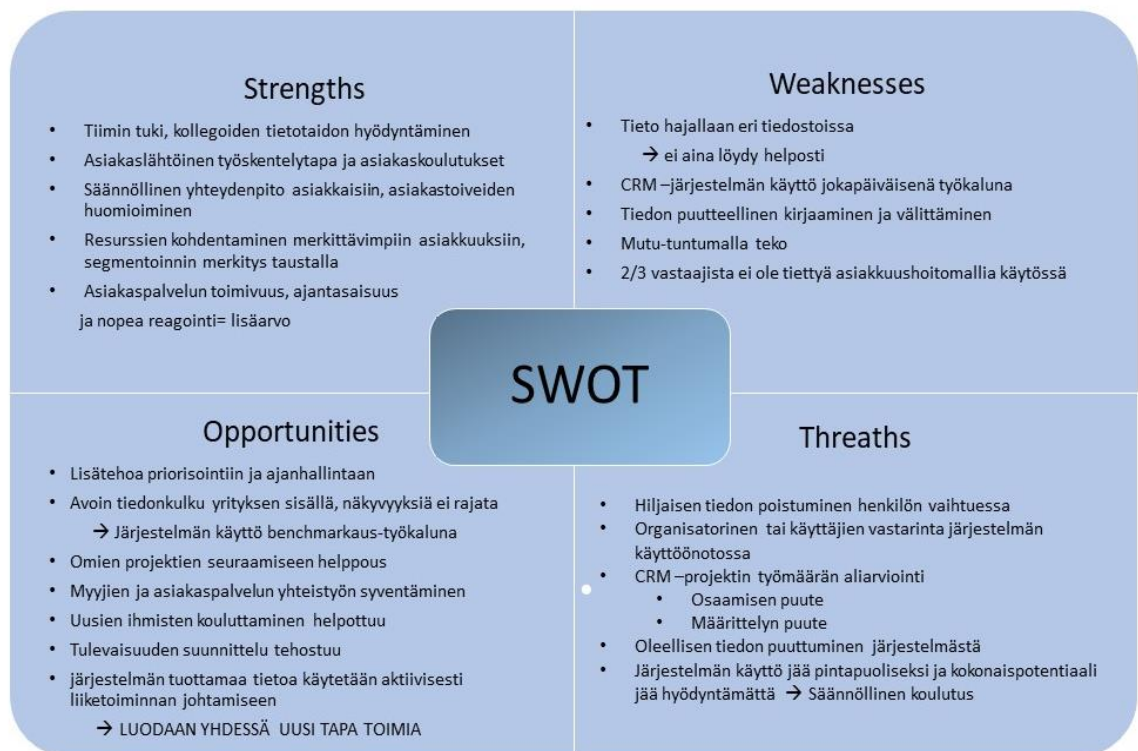
Benchmarking -henkilön 2 mukaan hyvin toimiva CRM-järjestelmä auttaa segmentoimaan ja priorisoimaan asiakkuudet, ja samalla johto saa hyvän raportoinnin työkalun. Asiakkuudet voi sortata liikevaihdon, myyntipotentiaalin tai kasvun mukaan esimerkiksi toimialoittain ja palveluittain, jotta resurssit on helpompi kohdistaa tärkeimpiin asiakkaisiin. Toimiva järjestelmä mahdollistaa tuottamattomien asiakkaiden pois tiputtamisen ja sen myötä myynnin ennustettavuus on parantunut. Hänen kokemuksensa mukaan myyjien bonukset voidaan maksaa hyvin pitkälti CRM -raporttien perusteella. Myös markkinointikampanjat tai vaikkapa joulukorttipostitus on helpottunut huomattavasti.

Käyttöönotossa tulisi henkilön 2 mukaan huomioida tuleeko CRM-järjestelmä johdon raportoinnin välineeksi vai painotetaanko sitä käyttäjän jokapäiväisenä työkaluna. Lisäksi tulisi huomioida kuinka laajasti yritys haluaa hyödyntää markkinointia CRM:n avulla ja pyritäänkö sen avulla ratkaisemaan tämän hetken haasteita vai tähdätäänkö kauemmas. Käyttöönotossa tulee määrittää kuka kouluttaa uuden CRM-järjestelmän

henkilöstölle ja ottaa projektista vetovastuun. Integraatiot muihin järjestelmiin kuten esimerkiksi sähköpostiin tulee niin ikään huomioida ennen käyttöönottoa.

### 5.3 Yhteenveto SWOT-analyysin avulla

Seuraavaksi teen yhteenveton teemahaastatteluista ja käyttämästäni benchmarking-menettelystä perinteisen SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä kuvaan kohdeorganisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia liittyen yrityksen asiakkuuksien johtamiseen ja uuden CRM -järjestelmän onnistuneeseen läpiviemiseen.



Taulukko 2. Asiakkuuksien johtamisen SWOT-analyysi

### 5.4 Kehittämistoimenpiteet ja mittarit

Tutkimustyön kehittämistoimenpiteet muodostuivat nykytila-analyysin pohjalta SWOT-analyysia hyödyntäen. Kehittämistoimissa on huomioitu teemahaastattelussa esiin nousseet teemat ja henkilöstön toiveet. Lisäksi hyödynsin teoreettista viitepohjaa asiakkuuksien johtamisesta ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia.

Seuraavassa esittelen valitsemani kehittämistoimenpiteet, joiden avulla asiakkuudenhallintajärjestelmä tukee paremmin myyjien jokapäiväistä työtä ja asiakkuuksien johtamista.

	Kehittämiskohde	Kuka	Hyöty	Aika	Mittari
1	Koulutus	sisäinen pääkäyttäjä	Osaamisen varmistaminen, motivoiminen	Tammikuu 2018, kuukausittain Lync-puhelut	Kuinka moni käynyt koulutuksen/ osallistunut Lync- puheluihin
2	Avoimuuden ja yhteistyön lisääminen	Myynnin johto, kaikki	Parannetaan tiedonkulkua, syvennetään yhteistyötä	Tammikuusta 2018, jatkuu	Tiedon hyödyntäminen järjestelmästä vr.soittaminen
3	Motivoidaan henkilöstöä käyttämään järjestelmää	Myynnin johto, pääkäyttäjä	Asiakaskäynnit- ja aktiviteetit viedään CRM- järjestelmään	Palkitsemiska mpanja Tammikuu- maaliskuu 2018	Päästiinkö haluttuihin pisteisiin/onko tapaamiset merkattu ja suljettu oikein
4	Markkinointiattribuuttien liittäminen asiakkuuksiin	Sisäinen pääkäyttäjä, kv- organisaatio	Nopeutta ja helppoutta viestintään	Tammikuu 2018	Löytyvätkö markkinointiatt. Järjestelmästä huhtikuussa 2018
5	Hyödynnettävyyden varmistaminen	Myynnin johto/sisäinen pääkäyttäjä	Tietojohtaminen, kaikki käyttävät järjestelmää	Tammikuusta 2018, jatkuu	Toimintatapojen muutos, Kuinka moni käyttää järjestelmää maaliskuussa 2017/ 2018

Taulukko 3. Asiakkuuksien johtamisen kehittämistoimenpiteet

Kehittämistyön tavoitteena on motivoida henkilöstöä käyttämään CRM -järjestelmää ja juurruttaa se osaksi organisaation toimintatapaa. Työn onnistumista voidaan mitata sillä, miten suunnitellut kehittämistoimenpiteet lisäävät järjestelmän käyttöastetta ja järjestelmään viedyn asiakastiedon laatua. Tuloksia voidaan verrata tutkimuksen alussa tehtyihin teemahaastatteluihin, ja nähdä miten järjestelmän käyttö on muuttunut maaliskuun 2017 ja maaliskuun 2018 välillä.

Kehittämistoimenpiteiden mittarit on valittu niin, että tuloksia voidaan mitata jo lyhyemmän ajanjakson jälkeen. Varsinaisten kehittämistoimenpiteiden seurantajaksoksi

sovittiin 15.1 - 28.3.2018. Ennen ajanjakson alkamista sovitut kehittämiskohteet kerrottiin henkilöstölle. Näin tilannetta voidaan vertailla ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteiden. Järjestelmän pääkäyttäjä tekee tutkimuksen aikana viikkoseurantaa sovitusta toimenpiteistä sekä kommunikoi ja opastaa käyttäjiä järjestelmän käytössä. Viikkoseurannan avulla nähdään konkreettiset tulokset siitä, lisääntyykö järjestelmän käyttö ja parantuuko tiedon laatu kehittämistoimenpiteiden myötä.

Pidemmän aikavälin tuloksia voidaan mitata ennakoidusti tarkastelemalla lyhyen aikavälin tuloksia. CRM -projekteissa haastavinta on usein muutoksen läpivieminen ja siihen liittyvä vastarinta. Kun muutos on kertaalleen viety läpi, voidaan pidemmän aikavälin tulosten olettaa olevan samankaltaisia kuin tässä tutkimuksessa, mikäli kehittämistoimia jatketaan tulevaisuudessa.

Jokaiselle kehittämistoimenpiteelle luotiin oma mittari, jonka avulla voidaan arvioida kyseisen toimenpiteen onnistumista. Mittarit kerrotaan jokaisen kehittämiskohteen jälkeen.

#### 5.4.1 Koulutus

Tekemieni teemahaastatteluiden ja benchmarking -haastatteluiden myötä esille nousi koulutuksen tärkeys. Systemaattinen järjestelmän koulutus käyttöönoton ensimmäisinä vuosina on ainoa tapa varmistaa, että koko henkilöstö oppii käyttämään sitä jokapäiväisenä työkaluna. Koulutus järjestetään tammikuun 2018 myyntikokouksen yhteydessä ja siihen osallistuvat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Koulutuksen järjestää kohdeyrityksen sisäinen pääkäyttäjä. Koulutukseen käytetään aikaa 2-3 tuntia myyntikokouksen viimeisenä päivänä. Koulutuksen agenda on käydä läpi asiakaskäyntien vieminen järjestelmään sekä niiden sulkeminen. Koulutuksessa käydään läpi sähköisen kalenterin käyttö ja sykkäus asiakkuudenhallintajärjestelmään. Lisäksi käydään läpi Taskien avaaminen ja sulkeminen. Asiakaspalvelu alkaa tammikuusta 2018 kommunikoimaan Taskien välityksellä.

Koulutus jatkuu tämän jälkeen kuukausittain Lync -pikaviestintäsovelluksen kautta. Pääkäyttäjä vetää yhteisen Lync -puhelun myyjien kanssa, jossa käydään läpi kuukauden aikana vastaan tulleet mahdolliset kysymykset ja ongelmat. Samalla myyntikentälle luodaan väylä, jossa he voivat antaa palautetta järjestelmän käytöstä.

Mittari: Kuinka moni osallistui koulutukseen?

Miten koulutus auttoi järjestelmän käytössä?

#### 5.4.2 Avoimuuden ja yhteistyön lisääminen

Tärkeäksi teemaksi tässä kehittämistyössä nousee avoimuuden lisääminen, jonka tarkoitus on parantaa tiedonkulkua ja syventää yhteistyötä organisaation sisällä. Asiakkuuden kehittämiseen liittyvä tieto tulee olla kaikkien saatavilla. Storbacka & Lehtinen (2005, 151) määrittävät tämän uudeksi johtamisen periaatteeksi, ”Open book management” tavaksi, jonka tavoitteena on poistaa tiedon salailu vallan käytön välineenä sekä asiakkaisiin päin että organisaation sisällä.

Keino avoimuuden lisäämiseen on rakentaa järjestelmä niin, että kaikilla asiakkuuteen osallistuvilla on mahdollisuus käydä hakemassa tietoa oman roolinsa toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteensovittamista niin, että kaikki asiakkuuden hoitoon liittyvä tieto on kaikkien saatavilla järjestelmässä ja näkyvyyksiä ei rajata oleellisen asiakastiedon osalta. Kaikkea tietoa ei välttämättä ole oleellista näyttää kaikille, vaan tietojärjestelmän tulee myös ohjata toimintaa, jolloin turha tieto on poissa käyttäjältä.

Myyntikenttä alkaa tammikuusta 2018 käyttämään sähköistä kalenteria. Kalenteri täytetään Outlookissa josta se synkataan CRM -järjestelmään. Kalenterit jaetaan kaikkien myyjien kesken ja jokainen pääsee näkemään toisen kalenterin ja sovitut tapaamiset. Tämä helpottaa sairaspöissaoloturausta, kun informaation jakaminen paranee. Tällä hetkellä kaksi henkilöä seitsemästä myyjästä käyttää ainoastaan sähköistä kalenteria. Muut käyttävät joko pelkästään paperikalenteria tai osittain paperikalenteria ja sähköistä kalenteria. Sähköisten kalenterien merkintätapaan halutaan myös selkeyttä. Asiakaskäynnit ja koulutukset tulee merkitä erikseen ja selkeä tieto siitä, kenen asiakkaan luona ollaan käyty. Aiemmin kalenterissa on voinut olla vain merkintä ”koulutus”, mutta ei tietoa mitä koulutus on koskenut. Kalenterien jakaminen tuo avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toimintaan ja jokainen myyjä näkee toisensa asiakastapaamiset.

Asiakaspalvelu alkaa tammikuusta 2018 kommunikoimaan aktiivisesti Task -tehtävien kautta. Taskien kautta asiakaspalvelu voi lähettää myyntikentälle tiedoksiantoja. Osa tiedoksiannoista voi olla toimenpiteitä vaativia ja osa on vain tiedoksi. Myyntikenttä

sulkee Taskin, kun on asia on hoidettu. Asiakaspalvelu pystyy myös itse seuraamaan, onko Taskiin reagoitu.

Avoimuuden lisäämisellä voidaan parantaa jo entisestään hyväksi koettua asiakaspalvelua. Kun asiakaspalvelu pääsee järjestelmän avulla nopeasti käsiksi asiakastietoihin, asiakkaan kokema palvelu paranee entisestään. Asiakaspalvelun ei myöskään tarvitse käyttää aikaa myyjän tavoittamiseen, tiedon voi saada järjestelmän kautta.

Mittari: Onko asiakaspalvelu alkanut kommunikoidaan Task -toiminnon välityksellä?  
Onko soittelu vähentynyt asiakaspalvelusta myyntikentälle?

#### 5.4.3 Motivoidaan järjestelmän käyttöön

Keskeiseksi teemaksi tässä kehittämistyössä nousi henkilöstön motivoiminen järjestelmän käyttöön. Nykytila-analyysin sekä teoreettisen aineiston pohjalta voidaan sanoa, että jokaiseen CRM -projektin läpiviemiseen liittyy aina jonkin verran muutosvastarintaa. Käyttäjien vastarinta johtuu useimmiten siitä, että saavutettuja hyötyjä ei nähdä siihen nähden, kuinka paljon aikaa uuden järjestelmän opetteleminen ja tietojen syöttäminen vaatii.

Asiakkuudenhallintajärjestelmästä halutaan luoda kannustava työkalu henkilöstölle, ei seuranta -työkalua. Kehittämistoimenpiteeksi nousi henkilöstön motivoiminen siihen, että he ottavat järjestelmän käyttöön jokapäiväisenä työkaluna. Henkilöstön motivoimiseksi järjestetään *motivointikampanja* ajalla 15.1 – 28.3.2018.

*Motivointikampanja*: jokaisen viikon maanantaihin klo 12 mennessä edellisen viikon asiakaskäynnit tulee olla ”Complete” -tilassa. Jokaisen asiakaskäynnin kohdalla tulee olla oikea tapaamistyyppi, otsikointi ja muistiinpanot kirjoitettu oikein. Lisäksi seuraavat kolme viikkoa tulee olla kalenterissa suunniteltu. Asiakaskäyntien määrä järjestelmässä voi vaihdella, sillä se eroaa todellisuudessa myyjillä.

Kun viikon kaikkien asiakastapaamisten tila on oikein, eli *Complete*, saa yhden pisteen. Muistiinpanoista saa niin ikään yhden pisteen. Aluksi ei oteta kantaa siihen mitä muistiinpanoissa lukee, vaan aloitetaan sillä, että niitä ylipäätään on tehty. Mahdollisuus saada extrapiste on, jos muistiinpanot ovat hyvät. Oikeasta otsikoinnista saa yhden

pisteen, kun siihen sisältyy asiakas, toimipiste ja miksi käyty asiakkaalla. Tapaamistyyppin oikeinkirjaus tuo yhden pisteen. Lisäksi seuraavan kolmen viikon asiakastapaamiset tulee olla kalenterissa suunniteltu, jolloin saa yhden pisteen. Yhteispistemäärä viikolta on siis 5+1 pistettä. Seurantajakson ollessa 11 viikkoa maksimipistemäärä on 6 x 11 pistettä = 66 pistettä, jossa on kuitenkin huomioitu talvilomaviikko. Tiimissä kaikkien tulee päästä 30 pisteeseen, jotta kaikki ovat oikeutettuja 20 euron arvoiseen palkintoon. Tämä tarkoittaa 3 pistettä per viikko. Tämän lisäksi lasketaan henkilökohtaiset pisteet: 40 pisteestä saa 30 euron arvoisen palkinnon ja 55 pisteestä 50 euron arvoisen palkinnon.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän pääkäyttäjä tekee yllämainituista toimenpiteistä viikkoseurannan. Ajanjakson lopuksi katsotaan, miten henkilöt suoriutuivat ja päästiinko tiimitavoitteeseen. Tiimipalkitseminen tukee joukkuehenkeä ja yhdessä tekemistä. Pääkäyttäjä lähettää kampanjan aikana joka viikko muistutusviestin, jossa kannustetaan sovittujen toimenpiteiden tekoon ja tuetaan myyjiä tarvittaessa. Motivointikampanjasta tiedotetaan tammikuun 2018 myyntikokouksessa 12.1.2018.

Mittari: Saavutettiin haluttu pistemäärä joukkueena ja yksilöinä?

Onko asiakaskäynnit merkattu ja suljettu oikein?

#### 5.4.4 Markkinointiattribuuttien liittäminen asiakkuuksiin

Viestinnän nopeutta ja helpoutta voidaan tehostaa liittämällä markkinointi vahvemmin työkaluun. Benchmarking haastattelussa (2) ilmeni, että kyseisen yrityksen markkinointitoimenpiteet olivat helpottuneet huomattavasti, kun ne oli liitetty CRM - järjestelmään.

Tammikuussa 2018 jokaiselle asiakkuudelle tulee lisätä markkinointiattribuutit CRM:ssä. Tällä hetkellä niitä ei ole käytössä. Jokaisen asiakkuuden takaa tulee löytyä, millaista markkinointiviestintää kyseinen asiakas haluaa. Yrityksen lähettämään markkinointiviestintään kuuluu jälleenmyyjäinfo, E-news ja uusien tuotteiden lanseerausmateriaalit. Asiakkuuden taakse tulee merkata jos asiakkaalla on markkinointikielto.

Mittari: onko jokaiselle kontaktihenkilölle merkattu markkinointiattribuutit huhtikuussa 2018?

#### 5.4.5 Hyödynnettävyyden varmistaminen

Varmistaaksemme järjestelmän hyödynnettävyyden, tulee järjestelmään viedä kaikki yrityksen asiakkaat. Asiakkailla voimme tässä yhteydessä tarkoittaa jälleenmyyjä sekä loppuasiakkaita. Loppuasiakas ei välttämättä osta yrityksen tuotteita suoraan, mutta saattaa silti olla yhteydessä tuotteisiin tai reklamaatioihin liittyen.

Sähköiseen kalenteriin viedään kaikki sovitut asiakaskäynnit, josta ne synkataan asiakkuudenhallintajärjestelmään. Kun asiakaskäynti on tehty, se viedään Complete -tilaan järjestelmässä. Asiakaskäyntien yhteyteen tulee merkata tapaamistyyppi, otsikko ja muistiinpanot, eli mitä asiakkuuden kanssa on tehty ja sovittu. Toimenpiteet tulee kirjata oikein ja riittävän laajasti, jotta seuraava henkilö tarvittaessa ymmärtää halutut jatkotoimenpiteet.

Järjestelmä toimii markkinoinnin databankkina ja jokaisen asiakkaan tulee olla järjestelmässä. Erillisiä exceleitä asiakastietojen ylläpitämiseen ei enää käytetä. Mikäli asiakkuus siis ei ole järjestelmässä, hänelle ei lähde markkinointiviestejä. Varsinainen Markkinointimateriaali tehdään edelleen Apsis -työkalussa, mutta postituslista ajetaan CRM -järjestelmästä.

Reklamaatiot, näytetilaukset, esitetilaukset ja varaosat hoidetaan järjestelmän kautta. Myyntikenttä luo Task -toiminnon kautta tehtävän markkinoinnille, ja markkinointi hoitaa asian eteenpäin ja kuittaa sitten Task:n loppuunkäsittelyksi. Task näkyy lähettäjällä avoimena niin kauan kuin vastaanottaja on kuitannut sen tehdyksi. Taskien myötä tehtävistä jää jälki järjestelmään ja niitä on helppo myöhemmin katsoa. Aiemmin tällaista toimintatapaa ei ollut, vaan asiat lähetettiin sähköpostilla ja asiat listattiin erillisiin exceleihin.

Mittari: Kuinka moni on käyttänyt järjestelmää maaliskuussa 2017 ja kuinka moni maaliskuussa 2018? Ovatko toimintatavat muuttuneet?

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset perustuvat suoraan järjestelmästä saadun tiedonlaatuun ja määrään, sekä kouluttajan ja myyjien antamaan palautteeseen motivointikampanjasta ja

asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä. Uusia teemahaastatteluja ei järjestetty, sillä edellämainitut toimivat mittareina.

Tutkimuksen tulokset on purettu järjestelmän pääkäyttäjänä ja kouluttajana toimineen henkilön kanssa maaliskuun lopussa 2018. Hän on tehnyt viikkoseurantaa motivointikampanjan ajan järjestelmän käytöstä ja sovitusta toimenpiteistä, sekä toiminut myyjien tukijana tämän kyseisen ajanjakson. Hän osaa täten myös parhaiten arvioida, miten kehittämistoimissa onnistuttiin.

### 6.1 Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen

Kehittämistoimenpiteiden onnistumista voidaan mitata tutkimukseen kehittämieni mittarien avulla, jotka löytyvät kappaleesta 5.4.

Tammikuun myyntikokouksen yhteyteen suunniteltu CRM -koulutus toteutui onnistuneesti. Koulutuksessa käytiin läpi sähköisen kalenterin käyttö, asiakaskäyntien kirjaus ja sulkeminen, sekä Task -toiminnot. Sen sijaan viikottaisia Lync -koulutuksia ei olla ehditty järjestämään tammi-maaliskuussa 2018. Ongelmatilanteet on käyty seurantajakson aikana jokaisen myyjän kanssa henkilökohtaisesti läpi aina tarpeen mukaan joko konttorilla tai puhelimitse. Henkilökohtaiset koulutukset ovat osoittautuneet paremmiksi, sillä niissä on keskitytty kyseisen ongelman ratkaisuun tässä ja nyt ja tukea on saanut heti. Alussa moni luuli, että järjestelmä on todella tekninen ja vie paljon aikaa, mutta motivointikampanjan edetessä huomattiin, että näin ei olekaan. Koulutuksen ja tuen ansiosta järjestelmän käytössä ollaan menty ammattimaisempaan suuntaan ja asiat eivät ole jääneet roikkumaan ratkaisemattomina. Ongelmanratkaisu ja viikkoseuranta on tuottanut positiivista tulosta.

Asiakaspalvelulla on järjestelmään samat oikeudet kuin muillakin käyttäjillä ja oikeuksia ei ole rajattu. He pääsevät näkemään asiakkuuksien alta kontaktitiedot, ja onko kyseiselle asiakkuudelle tehty tai suunniteltu asiakaskäyntejä. Soittelu asiakaspalvelusta myyjille ei kuitenkaan ole vähentynyt, sillä yleensä soittaminen koskee sellaista tietoa mitä järjestelmästä ei ole ollut saatavilla, kuten esimerkiksi tilauksen kappalemäärää tai asiakkaalle sovittua extra-alennusta.

Motivointikampanjassa kaikki myyjät pääsivät 40 pisteeseen tai yli, joka oikeutti yhteiseen tiimipalkintoon. Tiimipalkintoon vaadittu pistemäärä oli 30 pistettä

(mahdollisesta 60 pisteestä) per myyjä, joka tarkoitti vähintään 3 pistettä viikottasolla. Jokainen oli oikeutettu myös henkilökohtaiseen palkintoon, jossa vaadittu pistemäärä oli vähintään 40 pistettä. Kaksi myyjää seitsemästä pääsi yli 55 pisteen, ja olivat siten oikeutettuja 50 euron henkilökohtaiseen palkintoon. Motivointikampanja oli onnistunut ja se kannusti myyjiä kilpailemaan keskenään ja tekemään paremmin, kun viikottaisessa seurantaraportissa näkyivät jokaisen pisteet.

Asiakaskäyntien otsikointi on parantunut seurantajakson aikana. Otsikoinnista löytyy asiakkaan nimi, toimipiste sekä mitä asiakkaan kanssa on tehty. Aiemmin otsikossa saattoi lukea vain ”tapaaminen”, eikä tietoa siitä, mitä asia on koskenut. Myös kategoriosion käyttö on parantunut ja nykyään myyjät merkkavat onko kyseessä ollut koulutus vai asiakastapaaminen. Aiemmin tämän pystyi kyllä merkkamaan, mutta se oli usein merkattu väärin jos sitä oli merkattu ollenkaan. Tämän ansiosta esimerkiksi raporttien ajaminen on helpottunut, kun halutessaan pystyy ajamaan raportin siitä, kuinka monta koulutusta kyseiselle asiakkaalle on pidetty kuluneen vuoden aikana.

Muistiinpanojen merkkaminen asiakaskäyntien taakse on parantunut huomattavasti. Aiemmin muistiinpanoja ei tehty ollenkaan tai siellä saattoi lukea ”uutuustuotteet”, mutta ei mitään muuta tietoa asiasta. Nyt jokainen myyjä tekee muistiinpanot asiakaskäynnin yhteyteen. Aluksi tavoite olikin se, että muistiinpanoja ylipäätään tehdään ja kun se sujui, alettiin keskittymään muistiinpanojen laatuun. Koulutuksella ja seurannalla on ollut tähän iso merkitys, ja laatu on parantunut matkan varrella.

Kaikki myyjät ovat ottaneet käyttöön sähköisen kalenterin ja kaikki tapaamiset lisätään sen kautta. Kaikki pääsevät halutessaan näkemään toistensa kalenterin ja sovitut asiakaskäynnit. Tiedon kulku ja läpinäkyvyys on parantunut jaettujen kalenterien kautta. Jokaisesta asiakaskäynnistä jää jälki järjestelmään, ja ne on siten helppo myöhemmin löytää. Myös tulevien asiakaskäyntien kirjaus on lisääntynyt ja myynti suunnittelee enemmän tulevia viikkoja. Maaliskuun lopussa sovittuja asiakaskäyntejä löytyi järjestelmästä 121. Aiemmin vastaava luku oli vain muutama, sillä käynnit vietiin järjestelmään satunnaisesti ja ne merkattiin lähinnä omiin kalentereihin.

Muutosvastarintaa ja teknisiä haasteita oli aluksi jonkin verran. Kaksi ensimmäistä viikkoa oli harjoittelua ja kouluttaja kävi aktiivisesti puuttuvia osia myyjien kanssa läpi. Myyjien kanssa oli myös sovittu, että mikäli tapaamista ei ollut CRM:ssä, katsottiin, ettei asiakasta ollut tavattu ollenkaan. Kahden ensimmäisen viikon jälkeen alettiin jakamaan

ylimääräisiä pisteitä muistiinpanoista ja laatu alkoi paranemaan nopeasti. Motivointikampanja nähtiin ensin käyttämisenä, mutta alun jälkeen myyjät alkoivat nähdä sen positiivisessa valossa ja huomasivat, että asiakaskäynnit on helpompi laittaa järjestelmään päivä- tai viikkotasolla, kun kerran kuukaudessa tai ennen lomaa. Käytännön hyöty nähtiin kun tiimin yksi jäsen jäi yllättäen sairauslomalle, ja heti nähtiin missä mennään ja mitä asiakaskäyntejä kyseisellä henkilöllä on tulossa.

Markkinointiattiribuuttien lisääminen on edelleen kesken, sillä niitä ei olla pystytty lisäämään suoraan Suomen organisaatiosta käsin. Asia on täten edelleen käsittelyssä ja odottaa ratkaisua.

## 6.2 Yhteenveto tuloksista

Kehittämistyön pääasiallinen mittari oli: *Onko asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöaste ja järjestelmään viety asiakastiedon laatu parantunut?*

Asiakkuudenhallintajärjestelmää käyttää maaliskuussa 2018 kolme henkilöä enemmän kuin vuosi takaperin. Suoraan tätä mittaria käyttäen voidaan todeta, että käyttöaste on parantunut. Asiakaspalvelu kommunikoi Task -toimintojen kautta ja he lähettävät reklamaatiot ja varaosatilaukset myyntikentälle järjestelmän kautta. He pystyvät myös hyödyntämään järjestelmän asiakastietoja. Lukuunottamatta Task -kommunikaatiota, asiakaspalvelu ei kuitenkaan muuten käytä järjestelmää, sillä heidän pääasiallinen työkalunsa on edelleen toiminnanohjausjärjestelmä.

Tutkimuksen kannalta merkittävin muutos on myyjien ammattitaitoisempi järjestelmän hallinta. Koulutuksen ja motivointikampanjan ansiosta myyjät alkoivat käyttämään järjestelmää ammattimaisemmin ja kymmenen viikon seurantajakson aikana kaikki asiakaskäynnit vietiin järjestelmään. Järjestelmän käyttöaste ja tiedon hallinnan laatu on parantunut tämän myötä.

Tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut kouluttajan aktiivisuus, ongelmanratkaisu ja viikottainen seuranta. Jokaisen viikon maanantaina on katsottu edellisviikon asiakaskäynnit ja annettu niistä palautetta. Välillä on myös soitettu myyjälle, ja annettu palautetta ei suljetuista asiakaskäynneistä tai puuttuvista muistiinpanoista. Tuloksiin pääsyä on edesauttanut myyjien kilpailuhenkisyys, sillä viikottaisessa raportissa on näkynyt kaikkien asiakaskäynnit, ja tämä on haastanut heitä tekemään paremmin.

Koulutukseen ja viikkoseurantaan on laitettu resursseja ja johto on ollut sitoutunut muutoksen läpiviemiseen. Tällä kertaa ei haluttu, että järjestelmän käyttö jää pintapuoliseksi, vaan toimenpiteisiin on panostettu aikaa ja osaamista. Tukea ja ongelmanratkaisua on ollut saatavilla heti. Myyjät on pakotettu ottamaan järjestelmä haltuun ja muita vaihtoehtoja ei annettu.

### 6.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset olivat:

Millaisilla toimilla asiakkuudenhallintajärjestelmä saadaan tukemaan yrityksen asiakkuuksien johtamista?

1. Mitkä ovat asiakkuuksien hallinnan tämän hetkiset haasteet?
2. Miten motivoida henkilöstöä käyttämään asiakkuudenhallintajärjestelmää?
3. Mitä onnistuneeseen CRM -käyttöönottoon vaaditaan B2B -myyntiorganisaatiossa?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin lähdin hakemaan tutkimusmenetelmien ja teorioiden kautta. Vastaamalla alatutkimuskysymyksiin, muodostuu niiden kautta kokonaiskuva ja vastaus päätutkimuskysymykseen.

Tekemieni teemahaastatteluiden kautta selvisi, että asiakkuuksien hallinnan haasteet liittyvät tiedon puutteelliseen kirjaamiseen ja välittämiseen. Asiakastieto on hajallaan eri tiedostoissa ja järjestelmissä, ja joskus tietoa välitetään ainoastaan puhelimitse eikä siitä jää jälkeä minnekään. Puutteena nähtiin yhtenäisen asiakkuudenhallintajärjestelmän puuttuminen. Teknisiin välineisiin kaivattiin lisää varmuutta ja nopeutta, jotta ne tukisivat asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta ja varmistaisivat tiedon ajantasaisuuden. Puutteellinen asiakastiedon kirjaaminen voi johtaa hiljaisen tiedon poistumiseen henkilön vaihtuessa.

Toiseen alatutkimuskysymykseeni löysin teoriapohjaa muutosjohtamisesta. Tämän kautta minulle kirkastui, miten henkilöstöä voi motivoida muutokseen. Pontevan (2010) mukaan toimiva työyhteisö, innostava työ sekä välitön suhde esimieheen antavat hyvän pohjan muutoksen läpiviemiseen. Kannustavuus ja innostavuus, sekä myöhemmin

tukeminen, palkitseminen ja yhdessä tekeminen voivat motivoida henkilöstöä yhdessä muuttamaan toimintatapoja. Osallistavaan tukeen kuuluvat yhteiset pohdinnat ja oman työn suunnittelu, jonka avulla pyritään lisäämään hallinnan tunnetta ja henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Esimiehellä ja johdon sitoutuneisuudella on näihin kaikkiin tärkeä merkitys, ja heidän tulee osoittaa muutoksen tarpeellisuus henkilöstölle.

Kotter ja Rathgeberin (2008) mukaan muutoksen läpiviemisessä ja henkilöstön motivoimisessa olisi hyvä kehittää lyhyen aikavälin voittoja ja saada aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin mahdollista. Tässä kehittämistyössä motivointikampanja toimi myyjien motivoinnin välineenä ja tavoitteet laitettiin sellaiselle tasolle, että jokaisella oli halutessaan ne mahdollisuus saavuttaa. Tuki ja ongelmanratkaisu oli saatavilla koko seurantajakson ajan. Tutkimus osoitti, että motivointikampanja jossa toimintaa seurataan ja tuetaan aktiivisesti, voi tuottaa tuloksia jo lyhyellä aikavälillä.

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen löysin vastauksen teorioiden ja Benchmarking - tutkimusmenetelmän kautta. Oksanen (2010) listaa vahvan johtajuuden ja määrätietoisten toimenpiteiden olevan avainasemassa onnistuneessa CRM - käyttöönnotossa. Myös THO Consulting Oy:n (2010) tekemän tutkimuksen mukaan johdon sitoutuminen ja osallistuminen olivat CRM-projektin merkittävimpiä menestystekijöitä. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmänä tulee olla liiketoimintaa hyvin tukeva järjestelmä, jossa tärkeässä roolissa ovat hankkeen strateginen merkitys ja sen projektipäällikkö, järjestelmän pääkäyttäjä sekä toimittajan osaaminen ja kokemus.

Benchmarking -haastatteluissa korostuivat samankaltaiset asiat: CRM -projektin onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan johdon tuki ja oikeat avainhenkilöt, jotka kantavat vastuun projektin läpiviemisestä ja johtavat sitä. Hyvin tehty määrittely sekä johdon että käyttäjien tarpeiden huomioiminen on tärkeää projektin läpiviennissä. Jotta projektilla on edellytykset onnistua, tulee siihen varata riittävästi aikaa ja varmistaa onnistunut tiedonsiirto järjestelmien välillä. Yleisemmät ongelmat projektien läpiviemisessä ovatkin olleet työmäärän ja osaamisen aliarviointi, määrittelyn puute ja huono ajoitus.

#### 6.4 Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin

Organisaatiot ottavat usein uusia järjestelmiä käyttöön miettimättä tarkemmin, miten se käytännön tasolla jalkautetaan organisaation toimintatapoihin. CRM -projektit vaativat paljon niin johdolta kuin henkilöstöltä, ja ilman sitoutuneita avainhenkilöitä ja suunnitelmallisuutta projektit epäonnistuvat. Mielestäni tämä tutkimus ja siitä saadut tulokset toimivat hyvänä pohjana, kun mietitään tulosten soveltuvuutta toisen B2B -organisaation hyödynnettäväksi ja laajempaan ammatilliseen käyttöön.

Tulosten luotettavuutta tukevat teorioiden ja benchmarking -menetelmällä saatujen tulosten yhteneväisyys, joissa korostuivat johdon sitoutuneisuus muutoksen läpiviemiseen. Onnistuneeseen CRM -projektiin vaaditaan suunnitelmallisuutta, koulutusta, seuranta sekä oikeat ja sitoutuneet avainhenkilöt.

Tässä kehittämistyössä luodut kehittämiskohteet voitaisiin ottaa käyttöön toisessa organisaatiossa. Erityisesti motivointikampanja voisi toimia hyvänä puskurina CRM -käyttöön otossa, kun siitä muokkaa omalle yritykselleen sopivan. Tulokset myös osoittavat, että koulutus, seuranta ja eteenpäin kannustaminen ovat tärkeää organisaatiossa, jossa ei ole entuudestaan varsinaista CRM -kulttuuria. Mielestäni tutkimus voikin auttaa organisaatioita, joissa asiakkuudenhallintajärjestelmää ei ole juurrutettu toimintatapoihin ja sen käyttö on enimmillään pintapuolista.

Tässä tutkimuksessa käytetty kymmenen viikon seurantajakso on sinällään lyhyt, mutta toimii kuitenkin tämänkaltaisissa tutkimuksissa, joissa tavoite on aktivoida henkilöstöä käyttämään järjestelmää. Henkilöstö on jo ennen seurantajakson alkua käyttänyt järjestelmää, joten alusta ei asioita tarvinnut oppia. Tämä tulisikin huomioda seurantajakson pituudessa, mikäli vastaavanlaisista motivointikampanjaa haluaisi kokeilla toisessa organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa korostui myös muutoksen läpivienti ja se, miten henkilöstöä voidaan motivoida muuttamaan totuttuja kaavoja. Kun on vuosikausia toimittu tietyllä tavalla, uuden ja tekniseltä tuntuvan järjestelmän haltuunotto voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Toisaalta tulokset osoittavat, että löytämällä oikeat motiivoinnin keinot tuloksia voi syntyä jo kymmenen viikon seurantajakson aikana. Tuloksista voi siis toisaalta olla hyötyä myös toisinlaisissa projekteissa, joissa henkilöstö pitää saada innostumaan ja motivoitumaan uudesta.

## 7 Arviointi ja pohdinta

Tässä luvussa arvioin kehittämistyölleni asetettujen tavoitteiden toteutumista, sekä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi pohdin tutkimuksen jatkotoimenpiteitä ja teen itsearviointia.

### 7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä CRM -järjestelmän käyttöä Uudellamaalla sijaitsevassa B2B -myyntiorganisaatiossa ja parantaa järjestelmään viedyn asiakastiedon laatua. Tavoite oli motivoida henkilöstöä käyttämään järjestelmää ja saada se siten tukemaan asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin mielestäni yleisesti ottaen hyvin, sillä kehittämistoimenpiteiden avulla järjestelmän käyttöaste ja syötetyn asiakastiedon laatu parani. Tulokset osoittavat, että jo kymmenen viikon seurantajaksolla voidaan muuttaa toimintaa, kun johto ja avainhenkilöt ovat siihen sitoutuneita.

Kehittämistyön tavoitteisiin pääsyä helpotti se, että muutosta lähdettiin hakemaan askel kerrallaan. Tavoitteet asetettiin sellaiselle tasolle, että jokaisella oli halutessaan ne mahdollisuus saavuttaa. Siksi liikkeelle lähdettiin asiakaskäytien viemisestä järjestelmään ja pyrittiin ensin saamaan tämä kokonaisuus kuntoon, eikä yritetty lisätä liian montaa osa-aluetta kerralla. Tässä onnistuttiin hyvin, ja muutosvastarinnan jälkeen kaikki myyjät veivät kiitettävästi kaikki asiakasaktiviteetit järjestelmään.

Asiakaspalvelun näkökulmasta tavoitteet jäivät tässä työssä hieman alle sen, mitä alunperin lähdettiin hakemaan. Asiakaspalvelu alkoi kommunikoidaan Task -toiminnon kautta ja tavoite saavutettiin siltä osin. Tulevaisuudessa olisi se toive, että myös he käyttäisivät järjestelmää syvemmällä tasolla.

Valitsemani menetelmät tukivat tutkimuksen kokonaisuutta hyvin. Mielestäni teemahaastatteluissa onnistuttiin kiitettävästi, ja sain niistä tarvitsemaani tukea nykytila-analyysin tekemiseen. Haastateltavat myös suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen ja haastatteluun. Osan teemahaastatteluiden kysymyksistä koin myöhemmässä vaiheessa irrelavanteiksi, kun kehittämistyöni suunta muuttui matkan varrella. Jälkeenpäin katsottuna olisinkin karsinut osan teemahaastatteluiden kysymyksistä ja keskittynyt

niissä enemmän juuri asiakastiedon hallintaan ja muutosjohtamisen näkökulmaan, ja jättänyt esimerkiksi hoitomallit pienemmälle huomiolle.

Benchmarking -menetelmä tuki työni kokonaisuutta hyvin. Haastattelut antoivat minulle uutta näkökulmaa ja oli mielenkiintoista oppia miten muissa organisaatioissa on vastaanvanlaisia projekteja viety läpi. Benchmarking -haastattelut myös tukivat osaltaan jo lukemaani teoriaa onnistuneista CRM -projekteista. Oman havainnoinin ansiosta oli myös helpompaa ymmärtää asiayhteyksiä ja analysoida vastauksia.

Opinnäytetyöprosessin aikana viitekehysten raamit elivät ja muuttivat muotoaan. Alussa viitekehys painottui pitkälti asiakkuuksien johtamisen, asiakasymmärryksen ja liiketoimintatiedon teorioiden ympärille. Prosessin edetessä muutosjohtaminen tuli näkyvämmäksi osaksi kehittämistyötä, kun kehittämistyöni tavoitteet ja tutkimuskysymykset kirkastuivat. Muutosjohtamisella onkin suuri merkitys tämänkaltaisissa kehittämistöissä, joissa pyritään muuttamaan totuttuja kaavoja ja oppimaan uudenlaista CRM- kulttuuria. Teoria CRM -käyttöön otosta oli oleellinen osa tätä tutkimusta ja kaiken kaikkiaan teoreettinen viitekehys tuki kehittämistyötäni hyvin.

Kehittämistyön onnistumisen yleiseksi mittariksi valittiin se, onko järjestelmän käyttöaste noussut ja järjestelmään viedyn asiakastiedon laatu parantunut. Tulosten perusteella tavoite saavutettiin, joten tutkimuksen voidaan katsoa sen perusteella onnistuneen. Lisäksi jokaisessa kehittämistoimenpiteessä oli oma mittarinsa, joka kuvasi kyseisen toimenpiteen onnistumista. Vaikka esimerkiksi markkinointiattribuuttien vieminen järjestelmään tai asiakaspalvelun osallisuus järjestelmän käyttöön ei toteutunut aivan suunnitellusti, voidaan kuitenkin katsoa, että tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeimpiin tavoitteisiin päästiin.

Tämän tutkimuksen myötä on ollutkin ilo huomata, että kehittämistoimenpiteistä oli käytännön hyötyä yritykselle ja onnistuimme lisäämään asiakasaktiiviteettien määrää järjestelmässä. Saamani palautteen mukaan kehittämistyön toimenpiteet myös muuttivat myyjien asenteita positiivisempaan suuntaan ja myyjät ovat todella huomanneet järjestelmän tuoman hyödyn. Benchmarking haastatteluissakin esiin noussut ”pakottamalla päästään tuloksiin” toimi hyvin myös tässä työssä. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin sekä toteutukseen niin opinnäytetyön kuin kohdeyrityksenkin näkökulmasta katsoen.

## 7.2 Validiteetti

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mikä on tutkimukselle keskeistä ja mitä tutkimuksessa halutaan mitata. Pätevä tutkimus ei saisi sisältää systemaattisia virheitä, kuten väärinymmärrystä siinä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet teemahaastatteluiden kysymykset ja mitattavat asiat. Tulokset ovat vaarassa vääristyä, jos vastaaja ei ajattelekaan tutkijan olettamalla tavalla. Tutkimuksen validiutta tarkastellaan jo tutkimusta suunniteltaessa ja mittarin kysymysten tulisikin kattaa koko tutkimusongelman. (Vilkka 2015, 193)

Tarkasteltuani valittuja menetelmiä ja mittareita, mielestäni tässä tutkimuksessa validiteetti toteutuu. Lisäksi valitsin tutkimukseen sellaisia teorioita, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä ja niitä käytetään eri organisaatioissa. Ennen teemahaastattelujen toteuttamista kävimme kohdeorganisaation edustajan kanssa teemahaastattelukysymykset yhdessä läpi, ja muokkasimme niitä henkilöstölle sopiviksi. Tällä pyrimme varmistamaan, että kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä eikä synny väärinymmärrystä haastattelijan ja haastateltavan välillä. Teemahaastattelut etenivätkin sujuvasti ja saatoin niiden aikana esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Benchmarking -haastatteluista sain lisävahvistusta suunnitetuille toimenpiteille, koska niistä saadut vastaukset täydensivät teorioita hyvin.

Tutkimukseen valitun päämittarin voidaan katsoa mittaavan juuri sitä, mitä tässä tutkimuksessa haluttiinkin mitata. Tulokset perustuvat järjestelmästä saatuun asiakastiedon määrään ja laatuun, eivätkä ne perustu yksittäisen henkilön mielipiteeseen. Tutkimustuloksia tukevat sekä pääkäyttäjän että myyjien antama palaute. Toisaalta taas kehittämistoimiin valitut välimittarit eivät välttämättä kerro yksioikoisesti tulosten onnistumisesta, ja niiden pätevyys voidaan ainakin osittain kyseenalaistaa.

## 7.3 Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla (reliaabelius) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla, tulosten tulisi olla täsmälleen samanlaisia tutkijasta riippumatta. Tutkimus on luotettava aina ajassa ja paikassa, ja tuloksia ei pidä siten yleistää niiden pätevyysalueen

ulkopuolelle, kuten toiseen aikaan ja toiseen yhteiskuntaan. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2015, 194)

Tutkimusta tehdessä niin teemahaastattelut kuin benchmarking -haastattelutkin tallennettiin puhelimella, jonka jälkeen ne litteroitiin tietokoneohjelmaa apuna käyttäen. Teemahaastattelutilanteet olivat luottamuksellisia ja tulokset käsiteltiin anonyymisti, joka antoi haastateltaville enemmän vapauksia kertoa omia näkemyksiään. Haastattelut analysoitiin ja dokumentoitiin huolellisesti, mikä lisää tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus eteni johdonmukaisesti ja pyrin myös tutkijan roolissa olemaan mahdollisimman objektiivinen.

Nykytila-analyysin pohjalta yritykselle luotiin kehittämistoimet, ja tavoitteet niiden osalta saavutettiin hyvin. Tässä työssä käytetyt kehittämiskohteet voitaisiin mielestäni soveltaen siirtää toiseen organisaatioon käytettäväksi, riippuen millaisia toimintoja organisaation asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää ja millä tasolla käyttö on lähtötilanteessa. Koulutus, motivointikampanja, ongelmanratkaisu ja seuranta ovat kehittämistoimia, joita hyödyntämällä varmasti jokainen organisaatio voi parantaa järjestelmän käyttöastetta ja asiakastiedon laatua. On täysin organisaation johdosta ja avainhenkilöiden panoksesta kiinni, kuinka paljon kehitystä saadaan aikaiseksi.

Kehittämistehtävän luotettavuus toteutuu mielestäni käytettyjen menetelmien ja teorioiden kautta ja niistä saadut tulokset tukevat toisiaan. Myös asiakkuuksien johtamisen ja muutosjohtamisen teoriat soveltuvat kaikkiin organisaatioihin, ja niitä voidaan hyödyntää vastaavissa CRM -projekteissa. Pitää kuitenkin muistaa, että jokainen yrityskulttuuri on yksilöllinen, eikä kahta samanlaista muutosjohtamisen prosessia ole.

#### 7.4 Jatkoimenpiteet

Kanasen (2009) mukaan toimintatutkimus on syklinen prosessi ja se voidaan ajatella jatkuvana toiminnan parantamisena työyhteisössä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö jatkuu kohdeyrityksessä työssä esitettyjen toimenpiteiden mukaisesti ja asiakasaktiviteetit viedään järjestelmään samalla tavalla kuin seurantajakson aikana sovittiin. Haasteena tämänkaltaisissa projekteissa on kuitenkin muutoksen pysyvyyden varmistaminen. Vaikka tuloksiin päästiin kymmenen viikon seurantajakson avulla, vaatii CRM:n käyttö ehdottomasti koulutusta ja seurantaa jatkossakin.

Keskustelin jatkotoimenpiteistä järjestelmän pääkäyttäjän kanssa, sillä hän on ollut kehittämistoimissa tiiviisti mukana. Nyt kun asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön perusteet ovat kunnossa ja järjestelmä kaikille tuttu ja toimiva, on jatkossa helpompi nostaa rimaa ja ottaa käyttöön CRM:ssä olevia uusia ominaisuuksia ja käyttää järjestelmää kattavammin esim. myynnillisten tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteiden seuraamiseen. Tällaisia olisivat esimerkiksi seuranta siitä, tavataanko strategisesti oikeita asiakkaita. Toisena ehdotuksena esiin nousi sales pipen ennustettavuus, joka puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja tuottaa parempaa myyntitulosta. Kehittämistyössä toteutettu motivointikampanja havaittiin toimivaksi tavaksi ylläpitää motivaatiota ja saada tekemisen meininkiä aikaan. Järjestelmän pääkäyttäjä suunnitteleeekin jo uutta kampanjaa, sillä seuranta tarvitaan, että järjestelmän käytöstä muodostuu toimintatapa.

Palaamalla takaisin teemahaastatteluihin ja niistä saamini tuloksiin, haluaisin myös nostaa esille asiakaspalvelun osallisuuden CRM -käyttöön tulevaisuudessa. Salesforcen (2017) julkaiseman blogikirjoituksen mukaan asiakaspalvelulla on ratkaiseva rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa ja asiakaspalvelu on nyt keskeinen erottumistekijä. Satsaus asiakaspalveluun on nouseva trendi ja se näkyy investointeina paitsi teknologiaan ja työkaluihin, myös valmennukseen ja oppimiseen. Kohdeyrityksen olisi hyvä jatkossa edelleen kehittää asiakaspalvelun osallisuutta CRM:n asiakasaktiviteetteihin.

## 7.5 Itsearviointi

Tutkimukseni aihe oli hyvin työelämälähtöinen ja tutkimuksen tekeminen toimintatutkimuksen muodossa oli itselleni uudenlainen kokemus ja oppimisprosessi. Itselläni ei myöskään ole aikaisempaa kokemusta CRM -projekteista ja se toi prosessiin oman mielekkyytensä. Toisaalta minulla ei ollut ennakkokäsitystä siitä, miten onnistuneen CRM -projektin kuuluu mennä, ja se auttoi minua pysymään objektiivisena tutkimusta tehdessäni.

Tutkimuksen tekeminen oli itselleni sekä haastavaa että palkitsevaa. Lähtiessäni liikkeelle helmikuussa 2017, kehittämistyöni tavoitteet vielä hakivat paikkaansa, enkä ollut suunnitellut kaikkia käyttämiäni menetelmiä. Aihe ja tavoitteet tarkentuivat prosessin aikana ja niissä mentiin lähemmäs muutosjohtamisen ja motivoinnin merkitystä CRM -

projekteissa. Itse koin, että lähtemällä liikkeelle teorioiden tutkimisesta ja teemahaastattelujen tekemisestä, pääsin askel askeleelta lähemmäs tavoitettani. Opin myös tutkimusta tehdessä, että mikäli työ ei etene tietyn osa-alueen osalta, on järkevää yrittää edistää muita osa-alueita. Työssä palkitsevinta olikin uusien asioiden oppiminen ja oivaltaminen, ja niiden vieminen käytäntöön.

Itselleni antoisinta tässä prosessissa olivat teemahaastatteluiden ja benchmarking -haastatteluiden tekeminen. Nykytila-analyysin tekeminen näiden menetelmien kautta onnistui hyvin ja olin tyytyväinen omaan panokseeni haastattelijana. Tutkimuksen edetessä kehittämis ehdotusten kautta täytäntöönpanoon roolini muuttui vähemmän osallistuvaksi. En pystynyt olemaan mukana varsinaisissa kehittämistoimenpiteissä, vaan ne toteutettiin pääkäyttäjän ja myyntitiimin vetäjän toimesta. Kommunikoin prosessin aikana avainhenkilöiden kanssa, mutta en voinut suoraan vaikuttaa lopputulokseen.

Opinnäytetyön tekemisen teki mielekkääksi se, että sain tehdä sitä yhteistyössä kohdeyrityksen myyntitiimin sekä järjestelmän pääkäyttäjän kanssa. Prosessin edetessä sain korvaamatonta tukea niin kohdeyrityksen avainhenkilöiltä kuin opinnäytetyön ohjaajaltani Metropolian taholta. Palkitsevaa oli huomata, että kohdeyrityksen taholta moni henkilö innostui kehittämistoimista ja yrityksessä huomattiin niiden käytännön hyöty.

## Lähteet

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum, Helsinki.

Arantola, Heli 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOYpro, Helsinki.

Gerdt, Belinda & Korhonen, Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Hannus, Jouko. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Economica-kirjasarja. Talentum, Helsinki.

Hovi, Ari & Hervonen, Henriikki & Koistinen, Heikki 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Docenco, Jyväskylä.

Kaario, Kari & Pennanen, Risto & Storbacka, Kaj & Mäkinen, Hanna-Leena. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kotter, John & Rathgeber, Holger. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro, Helsinki.

Kurikka, Jouni 2017. Avainasiakaspäällikkö. Pro Technic Oy. Haastattelu: 4.8.2017.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Yritysjulkaisut. Edita, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

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

Ponteva, Katariina. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Johtajatiimi, Helsinki.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. SelinSelin, Turku.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY, Helsinki. 6.painos.

Vehkaoja, Sampo. 2017. Haluatko menestyä? Investoi asiakaspalveluun – se tuo kasvua! Salesforce blog. Julkaistu 2.3.2017. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/Haluatko-menestya-Investoi-asiakaspalveluun-se-tuo-kasvua.html/>. Luettu 11.4.2018.

Vilkkä, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä. 4., uudistettu painos.

## Teemahaastattelukysymykset

1. Mitä tietoa käytät tyypillisesti jokapäiväisessä työssä?
2. Mitä tietoa teidän tulee useimmiten lisäksi hakea, että osaatte ratkaista asiakkaan ongelman/tehdä työn loppuun?
3. Miten kommunikoit/siirrä tietoa tällä hetkellä a) kollegoiden kanssa? b) Asiakkaiden kanssa?
4. Miten asiakkaiden toiveet tulee tällä hetkellä ilmi ja miten ne kirjataan?
5. Millaisia asiakkuuksien hoitomalleja käytät tällä hetkellä?
6. Miten toimitaan merkittävimpien asiakkaiden kanssa, että asiakkuussuhde säilyy?
7. Millä tavalla asiakkaita on segmentoitu/ryhmitelty ja olisiko tarvetta uudelleen segmentoinnille?
8. Mitkä asiat koet hyväksi ja toimiviksi liittyen asiakkuuksien hoitamiseen?
9. Miten tiedonhallintaa/asiakkuuksien hallintaa voitaisiin kehittää?
10. Mitä odotuksia sinulla on uuden CRM -järjestelmän suhteen?
11. Mitä hyötyjä uskot järjestelmän tuovan omaan työhösi?lisäarvo?

## Benchmarking haastattelun kysymykset

Nimi:

Nykyinen yritys:

Toimenkuvasi/titteli:

Muut yritykset, joissa olet työskennellyt CRM -projekteissa/kehittäjänä:

1. Kokemus CRM -projekteissa (montako vuotta):
2. Kuvaile kokemustasi CRM -projekteissa (mitä osa-alueita olet toteuttanut/ oletko toiminut kouluttajana/ hankkeen läpiviejänä yms.)
3. Onko kyseisissä yrityksissä CRM -järjestelmää käyttänyt koko henkilöstö vai vain osa, esim. myyjät?
4. Mitkä ovat mielestäsi lähtökohdat hyvään CRM -käyttöönottoon/ keskeiset menestystekijät?
5. Miten kuvailisit onnistunutta CRM -järjestelmän käyttöönottoa?
6. Yleisimmät ongelmat joita olet huomannut projektien läpiviemisissä?
7. Onko jokin toteuttamistasi CRM -projektin käyttöönotoista/projekteista epäonnistunut? Miksi?
8. Onko henkilöstö ollut yhteistyökykyinen uuden CRM -järjestelmän käyttöönotossa? Onko esiintynyt vastarintaa?
9. Onko kokemissasi projekteissa asiakkaita otettu mukaan CRM:n käyttöön soveltuvien osien, että se on toiminut laajennettuna asiakashallinnan ratkaisuna?
10. Mikäli on, miten se on toiminut?
11. Miten CRM -järjestelmä on mielestäsi auttanut asiakkaiden johtamisessa ja tiedon hallinnassa?
12. Miten CRM -järjestelmää tulisi mielestäsi hyödyntää, että resurssit kohdistetaan tärkeimpiin asiakkaisiin?
13. Mitä ongelmia/haasteita järjestelmällä on pystytty ratkaisemaan oman kokemuksesi pohjalta?
14. Mitä yrityksen tulee erityisesti huomioida ottaessaan uutta CRM- järjestelmää käyttöön?

Muuta huomioitavaa/kommentteja:

*Kiitos!*

## Benchmarking haastatteluiden vastaukset: henkilö 1

Nimi: Jouni Kurikka

Nykyinen yritys:

Toimenkuvasi/titteli: Avainasiakaspäällikkö

Muut yritykset, joissa olet työskennellyt CRM -projekteissa/kehittäjänä:

Projektin omistaja/pääkäyttäjä: Digi TV Plus Oy 2012-2014 (Plus TV) (nykyään osa DNA:ta) Asiakkaita oli 450 joiden tiedot järjestelmässä. Käyttäjiä kokopöiväisesti 5 hlöä (kokonaan 8)

Avainasiakaspäällikkö retail myynnin vetäjänä, projektin omistaja ja pääkäyttäjä

Antenni verkon maksutv yritys, CRM lähinnä myynnin työkalu (aluepäälliköt) + markkinoinnilla/asiakaspalvelulla pääsy, pääkäyttäjiä myyjät

Järjestelmä Lime lite, ohjelma, pystyi muokaamaan tietoja, isossa roolissakampanjat kuin yksittäinen tuote

1. Kokemus CRM -projekteissa (montako vuotta): noin parin vuoden ajan, projektin käynnitys ja projektin omistaja
2. Kuvaille kokemustasi CRM -projekteissa (mitä osa-alueita olet toteuttanut/ oletko toiminut kouluttajana/ hankkeen läpiviejänä yms.)

Mut palkattiin avainasiakaspäälliköksi maksu-tv alan yritykseen joka teki kaikkien isojen toimijoiden, prisman, keskon, puhelinoperaattoreiden, gigantint, teknisten kanssa yhteistyötä. Antennin verkon maksu-tv yritys. Televisiopaketien myyntiä, työ kostui siitä että käytiin asiakasyrityksissä, tuotteistus ja hinta voi muuttua kalenterivuoden sisällä pariinkin kertaan. Asiakkailla oli erilaisia kampanjoita, piti pysyä selvillä että mitä tuotteita kukan myy. On ei-aineellinen tuote.

Pitää varmistaa että oikeet yht.hlöt, 450 asiakasyritystä. Alunperin ei ollut mitään asiakashallintajärjestelmää, alunperin oli exceliin kerätty kaikki -listattu yritykset ja mitä myydään sinne. Ei osattu vastata kysymyksiin että millon olet viimeksi käynyt kyseisessä firmassa, mitä ongelmia siellä on ja mitä sinne on myyty. Tultiin tulokseen että parempi hankkia järjestelmä. Tarvittiin järj. jota käyttää puhtaasti 5-8 (kokopäiväisiä käyttäjiä 5) myyntitiimin jäsentä mutta markkinoilla olisi sinne pääsy, niin että pystyy ottaa tietoja itselleen. Aluepäälliköt käyttää pääsääntöisesti.

Järjestelmässä isommassa roolissa kampanjat kuin yksittäinen tuote

Parin päivän koulutus koko henkilöställe jossa ulkopuolinen konsultti koulutti kaikki, sen jälkeen toimi itse järjestelmän tukihenkilönä, kaikki pakotettiin ottamaan se käyttöön

Kerran viikossa käytiin läpi kokouksessa mitä tehdään seuraavina viikkoina

3. Onko kyseisissä yrityksissä CRM -järjestelmää käyttänyt koko henkilöstö vai vain osa, esim. myyjät?

Konttorin hlöt pystyy laittaa kampanjat, mitä markkinointiateriaalia

Pääkäyttäjiä olivat myynnin henkilöt

4. Mitkä ovat mielestäsi lähtökohdat hyvään CRM -käyttöönottoon/ keskeiset menestystekijät?

Käyntien jälkeen jokaisesta käynnistä tehdään kontaktilehti, kerrottiin mitä on tehty ja ketä tavattu, onko koulutettu vai kampanjaa yms. Mitä toimenpiteitä tehty

Parempi seuranta kaikkeen, saatiin kontrolli mitä tehdään, kontrolli asiakastoiminnasta, ihmiset tekee mitä on sovittu, onko omat toimenpiteet toimineet,

Pystyttiin nimeämään myyjät ja ketkä myyneet, liikekäynnit

Myynnit tuli suoraan myyntidatasta

Kaikki pakotettiin käyttämään järjestelmää

Kerran viikossa maanantaina meetti, jossa käytiin läpi mitä kukakin tekee seuraavina viikkona. CRM järj.katta pystytään lähettämään pikaviestejä ja kontaktoidaan asiakkaat

Jokainen myymäläkäynti on etukäteen ilmoitettu, ilmoitettu järjestelmän kautta liikkeelle

Haluttiin kevyt järjestelmä, jos liian laaja ei olisi mennyt ikinä läpi

Yksi ehto oli että yksikertaiset työkalut miten data laitetaan sisään ja miten otetaan ulos

Käyntipäivämäärätoiminne minne voidaan lisätä tekstiä, ketju+myymälä toiminto

Mailauslistat -toiminto

Lime -liiked järjestelmä, työpöytäpohjainen järjestelmä – tietty lisenssimäärä

#### 5. Miten kuvailisit onnistunutta CRM -järjestelmän käyttöönottoa?

Kokonaisvaltaisesti oli onnistunut

Hyödyn huomasi siinä vaiheessa kun työkalu hävisi pois käytöstä, kun siirtyi tästä yrityksestä toiseen.

Käyttöönotto suht edullinen siihen verraten miten paljon aikaa ja vaivaa menee uudella ihmisillä päästä perille toimintatavoista, jos ei olisi mitään paikkaa mistä katsoa tietoja. Kokonaisvaltaisesti kun ihmiset oppi käyttämään niin oli hyödyllinen, vaikka kului paljon aikaa ja mökötystä.

#### 6. Yleisimmät ongelmat joita olet huomannut projektien läpiviemisissä?

Yleisemmät ongelmat käyttöönotossa:

- vastarinta 3 tasolla: organisatorinen vastarinta – pitää olla oikeat avainhenkilöt jotka puskee Asian läpi
- Järjestelmällinen ongelma: miten ohjelmat toimii keskenään, palomuurit, VPN- yhteydet, saadaanko CRM:n tietoa muista järjestelmistä
- Käyttäjät: miten he ottavat vastaan järjestelmän, muutosvastarinta

Eli organisaatio, tekniikka ja käyttäjät

- Järjestelmät + ihmiset + budjetti + liiketoiminnallinen ongelma, onko rahaa

#### 7. Onko jokin toteuttamistasi CRM -projektin käyttöönotoista/projekteista epäonnistunut? Miksi? –

8. Onko henkilöstö ollut yhteistyökykyinen uuden CRM -järjestelmän käyttöönotossa? Onko esiintynyt vastarintaa? Jonkin verran muutosvastarintaa.

9. Onko kokemissasi projekteissa asiakkaita otettu mukaan CRM:n käyttöön soveltuvin osin niin, että se on toiminut laajennettuna asiakashallinnan ratkaisuna?

Ei ole, mutta olisi ollut hyvä juttu

Tekninen hallintaohjelma (2012—2014) ei riittänyt, ei uskallettu laittaa.

10. Mikäli on, miten se on toiminut?

--

11. Miten CRM -järjestelmä on mielestäsi auttanut asiakkuuksien johtamisessa ja tiedon hallinnassa?

Resurssit: mihin laitetaan eniten paukkuja, pitää ymmärtää miten myynnin vuosi menee, etukäteisanalysointi ja budjetointi helpottui järjestelmän kautta: ajettiin sisään kampanjajaksot, oli helpompi seurata aluekohtaisesti miten menee missäkin, mutu-tuntuma positiiviseksi oikeaa dataa mistä katsoa tietoa

Pystytään valvomaan kaveria, tieto ei häviä, pyritään ymmärtämään jos myynti sakkoo että mistä johtuu/mitä on tehty eri tavalla. Kaikki 3 osa-aluetta tärkeitä. Ei annettu mahkuu tehdä toisella tavalla, päätettiin että näin tehdään

Jokaisesta käynnistä tehdään kontaktilehti, missä käyty ja mitä tehty. Onko koulutettu vai onko puhuttu kampanjasta. Jos asiakas ilmoittaa ettei osaa, niin nähdään heti että meiltä kaveri käynyt kouluttamassa.

Saatiin täysi kontrolli siitä mitä tehdään, asiakastoiminnasta ja ihmiset tekee mitä on sovittu. Oma kontrolli siitä mitä tehdään, tulostikkujuttu -miten käynnit vaikuttaa tulokseen

Ajettiin kuukausitasolla myynnit ja nähtiin paljonko myyntiä, saatiin paljon dataa mitä kukaan ei muuten voisi muistaa

- Resurssit, kenelle asiakkaille jaan rahaa, miten myynnin vuosi menee
- Kampanjoiden hallinnassa, vaikuttaako asiakkaiden tapahtumat siihen mihin keskitytään, budjetointi ja etukäteisanalysointi helpottui CRM:n kautta
- Pystyn paremmin arvioimaan ketjujen välisiä eroja, mistä johtuu
- Ajettiin omat kampanjajaksot ja niitä pystyttiin analysoimaan, millä alueella toimii -aluekohtainen seuranta Suomen mittakaavassa, ennen menttiin mutu-tuntumalla ja virhemarg. suurempi

12. Miten CRM -järjestelmää tulisi mielestäsi hyödyntää, että resurssit kohdistetaan tärkeimpiin asiakkaisiin?

Resurssien hyödyntäminen:

- Yksinkertaiset graafit, käppyrät – niistä analysointi
- Vaatii tulkintaa ja tulkinta tulee kokemuksen kautta
- Järjestelmästä pystyi näkemään missä käyty+mitä tehty, päästiin kiinni nopeesti kun joku esittää lisäkysymyksiä
- Auttoi resurssien hallintaan, kun aikaa rajattu määrä
- Ennen käytiin kaikissa tasaväkisesti, alettiin käymään niissä joissa koulutus tekee lisäarvoa ja jotka kuuntelevat. Käytettiin palkitsemista. Ne jotka eivät myyneet meidän tuotteita niin niissä ei enää käyty niin paljoa, käytettiin resursseja järkevästi

13. Mitä ongelmia/haasteita järjestelmällä on pystytty ratkaisemaan oman kokemuksesi pohjalta?

Hyödyn työkalussa huomasi silloin kun työkalu hävisi pois käytöstä, kun menin ilman sitä järjestelmää uuteen organisaatioon sisään niin kun annettiin 70-80 yritystä, niin kokemus oli se että olisi aloittanut ekana päivänä uudessa yrityksessä. Ei ollut tietoa.

Yritysten ongelma on että hiljainen tieto lähtee ihmisen lähtiessä, pitää soitella ja kysellä kun ei ole järjestelmää mistä katsoa

14. Mitä yrityksen tulee erityisesti huomioida ottaessaan uutta CRM- järjestelmää käyttöön?

Isoin osa onnistuneeseen projektiin:

- jonkun pitää vetää se läpi ja ottaa vastuu siitä
- Mitä tarvii tehdä ja tietää mitä järjestelmästä haluaa
- Vastata kysymykseen: mihin juuri minun organisaatio tarvitsee tällaista järjestelmää
- Mitä me sillä tehdään?
- Vastuuhenkilö joka myös määrittää resurssit
- Jälkeenpäin mitata: saavutettiin ne asiat mitä haluttiin?
- Jos vain puuhailua, sen voi lopettaa. Pitää olla kontrollijakso
- Pitää seurata että sitä myös käytetään
- Asioiden ja ihmisten johtaminen hallussa, pelko se että projekti hajaantuu
- Tärkeää on myydä järjestelmä henkilöstölle

Muuta huomioitavaa/kommentteja:

Järjestelmän hyvä olla täysin avoin, kaikki näkee kaiken, saa vinkkejä, positiivinen kilpailu, bonus järjestelmä ei ole niin että on toiselta pois. Järjestelmä lisäsi yhteistyötä ja väheni kipuilua

- Isoin asia on se että jonkun pitää vetää projekti läpi, kantaa siitä vastuu
- Ei tiedetä mitä siltä halutaan, tavoitteet
- Miten sitä seurataan? Pitää listata ja mihin juuri minin org. tarvitsee tällaista
- Resurssien määrittäminen
- Jälkeenpäin kun otettu käyttöön, mitata että muuttuiko mikään, pitää olla jokin kontrollijakso
- Asioiden ja ihmisten johtaminen
- Täysin avoin kaikille, halusin benchmarkaus-työkaluksi että se kilpailuttaa ihmisiä keskenään tekemään hyvää duunia
- Toisessa organisaatiossa ei ollut avoin ja silloin ongelma oli se että kaikki ne hyvät asiat mitä tulee, niin muut eivät näe niitä
- Jos 5 ihmistä käyttää aikaa omien myyntimateriaalien luomiseen, ne voisi käyttää myyntikontaktointiin. Kaikki teki omat materiaalit
- Plus: kaikki hyvät jutut muiden näkyville, positiivinen kilpailu - ilmapiiri
- Ei ollut bonus-järj. Joka on toiselta pois, sellaisia on myös ja se on ongelma

Kauanko kestää läpivienti: noin puoli vuotta

Noin puoli vuotta käyttöönottoaika (koulutus, datan syöttö) raaka-data ajettiin suoraan, kerättiin myös muuta tietoa (mm. mistä asiakas pitää)

Järjestelmään vietiin myös muuta asiakastietoa, pieniä henk.juttuja kuten, että joku asiakas tykkää käydä kalassa

## Benchmarking haastatteluiden vastaukset: henkilö 2

Nimi: Henkilö 2

Nykyinen yritys: yritys x

Toimenkuvasi/titteli: Myyntipäällikkö

Muut yritykset, joissa olet työskennellyt CRM -projekteissa/kehittäjänä: SweDeltaco AB, Suomen Energianeuvonta, Codemate Oy, Foreca Oy, Mtech Digital Solutions Oy

1. Kokemus CRM -projekteissa (montako vuotta): 6 vuotta

2. Kuvaile kokemustasi CRM -projekteissa (mitä osa-alueita olet toteuttanut/ oletko toiminut kouluttajana/ hankkeen läpiviejänä yms.)

Hankkeen läpiviejä, kouluttaja, suunnittelija.

3. Onko kyseisissä yrityksissä CRM -järjestelmää käyttänyt koko henkilöstö vai vain osa, esim. myyjät?

Myynnin kanssa työtä tekevät, asiakaspalvelu ja projektipäälliköt.

4. Mitkä ovat mielestäsi lähtökohdat hyvään CRM -käyttöönottoon/ keskeiset menestystekijät?

Hyvin tehty määrittely, käyttäjien ja johdon tarpeiden huomioiminen.

5. Miten kuvailisit onnistunutta CRM -järjestelmän käyttöönottoa?

Riittävästi aikaa, ei sesongin aikana, tiedonsiirrot ja syötöt onnistuvat vaivatta ja mukana on sellainen henkilö joka osaa hommansa.

6. Yleisimmät ongelmat joita olet huomannut projektien läpiviemisissä?

Työmäärän ja osaamisen aliarviointi, määrittelyn puute, ajoitus.

7. Onko jokin toteuttamistasi CRM -projektin käyttöönotoista/projekteista epäonnistunut? Miksi?

Omat toteutukset ovat onnistuneet.

8. Onko henkilöstö ollut yhteistyökykyinen uuden CRM -järjestelmän käyttöönotossa? Onko esiintynyt vastarintaa?

Tyypillisesti operatiiviset omistajat lupaavat olla siinä mukana mutta eivät kumminkaan ole. Vastarintaa tulee jos joku on pitkään käyttänyt vanhaa järjestelmää.

9. Onko kokemissasi projekteissa asiakkaita otettu mukaan CRM:n käyttöön soveltuvien osien kanssa, että se on toiminut laajennettuna asiakashallinnan ratkaisuna?

Mikäli tällä tarkoitetaan ulkoisia asiakkaita niin ei. Omat käyttäjät ovat toki oleellinen osa.

10. Mikäli on, miten se on toiminut?

11. Miten CRM -järjestelmä on mielestäsi auttanut asiakkuuksien johtamisessa ja tiedon hallinnassa?

Hyvin toimiva CRM auttaa segmentoimaan ja priorisoimaan asiakkaat. Samoin johto saa hyvän raportoinnin työkalun.

12. Miten CRM -järjestelmää tulisi mielestäsi hyödyntää, että resurssit kohdistetaan tärkeimpiin asiakkaisiin?

Asiakkuudet sorttaamalla liikevaihdon, myyntipotentiaalin tai kasvun mukaan vaikkapa toimialoittain ja palveluittain.

13. Mitä ongelmia/haasteita järjestelmällä on pystytty ratkaisemaan oman kokemuksesi pohjalta?

Pudottamaan turha säälä eli tuottamattomat asiakkaat pois. Myös markkinointikampanjat tai vaikkapa joulukorttipostitus on helpottunut huomattavasti. Myyjien bonukset voidaan maksaa hyvin pitkälti CRM:n raporttien perusteella. Myynnin ennustettavuus on parantunut.

14. Mitä yrityksen tulee erityisesti huomioida ottaessaan uutta CRM -järjestelmää käyttöön?

Tulee huomioida tuleeko CRM johdon raportoinnin välineeksi vai painotetaanko sitä käyttäjän jokapäiväisenä työkaluna. Kuinka laajasti yritys haluaa hyödyntää markkinointia CRM:n avulla. Pyritäänkö ratkaisemaan vain tämän hetken haasteita vai tähdätäänkö kauemmas. Kuka kouluttaa uuden CRM-järjestelmän. Integraatiot muihin järjestelmiin kuten esimerkiksi sähköpostiin.

Muuta huomioitavaa/kommentteja:

*Kiitos!*