



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jere Eskola

Asiakkuuksienhallinnan tutkimus- ja kehitysprojekti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

11.11.2019

Tekijä Otsikko	Jere Eskola Asiakkuuksienhallinnan tutkimus- ja kehitysprojekti
Sivumäärä Aika	48 sivua 11.11.2019
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	ICT
Ohjaajat	Toimitusjohtaja, Kohdeyritys Lehtori Anna Sperry, Metropolia AMK
<p>Asiakkuuksienhallinta on nykypäivänä koko organisaatioon vaikuttava toimintamalli. Usein luullaan, että asiakkuuksienhallinta sisältää vain osa-alueet, joita CRM-järjestelmä mahdollistaa. Tietojärjestelmän avulla mahdollistetaan monia toimintoja, jotka olisivat muuten mahdottomia, mutta se ei pelkästään rakenna asiakkuuksienhallintaa. Asiakkuuksienhallinta on entistä tärkeämmässä osassa liiketoimintaa, jotta yritysten tärkeimmistä komponentista saadaan mahdollisimman suuri tuotto, eli asiakkaasta.</p> <p>Tämä työ kohdistuu Pohjoismaissa toimivaan IT-palveluiden lisäarvotukkuriin, joka on havainnut heidän asiakkuuksienhallinnassa olevan kehitettävää. Kohdeyritykselle asiakasverkosto on liiketoiminnan tärkein komponentti, ja he haluavatkin kehittää ymmärrystä omista asiakkaistaan. Tämän pohjalta työ suunnattiin asiakkuuksienhallinnan kehitykseen ja nykyisen prosessin kuvaamiseen.</p> <p>Työn ensimmäisessä osassa tutkitaan kirjallisuutta, joka liittyy asiakkuuksienhallintaan, myyntiin ja CRM-järjestelmiin. Tämän osuuden aikana kerätään laaja ymmärrys asiakkuuksienhallinnasta ja sen komponenteista liiketoiminnassa. Kirjallisuutta on kerätty monista eri lähteistä, jotta saadaan mahdollisimman moniulotteinen kuva parhaista toimintamalleista.</p> <p>Toisessa osassa tarkastellaan kohdeyrityksen nykyistä asiakkuuksienhallintaprosessia. Haastatteluiden perusteella rakennetaan tarkka kuva siitä, mitä heikkouksia ja kehityskohteita yrityksen nykyisessä prosessissa on havaittavissa. Samalla luodaan tarkka prosessikuvaus nykytilanteesta.</p> <p>Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan luotuja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset on rakennettu kirjallisuudesta havaittujen parhaiden käytänteiden sekä nykytila-analyysin avulla löydettyjen heikkouksien pohjalta kehittämään kohdeyrityksen tämänhetkisiä heikkouksia asiakkuuksienhallinnassa.</p>	
Avainsanat	Asiakkuuksienhallinta, Myynnin johtaminen, CRM-järjestelmä

Author Title Number of Pages Date	Jere Eskola Customer relationship management research and development project 48 pages 11 November 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Program	Industrial Management
Professional Major	ICT
Instructors	CEO, Case Company Anna Sperryn, Senior Lecturer, Metropolia UAS
<p>Nowadays customer relationship management is affecting every operation in organizations. Most of the people think customer relationship management is only section which CRM-system contains. Software's enable many operations which is not possible without but there is more than that in customer relationship management than software. Customer relationship management is one of the most important thing when organizations are trying to create better customer value.</p> <p>This thesis is done to company which works in the north Europe as value added distributor for IT software's. Company have seen that their customer relationship management is not as functional than it should be. Customers are most valuable thing for the company and that's why this work is focused to develop current customer relationship management processes.</p> <p>First part of the thesis is research existing knowledge of customer relationship management, sales and CRM-software. This section will create wide understand of customer relationship management best practices and business components. Literature for the research have been gathered from many different sources to make sure multi-dimensional understanding of the practices.</p> <p>Second part is focused on company's customer relationship management process current state analyze. This section will create detailed description of the process and weaknesses.</p> <p>Final part of the thesis is review of the development proposals that have been created based on existing knowledge and current state analyze. Those development proposals will help company to make their customer relationship management more effective.</p>	

Keywords	Customer relations management, Sales management, CRM-system
----------	---

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Taustatietoja kohde yrityksestä	1
1.2	Liiketoimintaongelma	3
1.3	Työn tavoite, tuotokset ja laajuus	4
2	Toimintatavat ja materiaalit	5
2.1	Tutkimuksen mallinnus	5
2.2	Tutkimussuunnitelma	6
2.3	Datan kerääminen ja analysointikäytännöt	8
2.4	Datan pätevyys ja Luotettavuus	11
3	Teoriaa asiakkuuksienhallinnasta ja siihen liittyvistä prosesseista	12
3.1	Mitä on asiakkuuksienhallinta	12
3.2	Asiakaslähtöinen toimintamalli	14
3.3	Asiakassuhteen elinkaari	15
3.4	Asiakastiedon hallinta	18
3.4.1	Asiakastiedon ulottuvuudet	20
3.4.2	Asiakastiedonhallinnan tavoitteet ja ongelmat	22
3.5	Myyntiprosessi	23
3.6	CRM-järjestelmä	25
3.7	Teoreettinen viitekehys asiakkuuksienhallintaprosessin kehittämiseksi	28
4	Kohdeyrityksen nykytila-analyysi	30
4.1	Nykytila-analyysin toteutus	30
4.2	Yrityksen liiketoimintastrategia ja kehityksen tarve	31
4.3	Kohdeyrityksen asiakaskanavat	32
4.4	CRM-järjestelmän hyödyntäminen yrityksessä	35

4.5	Asiakastiedon hallinta	37
4.6	Asiakkuuksienhallinta ja luokittelu	39
4.7	Asiakkuuksienhallinnan mittaaminen	40
4.8	Nykytila-analyysin yhteenveto ja kehityskohteet	41
5	Ratkaisuehdotukset	43
5.1	Muutokset CRM-järjestelmään ja asiakastiedonhallintaan	44
5.2	Organisaation toimintamallien muutos	46
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	47
	Lähteet	49

1 Johdanto

Jokainen yritys tarvitsee asiakkaita turvatakseen olemassaolonsa tulevaisuudessa. Asiakkuuksienhallinta on nykypäivänä yhä suuremmissa arvossa, mikä korostaa määrätietoista asiakkuuksien johtamista. Yritykselle asiakkuuksienhallinta ei ole nykyisin vain yksittäinen projekti, vaan se on ennemminkin toimintatapa, jonka avulla jatkuvalla oppimisella tavoitetaan parempi asiakaskannattavuus sekä asiakkuuksien kokonaisarvo. (Mäntyneva 2001.)

Tämä työ on toteutettu kohdeyritykseen, joka toimii Pohjoismaissa arvoa lisäävänä IT-palveluiden tukkumyyjänä. Työn tarkoituksena on tutkia ja analysoida yrityksen tämänhetkistä asiakkuuksienhallintaprosessia ja etsiä ongelmakohtia nykyisestä toimintamallista. Olemassa olevan kirjallisuuden ja parhaiden käytänteiden sekä nykytila-analyysin pohjalta rakentaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yrityksen nykyistä asiakkuuksienhallintaprosessia tulisi kehittää. Työssä tutkitaan myös, kuinka tämän hetkinen CRM-järjestelmä tukee asiakkuuksienhallintaa ja millä tavalla CRM-järjestelmää voidaan käyttää tehokkaammin hyödyksi. Työ sisältää toimintatavat ja metodit, joilla työ on toteutettu, tutkimuksen kirjallisuudesta ja tämänhetkisistä parhaista käytänteistä, kohdeyrityksen nykytila-analyysin, kehitysehdotuksia nykyiseen toimintamalliin sekä millä tavalla työ saavutti tavoitteen.

Liiketoimintaongelmana on, miten kohdeyritys pystyy tehostamaan ja selkeyttämään nykyistä asiakkuuksienhallintaprosessia. Liiketoimintaongelmaan etsitään vastauksia tämän työn kvalitatiivisen kyselytutkimuksen avulla ja tulosten pohjalta rakennetaan prosessin kehitysehdotuksia.

1.1 Taustatietoja kohde yrityksestä

Kohdeyritys toimii IT-palveluiden arvoa lisäävänä tukkukauppiaana ja tarjoaa tuotteiden lisäksi kattavaa konsultointia ja koulutusta asiakkailleen. Yrityksessä on tällä hetkellä kahdeksan työntekijää, joista seitsemän työskentelee Helsingin toimipisteellä ja yksi

henkilö työskentelee Tanskassa. Yritys on toiminut vuodesta 2004 ja kerännyt tänä aikana laajan verkoston liiketoiminta-alueella, sekä tehnyt yhteistyötä maailman johtavien IT-ratkaisutoimittajien kanssa. Organisaation rakenne on pienen koon ansiosta hyvin tiivis.

Yritys on aina toiminut ja toimii Pohjois-Euroopan alueella, johon kuuluvat Tanska, Norja, Ruotsi, Suomi, Islanti ja Venäjä. Yritys on kerännyt laajan jälleenmyyjäverkoston liiketoiminta-alueelle, jonka ansiosta se on tärkeä yhteistyökumppani ratkaisutoimittajille. Pohjois-Eurooppa on usein hankala markkina-alue lähestyä globaalille yritykselle, koska jokaisessa maassa on kehittynyt omanlainen liiketoimintakulttuuri. Kohdeyritys tarjoaakin 17 vuoden kokemuksella ja ammattitaidolla helppoa ratkaisua tunkeutua kyseiselle markkina-alueelle.

Kohdeyritys toimii maailman suurimpien IT-ratkaisutoimittajien kanssa yhteistyössä ja tarjoaa ratkaisuja monelle eri IT-osa-alueelle. Keskeisimmät erikoisosaamisen alueet ovat:

- IT-automaatio ja johtaminen
- kyberturvallisuus
- avoimen lähdekoodin ohjelmistot
- DevOps
- infrastruktuuriratkaisut
- pilvipalvelut.

Kohdeyritys toimii myös palvelun tarjoajana tukkurimyynnin ohella. Ratkaisut toimitetaan asiakkaalle yleisesti jälleenmyyjän tai ratkaisutoimittajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Toimitusprosessissa kohdeyrityksen rooli on yleisesti avustaja, ohjaaja tai vastuun ottaminen koko tuotteen käyttöönotosta. Palveluna tuotteiden lisäksi yritys tarjoaa kaikille ratkaisuilleen ratkaisuneuvontaa, teknisiä esityksiä, koulutuksia ja tukea suunnittelusta käyttöönottoon.

Pohjoismaat on usein ratkaisutoimittajille haastava markkina-alue. Alue on kooltaan hyvin pieni ja jääkin usein hyvin vaikeasti lähestyttäväksi. Pohjois-Euroopan alueella jokaisessa maassa puhutaan eri kieltä ja jokainen maa on itsenäinen markkina-alue.

Kohdeyrityksellä on tarjota näille ratkaisutoimittajille laaja jälleenmyyjien ja loppuasiakkaiden verkosto, jonka avulla markkinat on helppo tavoittaa.

1.2 Liiketoimintaongelma

Asiakkuuksienhallinta on koko yrityksen toimintaan vaikuttava prosessi. Se ei toimi täydellisesti, jos jokainen työntekijä yrityksessä ei omistaudu sovittuihin prosesseihin ja tämän takia kokonaisuus kärsii. Nykypäivän järjestelmät ovat tärkeä osa prosesseja, eikä niiden tuomaa hyötyä voi aliarvioida. Jotta asiakkuuksienhallintaa voidaan tehostaa, tulee yrityksen toimintamalleja muuttaa, sekä käyttää tietojärjestelmiä, jotka tukevat yrityksen toimintaa mahdollisimman tehokkaasti.

Tällä hetkellä kohdeyrityksellä asiakkuuksienhallinta on hyvin avoin kokonaisuus, missä ei ole tarkkaa kaavaa eikä prosessikuva. Yrityksessä on huomattu, että tällä hetkellä asiakkuuksienhallinta on liian vahvasti vain yksittäisten henkilöiden varassa eikä tätä tukevaa järjestelmää ole. Kohdeyrityksen rajalliset resurssit johtavat siihen, että esimiehillä on jatkuvasti päällekkäisiä työtehtäviä. Tämän takia on entistä haastavampaa pystyä hallitsemaan kaikkia asiakkuuksia johdonmukaisesti. Ongelmana on pitää yllä suurta määrää tärkeää informaatiota asiakkuuksista ja tapahtumista. Kohdeyrityksessä asiakkuuksien hallinta on perustunut tähän mennessä lähinnä yksittäisten henkilöiden omiin ja jaettuihin sähköpostikansioihin, joista tärkeä informaatio unohtuu hyvin helposti. Yritys on jo pitkään tunnistanut ongelman, mutta suuria muutoksia ei ole tehty prosessin kehittämiseksi.

Tämän hetkinen CRM-järjestelmä toimii käytännössä asiakasrekisterinä. Kohdeyrityksessä CRM-järjestelmään käytetään vain tarjouksien ja tilauksien luomiseen. Kunkin asiakkuuden aktiivinen seuranta on lähes mahdotonta. Yrityksen nykyinen CRM-järjestelmä ei vastaa liiketoiminnan tarpeita ja sen hyödyntäminen on todettu liian vähäiseksi. Kohdeyrityksessä on mietitty vanhan järjestelmän päivittämistä tai kokonaan uuden järjestelmän hankkimista. CRM-järjestelmän avulla yrityksen pitäisi pystyä seuraamaan tarkasti jokaista tapahtumaketjua asiakkaiden kanssa, mutta järjestelmän tulisi samaan aikaan olla riittävän kevyt, jotta sen ylläpito olisi mahdollista jokaiselle työntekijälle.

1.3 Työn tavoite, tuotokset ja laajuus

Tämän työn tavoitteena on luoda tarkka kuva kohdeyrityksen nykyisestä asiakkuuksienhallinta prosessista ja tuoda esille sen heikkoudet. Nykytila-analyysin ja parhaiden käytänteiden pohjalta rakentaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys kykenee tehostamaan nykyistä asiakkuuksienhallinta prosessia vastaamaan tämänhetkisiä liiketoimintatarpeita.

Työ pitää sisällään teoreettisen tutkimuksen, jossa käydään läpi, mitä asiakkuuksienhallinta tarkoittaa ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Aluksi syvennytään tarkemmin asiakkuuksien rakenteeseen ja millä tavalla asiakkaita tulee käsitellä tavoitellessa asiakaslähtoisempää liiketoimintamallia. Teoriaosuudessa käydään myös läpi asiakkuuden eri asteet myyntiprosessin aikana. Tässä paneudutaan enemmän siihen, millä tavalla asiakasta tulee käsitellä eri vaiheissa prosessia, jotta jokaisesta asiakkaasta saataisiin mahdollisimman suuri arvo yritykselle. Viimeinen vaihe teoriaa keskittyy CRM-järjestelmään. Tärkeimpinä asioina käydä läpi, millä tavalla järjestelmä pystyy tukemaan yrityksen asiakkuuksienhallintaprosessia sekä miten järjestelmä luo lisäarvoa yritykselle.

Työn seuraavassa osiossa rakennetaan kohdeyrityksen asiakkuuksienhallintaprosessin nykytila-analyysi. Tämän osion aikana käydään syvemmin läpi, millä tavalla nykyinen asiakkuuksienhallintaprosessi käytännössä toimii yrityksen sisällä ja mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet. Kohdeyrityksen nykytila-analyysi rakennetaan kvalitatiivisen kyselytutkimuksen avulla, jossa haastatellaan yrityksen asiakkuuksista vastaavia työntekijöitä. Haastatteluiden kysymykset rakennettiin teoriaosuuden pohjalta, jotta ne vastaisivat asiakkuuksienhallinnan kannalta oleellisiin prosesseihin. Työssä käytetään myös yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä allekirjoittaneen omia kokemuksia osana nykytila-analyysiä. Haastatteluiden, sisäisten dokumenttien ja omien kokemusten pohjalta rakennetaan yrityksen tämänhetkinen asiakkuuksienhallinnan prosessikuva. Tämän avulla luodaan yrityksen asiakkuuksienhallinta prosessin heikkoudet ja vahvuudet.

Lopullinen tuotos kohdeyritykselle on parannus- ja kehitysehdotus asiakkuuksienhallinnan selkeyttämisestä ja toimivuudesta. Tuotos sisältää tarkan kuvauksen nykytilanteesta, jonka avulla yrityksellä on tarkempi käsitys prosesseista. Tämä osio pohjautuu nykytila-analyysissä havaittuihin heikkouksiin ja niiden kehittämiseen teoriaosuuden parhaimpien käytänteiden avulla. Parannus- ja kehitysehdotuksien avulla yrityksen asiakkuuksienhallinnan tulisi olla selkeämpi ja tehokkaampi koko organisaation tasolla.

Laajuudeltaan työ kohdistuu koko organisaatioon. Asiakkuuksienhallinta prosessissa otetaan huomioon yrityksen tämänhetkiset sekä uudet asiakkaat. Yrityksen asiakkuuksienhallintaprosessiin lukeutuu mukaan toimittajat, jälleenmyyjät ja loppuasiakkaat.

2 Toimintatavat ja materiaalit

Tässä luvussa esitellään metodit ja materiaalit, joita on käytetty työtä tehdessä. Nämä metodit ja materiaalit on esitetty kolmessa eri osassa, jotka ovat: (1) Tutkimuksen mallinnus, (2) Tutkimuksen suunnitelma, (3) Datan keräämisen ja analysoinnin käytänteet sekä (4) Datan pätevyys ja luotettavuus. Ensimmäisessä osassa mallinnetaan työn rakenne, joka kuvastaa, millä tavalla työ on suoritettu. Työn tarkennettu suunnitelma ja aikataulu sisältyy toiseen osioon. Kolmannessa osassa käydään läpi, millä tavalla työn aikana on kerätty dataa ja mistä data on kerätty. Viimeisessä osassa tutkitaan käytänteitä, joiden avulla varmistetaan datan pätevyys koko projektin aikana.

On syytä mainita, että olen kohdeyrityksen työntekijä ja toteuttaessani tätä työtä käytän omia havaintojani sekä keräämääni informaatiota yrityksestä.

2.1 Tutkimuksen mallinnus

Tämä työn suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena Case-tutkimuksena, jonka tärkein tehtävä on selvittää ilmiö tai ongelma sekä poistaa ongelma prosessia muuttamalla.

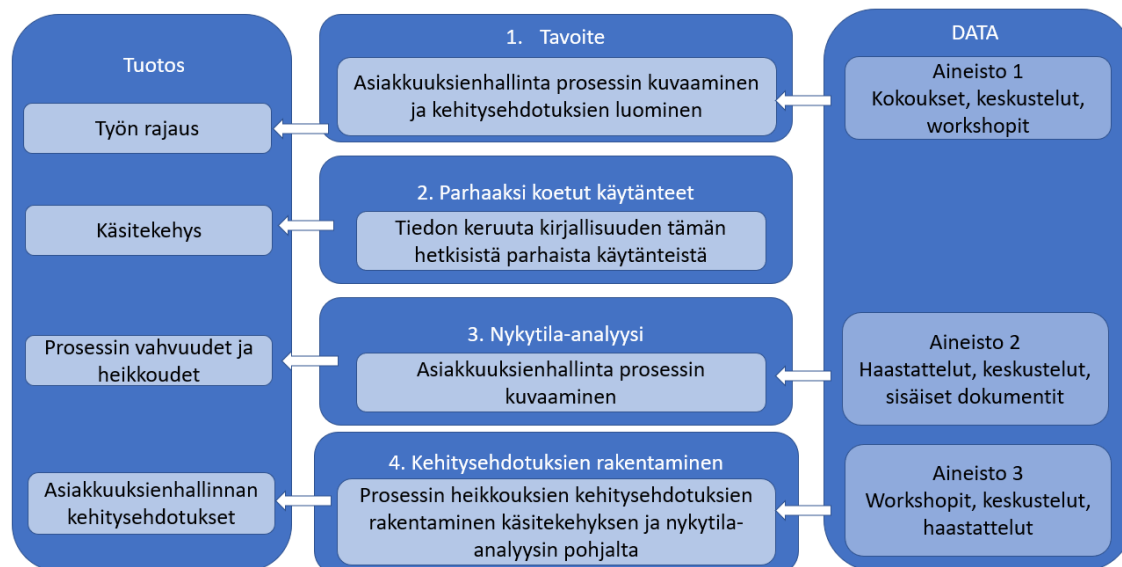
Case-tutkimuksella tarkoitetaan monimenetelmätutkimusta, jonka kohteena on yksi tai korkeintaan muutama tapaus, joita tutkitaan monipuolisesti ja analysoidaan tarkasti. Tapausta tulee tutkia mahdollisimman monesta näkökulmasta mahdollisimman syvällisen ymmärryksen takaamiseksi. (Kananen 2017.)

Case-tutkimukselle tyypillisiä piirteitä on luoda moniulotteinen näkemys kohteena olevasta tapauksesta monella eri tutkimustavalla. Aineiston kerääminen tapahtuu useasti monin toisiaan täydentävien menetelmien avulla. Yleisiä aineiston keräämisen menetelmiä ovat esimerkiksi tutkijan suorat havainnot, yrityksen sisäiset dokumentit, haastattelut ja workshopit. Näiden menetelmien perusteella selviää case-tutkimuksen tärkeä piirre: samaa tapausta tutkitaan monesta eri näkökulmasta, jotka tukevat toisiaan. Tällä tavoin voidaan varmentaa tapauksen yksityiskohdat ja tulokset tarkasti. (Kananen 2017.)

Laadullinen tutkimus valikoitui tähän työhön, koska sen menetelmien avulla pystytään parhaiten toteuttamaan kohdeyrityksen asettamien työn tavoitteiden saavuttaminen. Tutkimukselle on tärkeää tarkastella yrityksen prosesseja monesta eri näkökulmasta ja luoda kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi. Laadullisella tutkimuksella ja sen tutkimustavoilla saatiin rakennettua paras mahdollinen toteutus tälle työlle.

2.2 Tutkimussuunnitelma

Tässä osassa käydään tarkemmin läpi, millä tavalla tutkimus etenee työn eri vaiheissa. Tutkimus suunnitelma kuvastaa, millä tavalla ja minkälaisia aineistoja, on eri työvaiheissa käytetty. Kuva 1 näyttää tutkimussuunnitelman rakenteen tässä työssä.



Kuva 1. Työn tutkimussuunnitelma

Kuten taulukosta näkyy, jokaisen vaiheen tuotos löytyy taulukon vasemmasta laidasta. Työn eri tutkimusvaiheet löytyvät keskeltä taulukkoa. Aineistot, joista dataa on kerätty eri tutkimusvaiheissa, löytyvät taulukon oikeasta reunasta.

Työn ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin työn tavoite: asiakkuuksienhallintaprosessin kuvaaminen ja kehitysehdotuksien luominen. Tavoitteen kehittämisen jälkeen valmistettiin työn tarkoitus, sisältö ja laajuus. Ensimmäisen vaiheen tuotoksien datana käytettiin aineisto 1 aikana kerättyä informaatiota. Aineisto 1 kerättiin yrityksen sisäisten workshoppien ja keskusteluiden aikana. Kun työ oli tarkasti rajattu ja tavoite oli määritelty, siirryttiin toiseen vaiheeseen tutkimaan saatavilla olevaa kirjallisuutta ja parhaita käytänteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa käydään tarkasti läpi eri näkökulmista, mitä asiakkuuksienhallinta tarkoittaa ja mitä toimintaperiaatteita siihen sisältyy. Samalla luodaan ymmärrys parhaiden käytänteiden toiminnallisuudesta organisaatiossa. Tämän vaiheen avulla rakennettiin kattava käsitekehys asiakkuuksienhallinnasta ja rakennettiin keskeisimmät aiheet nykytila-analyysiä varten.

Kolmas vaihe sisältää nykytila-analyysin. Parhaiden käytänteiden ja kirjallisuuden pohjalta tässä vaiheessa keskityttiin asiakkuuksienhallinnan kriittisiin kohteisiin.

Aineistona kolmannessa vaiheessa käytettiin yrityksen työntekijöiden haastatteluita, sisäisiä dokumentteja sekä keskusteluita työntekijöiden kanssa. Haastattelupohja koottiin kirjallisuusosuuden ja ensimmäisen vaiheen keskusteluiden pohjalta käyttäen aineisto 1:stä. Haastattelut käytiin kaikkien yrityksen työntekijöiden kanssa ja kaikille esitettiin samat kysymykset. Kysymyksien avulla rakennettiin laaja ymmärrys yrityksen nykytilasta sekä kunkin työntekijän näkökulmasta yrityksen prosesseihin. Haastatteluiden tulosten analysoinnin avulla laadittiin asiakkuuksienhallinnan tämänhetkiset heikkoudet ja vahvuudet. Nykytila-analyysin aikana havaittujen heikkouksien pohjalta palattiin takaisin kirjallisuuden tutkimiseen ja täytettiin tutkimusta, jotta se kohtaisi mahdollisimman hyvin heikkouksien kehittämiseen vaadittua osaamista.

Viimeisessä työn vaiheessa rakennettiin kohdeyrityksen asiakkuuksienhallintaprosessin kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset rakennettiin kirjallisuustutkimuksen parhaiden käytänteiden ja nykytila-analyysin aikana löytyneiden heikkouksien pohjalta. Kehitysehdotuksien rakentamisessa keräsin myös aineistoa yrityksen työntekijöiltä workshoppien ja keskusteluiden avulla. Näin saatiin rakennettua mahdollisimman tarkasti yrityksen tarpeita vastaavia kehitysehdotuksia.

2.3 Datan kerääminen ja analysointikäytännöt

Materiaali, jota käytettiin tätä työtä tehdessä, on kerätty monesta eri lähteestä, jolla varmistetaan datan luotettavuus työssä. Materiaalin keräämiseen on käytetty pääosin haastatteluita, keskusteluita ja yrityksen dokumentteja, jotta kerätty data vastaisi työn vaatimuksia. Taulukko 1 näyttää työn eri vaiheissa kerätyn datan lähteet sekä mihin dataa on käytetty.

Taulukko 1. Datan lähteet ja hyödyntäminen

Aineisto:	Aineiston lähde:	Hyödynnetty:
Aineisto 1	Workshop yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa.	Tavoitteen, laajuuden ja tuotoksen määrittely
	Keskustelut ja sähköpostit vastuuhenkilöiden kanssa	
Aineisto 2:	Kohdeyrityksen vastuuhenkilöiden haastattelut	Kohdeyrityksen asiakkuuksienhallinta prosessin nykytila-analyysin rakentaminen
	CRM-järjestelmän tiedostot	
	Kohdeyrityksen sisäiset documentit	
	Keskustelut työntekijöiden kanssa	

	Sähköpostikansiot	
	CRM-järjestelmän ylläpitäjän kanssa käyty palaveri	
Aineisto 3:	Workshop yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa	Ratkaisuehdotukset
	Henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa	

Aineisto 1 koostuu suurimmaksi osaksi palaverista kohdeyrityksen vastuuhenkilöiden kanssa. Tässä palaverissa käytiin jokaisen työntekijän omat mielipiteet läpi, minkälaisesta työstä yritykselle olisi eniten hyötyä. Työn vastaavaksi henkilöksi päätettiin yrityksen toimitusjohtaja, koska hänellä on parhaat lähtökohdat auttaa työn toteutuksessa. Tämän palaverin aikana käytiin laajasti läpi eri ongelma-alueita yrityksessä ja määriteltiin työlle viitekehys. Tämän avulla tarkennettiin aihealuetta ja saatiin määriteltyä työn tavoite ja laajuus. Palaverin jälkeen käytiin henkilökohtaisia keskusteluita vastuuhenkilöiden kanssa ja tarkennettiin työn osa-alueita. Keskusteluita käytiin sähköpostitse sekä henkilökohtaisesti paikan päällä.

Aineisto 2 kerättiin haastatteluiden, sisäisten dokumenttien, keskusteluiden ja workshoppien avulla. Haastatteluihin osallistui yrityksen vastuuhenkilöt, joita on Suomessa kolme. Haastateltavana oli myös yksi toimiston työntekijä, joka on erikoistunut CRM-järjestelmään ja sisäisten prosessien tekemiseen. Tämän aineiston avulla rakennettiin kohdeyrityksen nykytila-analyysi asiakkuuksienhallintaprosessista. Sisäisiä dokumentteja käytettiin hyväksi prosessien ymmärtämisessä. Näitä sisäisiä dokumentteja on esimerkiksi CRM-järjestelmä, Excel-kansiot ja sähköpostikansiot.

Aineistoon kerättiin myös tietoa kohdeyrityksen CRM-järjestelmän ylläpitäjän kanssa käydystä haastattelusta. Tämän tiedon avulla saatiin tarkka kuva nykyisen järjestelmän käyttömahdollisuuksista.

Aineisto 3 kerättiin vastuuhenkilöiden kanssa tehtyjen workshoppien ja henkilökohtaisten keskusteluiden avulla. Tässä vaiheessa tarkennettiin yrityksen tarvetta ja kehityshaluja nykytila-analyysin aikana löydettyjen heikkouksien pohjalta. Tämän avulla tarkennettiin kehitysehdotuksien tarve yritykselle.

2.4 Datan pätevyys ja Luotettavuus

Työssä on otettu tarkasti huomioon datan luotettavuus ja pätevyys. Tämä on tärkeä seikka työssä, jota saatetaan käyttää yrityksen päätöksen teon apuna. Haasteellista datan luotettavuuden varmistamiseen tekee se, että yksinkertaisia luotettavuuden arviointikriteerejä ei ole. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa datan luotettavuuden varmistaminen on usein hankalampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu aineiston keräämisen perustuvan suurilta osin henkilöiden välisiin kanssakäymisiin, ja tämän takia aineiston laatu saattaa vaihdella. Koska tutkimus nojautuu vahvasti ihmisiltä kerättyyn dataan, on tunteilla ja ihmisten mielentilalla merkitystä datan laatuun. (Kananen 2011.)

Varmistaakseen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden voidaan käyttää kriteerejä, mikäli tutkimusaineisto koostuu henkilöiden haastatteluista ja niiden analysoinnista:

- dokumentaatio
- luotettavuus
- tulkinnan ristiriidattomuus
- vahvistettavuus.

Tutkimuksen kriteerit tulee laatia tutkimusasetelman mukaan. Kaikki kriteerit eivät sovi kaikkiin tutkimuksiin. (Kananen 2017.)

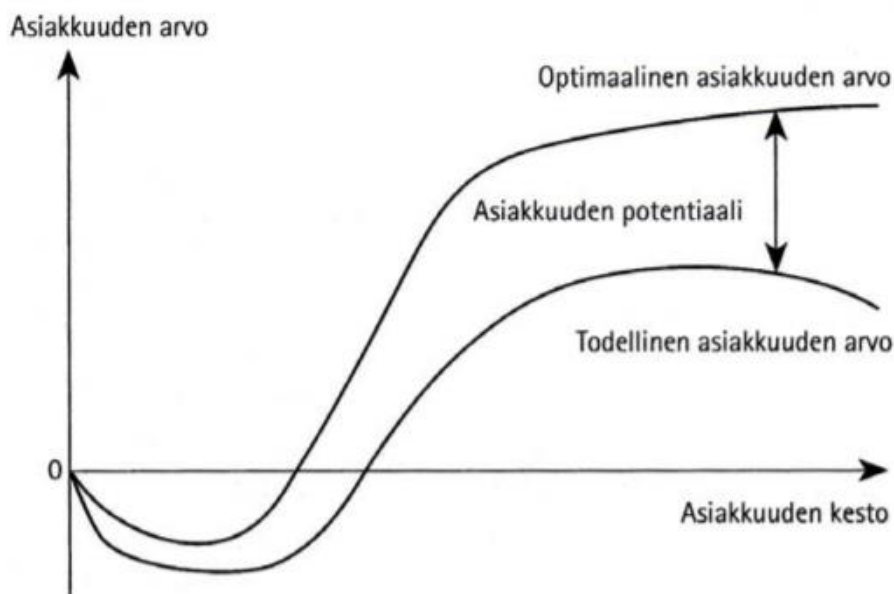
Tässä työssä datan luotettavuus on otettu huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Kaikki haastattelut ja käydyt keskustelut on tarkasti dokumentoitu alusta loppuun asti. Tämän avulla pystytään varmentamaan, mitä asioita on käyty läpi missäkin työn vaiheessa. Työssä käytettävät datan hankintametodit on tarkoin valittu ja opiskeltu ennen työn aloittamista, jotta niiden luotettavuus ja pätevyys säilyvät mahdollisimman hyvänä. Nämä asiat ovat erityisen tarkasti ollut mielessä nykytila-analyysiä tehdessä datan laadun varmistamiseksi.

3 Teoriaa asiakkuuksienhallinnasta ja siihen liittyvistä prosesseista

Tässä luvussa tutkitaan asiakkuuksienhallintaan liittyvää kirjallisuutta. Tämän pohjalta rakentuu laaja viitekehys siitä, mitä asiakkuuksienhallinta sisältää. Aineistoa on kerätty laajasti eri lähteistä, jotta varmistetaan usea eri näkökulman teoriaan.

3.1 Mitä on asiakkuuksienhallinta

Asiakkuuksienhallinta on suomennos englannin kielestä tulleesta termistä Customer Relationship Management. Englanninkielisen termin takia myös suomessa käytetään usein lyhennettä CRM. CRM tarkoittaa yleisesti koko yrityksen asiakkuuksienhallintaa käsitteenä ja yrityksen resurssina, mutta se voi myös tarkoittaa tietoteknistä asiakkuuksienhallinta järjestelmää. Vasta 1990-luvulla CRM tuli käsitteenä mukaan liiketoiminta sanastoon, vaikkakin asiakkuuksienhallintaa on tehty siitä asti, kun on käyty kauppaakin. Yritykset kohdistavat yhä enemmän ajatteluaan ja toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, jonka avulla asiakkaiden tarpeet pyritään täyttämään entistä paremmin. Kokonaisuutena asiakkuuksienhallintaa tulisikin kuvata jatkuvana prosessina, joka kehittyy jatkuvasti asiakkaiden mukana. Näin yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja sitä kautta tuottamaan suurempaa kokonaisarvoa. Asiakkuuksienhallinnan avulla pyritään pienentämään väliä asiakkuuksien arvon ja asiakkuuksien potentiaalin välillä. (Mäntyneva 2001 & Oksanen 2010.)



Kuva 2. Asiakkuuden elinkaaren optimaalinen arvo ja todellinen arvo (mukaillen Mäntyneva 2001)

Kuten kuvasta 2 nähdään, yrityksen asiakkuuksien todellinen arvo on usein paljon matalampi kuin asiakkuuden todellinen arvo. Asiakkuuksienhallinnalla pyritään tämän välimatkan minimointiin.

Yritykselle asiakkaat ja asiakassuhteet ovat nykypäivänä keskeisimpiä resursseja, sillä ilman asiakkaita olisi yrityksen käytännössä mahdotonta toimia. Asiakkaat ovat loppujen lopuksi ainut lähde, josta organisaatiot saavat resurssinsa. Yrityksien tulisi kuitenkin olla kriittisiä tarkastellessaan asiakkuuksia, jotta asiakkuuksien kannattavuus voidaan maksimoida. Asiakkuuksienhallintaa voidaan kuvastaa jatkuvana oppimisprosessina, jonka tärkeimpänä päämääränä on lisätä ymmärrystä asiakkuuksista ja sitä kautta tuoda esille jokaisesta asiakkaasta todellinen potentiaali. Asiakkuuksienhallinnan tulisi olla mukana aktiivisesti yrityksen päätöksenteossa. (Mäntyneva 2001 & Lehtinen 2002.)

Asiakkuuksienhallinnan tavoitteena yritykset pyrkivät kasvattamaan asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan, ja tätä kautta luomaan mahdollisimman pitkiä ja tuottavia asiakassuhteita. Uskollisuutta asiakkaiden silmissä voidaan saavuttaa lisäämällä yrityksen tietämystä asiakkaista ja tämän avulla ymmärtää asiakkaita ja niiden käyttäytymistä paremmin. Hyvin johdetulla asiakkuuksienhallinnalla voidaan tehostaa

myynnin ja markkinoinnin toimivuutta. Asiakkuuksienhallinnan edellytyksenä on aina se, että on ymmärrettävä jokaisen asiakkuuden taloudellinen kannattavuus ja kuinka paljon potentiaalia kussakin asiakkaassa on. Tämä on mahdollista vain silloin, kun yrityksessä kehitetään määrätietoisesti asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja. Asiakkuuksienhallinnassa tulisi määrittää tarkasti konkreettiset asiakastavoitteet ja strategiat, joilla ne voidaan tavoittaa. Asiakkuuksienhallinta ei voi olla yrityksessä vain yhtä yksikköä koskeva prosessi, vaan sen tulisi olla koko yritystä koskeva toimintamalli. Asiakkuudenhallinnan avulla tuetaan yrityksen aktiivista päätöksentekoa, siitä mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää resursseja sekä millä tavoin asiakkaita tulisi käsitellä. (Mäntyneva 2001; Storback & Lehtinen 2001.)

3.2 Asiakaslähtöinen toimintamalli

Jorma Sipilä (1998) käy läpi työssään ”Asiantuntija ja asiakas” tapoja, miten tulisi asiantuntijan toimia asiakaslähtöisellä tavalla. Usein asiakas ilmiantaa kritiikin huomattavasti nopeammin kuin positiiviset puolet toiminnasta. Pelkästään se, että työ on tehty hyvin, ei välttämättä riitä asiakkaille, vaan asiakkaan on koettava palvelu myös tunnetasolla onnistuneelta. Tämä vaatii paljon keskittymistä asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia määriteltäessä. Sipilä (1998) tarkastelee henkilötasolla, miten asiakkaiden kanssa tulee toimia, ja hän pitää tärkeimpinä asioina suhteen kehittymiselle: asiakkaan todellinen hyöty, ylivoimainen osaaminen, paneutuminen asiakkaaseen, palvelugeeni, tilannetaju, eettisyys, luotettavuus ja pitkäjänteisyys. Näiden tunnuspiirteiden hallitseminen mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden.

Ala-Mutkan et al. (2004) käy hieman enemmän läpi kirjassaan ”Tee asiakassuhteista tuottavia” tarkemmin organisaatio tasolla tärkeimpiä seikkoja asiakaslähtöisyydessä. Hänen mukaansa asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta eri osa-alueesta, jotka ovat

- asiakasstrategia
- toimintamalli
- liiketoimintaprosessit
- tiedonhallinta ja tietoteknologia
- strategian seuranta ja ohjaus
- markkina- ja asiakastuntemus.

Näiden kuuden eri osa-alueen avulla pyritään keskittämään kaikki organisaation voimavarat mahdollisimman tarkasti yritykselle tärkeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakasstrategialla määritellään eri asiakassegmentit ja toimintamalleilla luodaan jokaiselle segmentille, miten organisaatio tulee toimimaan tietyn segmentin kanssa. Liiketoimintaprosessissa tulee tarkastella koko organisaation arvoketjua. Tiedonhallinnalla tulisi olla suuri osa päätöksentekoa ja tiedon tulisi ohjata organisaation toimintaa. (Ala-Mutka et al. 2004.)

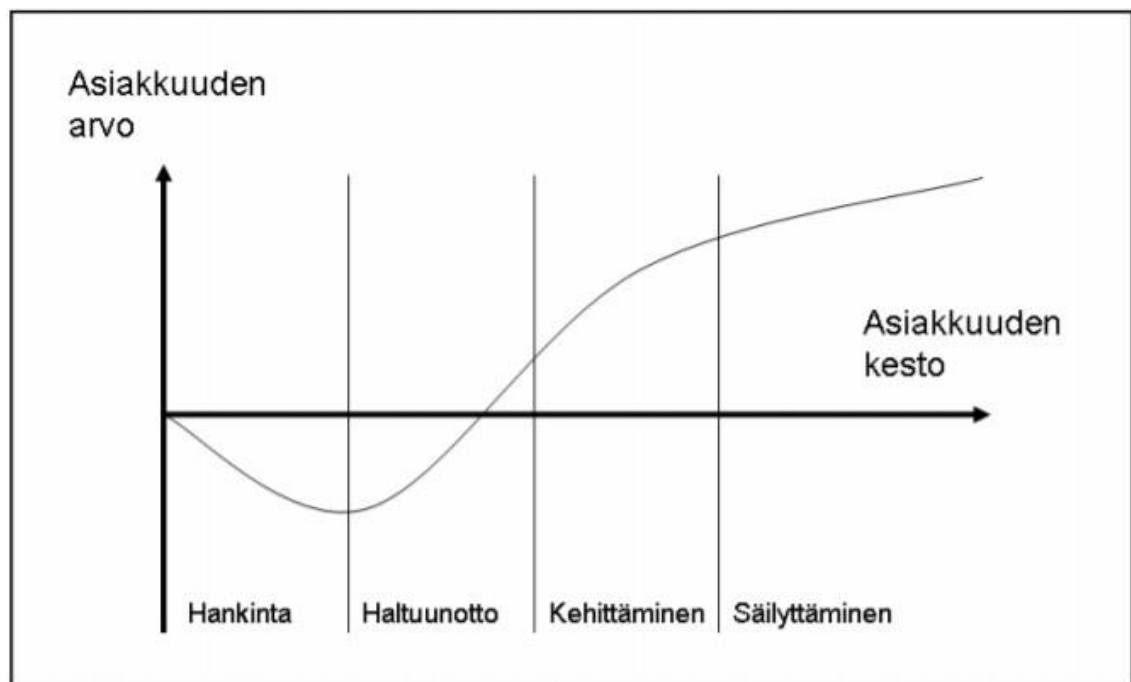
Kaikki asiakaslähtöisen liiketoiminnan prosessit tulisi toimia yrityksessä koko organisaation laajuudella. Tämä ei kuitenkaan ole helppo prosessi ja sen kehittämiseen Ala-Mutka et al. (2004) on kehittänyt vesiputousmallin, jonka avulla tavoitteeseen on mahdollista päästä. Vesiputousmalli sisältää seitsemän eri vaihetta, jotka ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta, seuranta ja ohjaus sekä muutoksen johtaminen.

3.3 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkuuksien menestyksen kannalta on elintärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Mitä paremmin yritykset tuntevat asiakkaat, sitä tehokkaammin he pystyvät ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Mäntyneva (2001) on jaotellut asiakkuuksienhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaaren neljään eri vaiheeseen:

- hankinta
- haltuunotto
- kehittäminen
- säilyttäminen.

Jokaisessa vaiheessa on omat erityispiirteensä, jotka tulee ottaa huomioon asiakkuuksienhallinnan käytännön toteutusta suunnitellessa. Jokainen asiakkuus asettuu johonkin näistä neljästä vaiheesta. Uudet asiakkuudet ovat yleisesti paljon herkempiä, kun taas vanhat asiakkuudet usein ovat henkisesti yritykselle tärkeitä. Asiakkuuksienhallinnan tavoitteena onkin huomata mahdollisimman nopeasti asiakkuudet, joilla ei ole mahdollisuutta muuttua hankintavaiheen jälkeen kannattaviksi asiakkuussuhteiksi. (Mäntyneva 2011.)



Kuva 3. Asiakkuuden eri vaiheet ja asiakkuuden arvo elinkaarella (Mukaiillen Mäntyneva 2004)

Kuvasta 3 voidaan huomata, kuinka asiakkuuden arvo on kahdessa ensimmäisessä vaiheessa negatiivinen, mutta mitä pidemmäksi suhde muodostuu, sitä arvokkaammaksi asiakas muodostuu yritykselle.

Jukka Ala-Mutka et al. (2004) käy myös läpi asiakkuuksienhallinnan elinkaarimallin, joka poikkeaa hieman Mäntynevan mallista. Mallissa asiakkuuden elinkaari on jaoteltu 5 eri vaiheeseen hieman laajemmin kuin Mäntynevan mallissa:

1. tietoisuus
2. kartoitus
3. laajentuminen
4. sitoutuminen
5. irtautuminen.

”Elinkaaret ovat lähestymistapoja asiakashallinnan segmentointiperusteiden määrittämiseen.” (Jukka Ala-Mutka et al. 2004.) Erilaisia asiakkuuksien elinkaarimalleja on kehitelty useita, ja jokainen hieman poikkeaa toisistaan, mutta periaate on kaikissa sama. Tuntemalla missä vaiheessa elinkaarta kukin asiakkuus on, helpottaa yritystä ymmärtämään millä tavalla ja milloin asiakkaasta tulee käsitellä. Tärkeää onkin tunnistaa, millä tavalla omat asiakkaat toimivat eri vaiheissa ja muokata omaa toimintaansa asiakkaiden mukaan.

Kyseiset mallit kuvastavat asiakkuuden elinkaarta. Mäntynevan mallissa kuvataan elinkaarta asiakkuuden arvon ja asiakkuuden keston mukaan, kun taas Ala-Mutka mallintaa elinkaarta asiakassuhteen vahvuuden mukaan eri vaiheisiin. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin Mäntynevan elinkaarimallia ja mitä yrityksen tulee ottaa huomioon eri elinkaaren vaiheessa.

Hankintavaiheessa on tarkoituksena luoda kontakti asiakkaan kanssa ja pyrkiä tekemään suhteellisen tuottoisa ensimmäinen kauppa. Uuden asiakkaan hankinta saattaa olla tappiollista, minkä takia onkin tärkeää pystyä jalostamaan asiakkuutta ensimmäisen ostotapahtuman jälkeen. Uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen. Tämän takia yrityksen ei tulisikaan keskittyä pelkästään uusien asiakkaiden hankintaan vaan jalostaa nykyisiä asiakkuuksia. Tärkeää on löytää suhde, jolla määritellään, kuinka paljon panostetaan uusien asiakkaiden hankinnalle ja kuinka paljon nykyisille asiakkaille. (Mäntyneva 2004.)

Asiakkuuksien haltuunotto vaihtelee suuresti asiakkaiden prioriteettien mukaan. Asiakkuutta ei voida yksiselitteisesti pitää hallussa yhtä tuotetta myymällä. Haltuunotossa tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja sovittaa tuotetarjonta niin, että asiakkaan tarpeet täyttyvät. Ongelmana on se, pystyykö yritys täyttämään kaikki asiakkaan tarpeet ja saamaan asiakkaat tuntemaan itsensä tärkeiksi. Sillä, kuinka

montaa eri tuotetta asiakkaat yritykseltä ostavat, on todettu olevan vaikutusta asiakkuuksien keston. Useampia eri tuotteita ostava asiakas tulee todennäköisemmin muodostamaan pidemmän suhteen. (Mäntyneva 2004.)

Kolmas vaihe on asiakkuuksien kehittäminen. Tässä vaiheessa jo hankittua ja haltuun otettua asiakassuhdetta tulee syventää. Tähän vaiheeseen edenneet asiakkaat voidaan jo jaotella ryhmiin ja kehittää toimintamalleja, joilla asiakkuuksia hoidetaan. Asiakkuuden syventyessä pyritään lisäämään osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Sitoutuneissa asiakkaissa on paljon kannattavuuspotentiaalia, minkä takia paremmalla keskittymisellä asiakkuuteen ja markkinoinnin tehostamisella on mahdollisuus luoda entistä suurempaa potentiaali asiakkaasta. On havaittu, että jo muutaman prosentin muutoksella asiakaspoistuvuudessa voi olla suuret vaikutukset yrityksen tuottoon, minkä takia asiakkuuksienhallinnassa on ymmärrettävä asiakkaiden potentiaali ja taloudellinen kannattavuus. (Mäntyneva 2004.)

Asiakkuuksien säilyttämisen pohjana on asiakkaiden syvälinen ymmärtäminen, ja yrityksen tulee tuntea asiakkaiden todelliset tarpeet. Tässä vaiheessa asiakkuuksia tulee analysoida ja sen avulla määrittää, kuinka paljon kuhunkin asiakkuuteen tulee panostaa, jotta he eivät vaihda toimittajaa. Erityistä huomiota tulee keskittää niihin kriteereihin, joiden avulla ilmenee, mitkä asiakkaat yrityksen tulee säilyttää. Ongelmana on yleisesti vain löytää keinot näiden tärkeiden asiakkaiden säilyttämiseen. Tässä elinkaaren vaiheessa olevat asiakkaat ovat yritykselle kaikkein arvokkaimpia ja niiden ylläpitäminen vaatii vähiten resursseja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaat voidaan unohtaa ja ne tulevat ostamaan yritykseltä jatkossakin. Myös vanhat asiakassuhteet vaativat panostusta ja ylläpitoa varsinkin asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden ylläpitämiseksi. (Mäntyneva 2004.)

3.4 Asiakastiedon hallinta

Aikaisemmin asiakastietojen käsittely oli yrityksille yksinkertaista. Tietoa säilytettiin ja kerättiin ennen tietotekniikkaa arkistokaappeihin. Tietoa tarvittaessa asiakaskortti tuotiin esille tarkasteltavaksi. Tuolloin kaikki tarvittava informaatio mahtui asiakaskortille ja sen liitteisiin kirjallisena. Nykyisin asiakastietojen käsittelystä on yksinkertaisuus kaukana.

Informaatiota syntyy eksponentiaalisella vauhdilla ja sen säilyttämiseen tarvitaan laajoja tietojärjestelmiä. (Oksanen 2010.)

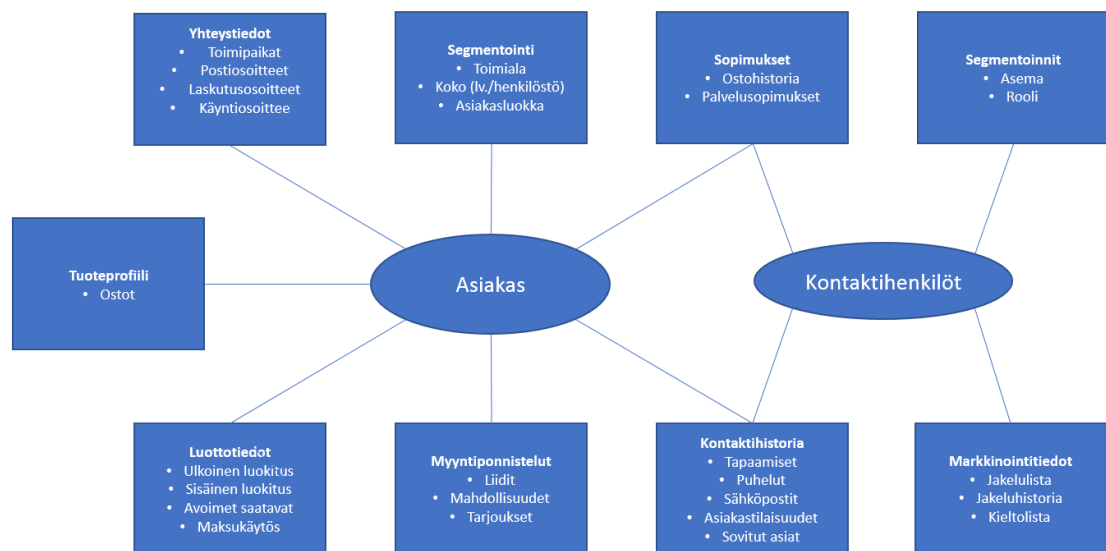
”Tiedonhallinta on oleellinen osa kehittynyttä asiakashallintaa, jossa tiedolla ohjataan toimintaa.” (Jukka Ala-Mutka et al. 2004.) Yritykset tarvitsevat yhä edistyneempiä tietoteknisiä ratkaisuja tiedon määrän kasvaessa, jotta tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan ohjaamisessa. Tietojärjestelmien avulla yritykset pystyvät tehostamaan liiketoiminnan ohjausta sekä tuomaan esille sen informaation, joka on oleellista päivittäisessä työssä. Asiakkuuksienhallinnassa tieto tulisi kerätä liiketoimintaprosesseista ja järjestää asiakkaittain, jotta asiakasnäkökulma pysyisi mahdollisimman selvänä. (Jukka Ala-Mutka et al. 2004.)

Mikko Mäntynevan (2004) mielestä on tärkeää asiakastiedon arkkitehtuuria miettiessä ottaa selville, mitä tietoa asiakkaista yritys tarvitsee, millä tavalla tiedot ovat yhteydessä toisiinsa ja mitä vaatimuksia toiminnot asettavat tiedolle. Samassa yhteydessä on tarkasteltava tiedon sisällön lisäksi, ketkä pääsevät käsittelemään tietoja, mitä tietoa tarvitaan missäkin prosessissa, kuinka usein tietoa tarvitaan sekä minkälaisia raportteja ja analyysejä tiedon avulla on tarve muodostaa.

Hellman (2009) mukaan yrityksen vaiheittaista kasvua asiakastiedon hyödyntämiseen voidaan kuvata neljällä eri vaiheella. Ensimmäisessä vaiheessa asiakastietoa käytetään omien tehtävien suorittamiseen ja ymmärretään asiakastiedon merkitys. Toisessa vaiheessa yrityksellä on käytössä sisäinen asiakastiedon hallintajärjestelmä. Tämän avulla voidaan yhdistää entistä tehokkaammin asiakastietoa sekä ulkoista tietoa oman toiminnan kehittämiseksi. Kolmannessa vaiheessa asiakastiedosta rakentuu kilpailutekijä. Tässä vaiheessa asiakas on yrityksen kehitystoiminnan keskipisteessä ja prosesseja muokataan asiakkaan mukaan. Tällöin asiakas on koko yrityksen toiminnan lähtökohtana. Neljännessä vaiheessa yrityksen tieto- ja kommunikaatioteknologia kehittyy sekä prosessit sähköistyvät täyttääkseen asiakkaan tarpeet tehokkaammin. Tässä vaiheessa korostuu uusien liiketoimintojen kehittäminen sekä ansaintologiikoiden muuttuminen. (Hellman 2009.)

3.4.1 Asiakastiedon ulottuvuudet

Yritykselle tärkeää asiakastietoa usein ajatellaan pienenä ja tarkkana kokonaisuutena esimerkiksi asiakkaan kontaktitietoja, vaikka ne ovatkin vain hyvin pieni osa kokonaisuutta. Tärkeimpinä tietoina asiakkaista voidaan yleisesti pitää segmentointi- ja historiatiedot, joiden pohjalta yritykselle rakentuu kuva asiakkaasta.



Kuva 4. B2B-asiakastiedon yksinkertaistettu esimerkki (mukaillen Oksanen 2010)

Kuva 4 mallintaa tietoa mikä syntyy B2B-asiakkaista. Kaiken keskellä on itse asiakas ja kontaktihenkilöt. Näiden ympärille kerääntyy kaikki tieto, jota asiakkuudesta saadaan kerättyä yritykselle. Optimaalisessa ympäristössä kaikki tämä kuvassa oleva tieto asiakkaasta löytyy yrityksen tietojärjestelmästä tarkasti organisoidusti ja tietosuojasäädösten mukaisesti. Useasti kuitenkin asiakastieto on useassa eri yrityksen järjestelmässä hieman epäorganisoidusti ja osa tiedosta on hajautettuna asiakkaiden kanssa asioivien yhteyshenkilöiden muistissa, henkilökohtaisissa dokumenteissa tai sähköposteissa. (Oksanen 2010.)

Oksasen (2010) mukaan asiakkaista saatua tietoa on kahdenlaista:

- hiljainen tieto
- näkyvä tieto.

Hiljainen tieto tarkoittaa kokemusperäisesti syntynyttä tietoa. Tällä tarkoitetaan tietoa, joka on henkilökohtaista, mutta sitä on mahdollista jakaa kollektiivisesti. Tiedon hallinnassa on tärkeää kerätä hiljaista tietoa asiakkaista ja muuttaa se näkyväksi tiedoksi yhteiseen järjestelmään. Hiljaista tietoa muodostuu yleisesti tilaus-, toimitus- ja yhteiskäytännöissä. Tällöin muodostuu toimintaperiaatteita pitkään yhteistyötä tehneiden henkilöiden välille, joita muiden on vaikea havaita tai oppia. Toimintaperiaatteiden lisäksi hiljaista tietoa muodostuu asiakassuhteen historian pohjalta sekä tulevaisuuden suuntaviivoihin. Yleisesti ottaen tämän tyyppinen tieto on hankalaa tuoda esille kaikille yrityksen työntekijöille eikä sitä välttämättä pystytäkään kirjaamaan ylös täydellisesti. Tämän apuna on mahdollisimman tarkka tiedon arkistointi sekä useamman kuin yhden henkilön vastuu asiakkuudesta, jotta hiljainen tieto ei kerääny vain yhden henkilön vastuulle. (Oksanen 2010.)

Näkyvä tieto tarkoittaa mitattavaa tietoa, joka on kaikille nähtävillä. Esimerkiksi näkyvää tietoa ovat nimet, osoitteet, yhteystiedot, sopimukset ja tarjoukset. Tämän tyyppinen tieto on helposti tavoiteltavissa. Näkyvää tietoa syntyy suuria määriä jokaisen asiakkaan kanssa ja sitä on yleisesti ottaen helppo mitata. Tämän ansiosta tietoa voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä. Suurimpana haasteena näkyvässä tiedossa on lähes rajaton mahdollisuus kerätä tietoa. Tiedosta tulisi säilyttää vain se, mistä on hyötyä yritykselle. Muuten hyvin helposti CRM-järjestelmä saattaa heikentyä liiallisen informaation johdosta, eikä työntekijöillä ole aikaa täyttää kaikkia asiakastietoja järjestelmään. (Oksanen 2010)

Yrityksillä on valtavasti tietoa asiakkaista nykyään. Tämän takia on entistä tärkeämpää keskittyä, mikä tieto asiakkaista on hyödyllistä ja millä tavalla se pidetään tallessa yrityksessä.

3.4.2 Asiakastiedonhallinnan tavoitteet ja ongelmat

Nykypäivänä on yhä tärkeämpää menestyvälle yritykselle tehokas asiakastiedonhallinta. Tämän avulla yritys pystyy ennakoimaan asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden muutokset sekä reagoimaan nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Ympäristön muuttuessa liiketoiminnan tulisi yhä enemmän ohjautua tiedon avulla. Asiakastiedonhallinnan tärkeimpiä tavoitteita ovat Jukka Ala-Mutka et al. (2004) mukaan:

- Tiedon avulla tulevaisuuden ennakoiminen tai nopeampi reagointi muutoksiin sekä tietoon perustuva päätöksenteko.
- Tiedon rakenteellinen muodostaminen, jolloin datasta saadaan koottua tietoa, jota voidaan jalostaa ja käyttää päätöksenteon apuna.
- Työntekijöiden kokemukseräisen ja henkilökohtaisen osaaminen tuominen jokaisen työntekijän käyttöön.

Useasti ongelmana ei ole tiedon tai datan saatavuus vaan enemmänkin sen hallitsemattomuus. Yrityksille kerääntyvä valtava määrä tietoa asiakkaista, jonka avulla pyritään luomaan käsitystä asiakkaista. Tämä vaatii suuria teknisiä ratkaisuja sekä hyvin tarkasti mallinnetun asiakkaiden tiedon analysoinnin. Toinen yleinen ongelma on saada tämä asiakkaista saatu tieto yrityksen työntekijöiden käyttöön ja muuttaa yksilöllillä oleva tieto koko organisaation yhteiseksi tiedoksi. Yleisimpiä haasteita ja ongelmia tiedonhallinnassa on Ala-Mutkan (2014) mukaan:

- Informaatio jää yksiköidne sisäiseksi, eikä sitä hyödynnetä koko organisaation tasolla.
- Kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa on yritysten työntekijöillä liikaa eikä sitä saada hyödynnettyä.
- Informaatiota keräävillä työntekijöillä ei ole selvää mallia mitä informaatiota tulisi kerätä. Usein tämä tieto ei myöskään tule heidän käyttöön joten motivaatio sen keräämiseen laskee.
- Asiakkaista saatua informaatiota hyödynnetään liian myöhäisessä vaiheessa jopa vuosien viiveellä.

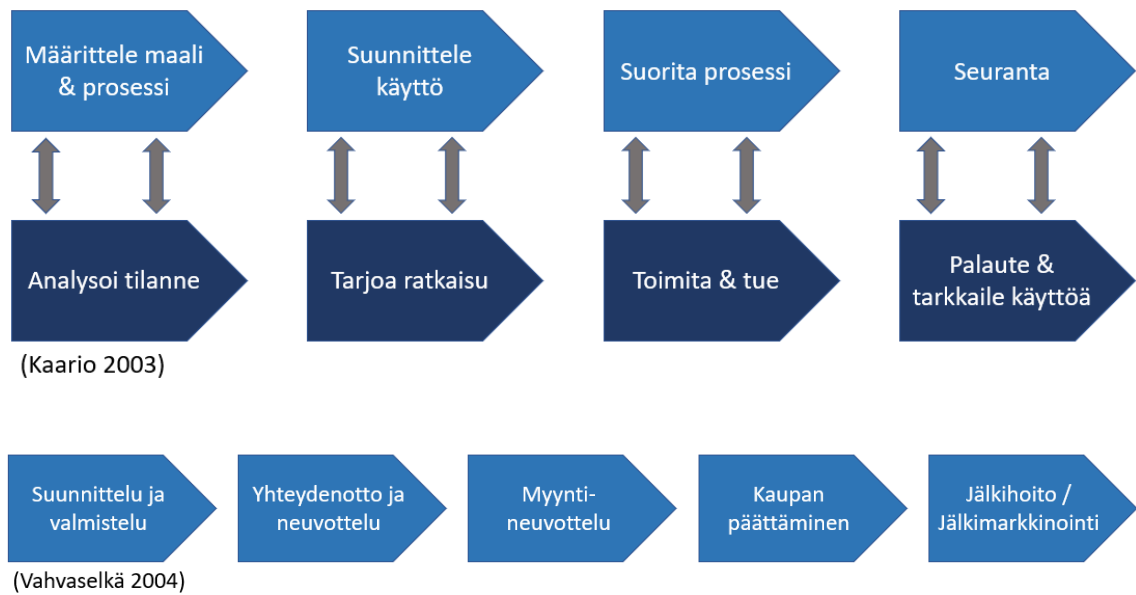
3.5 Myyntiprosessi

Kaarion (2003) mukaan yleisin tapa mallintaa myyntiprosessia on kattava suhde -käsite. Tällä hän tarkoittaa asiakkaiden jakamista segmentteihin, joilla on samat tarpeet ja muodostaa juuri tälle segmentille sopiva myyntiprosessi. Myyntiprosessin mallintamiseen tulee arvioida kolmea eri seikkaa:

- Kenelle halutaan tarjota eli segmentti?
- Mitä valituille asiakkaille tarjotaan eli tuote?
- Miten yhteistyö on johdettu eli toimintamalli?

Näiden komponenttien avulla voidaan muodostaa juuri oikeanlainen myyntiprosessi asiakassegmentille. Kaario (2003) myös korostaa sitä, että myyntiprosessi on vain osa kokonaisvaltaista suhdeprosessia.

Kaarion (2003) mukaan myyntiprosessilla on kolme eri strategiaa lähestyä asiakasta. Nämä määräytyvät sen mukaan, kuinka syvästi asiakas on mukana myyntiprosessissa ja kuinka paljon asiakasta huomioidaan prosessin aikana. Tuote-, ratkaisu- ja arvomyyntistrategiat vaativat jokainen omanlaisen lähestymistavan. On tärkeää ymmärtää, minkälaista strategiaa käyttää asiakkaille täyttääkseen heidän vaatimukset. Kuvassa 5 hahmotellaan Kaarion ratkaisumyyntistrategiaa sekä Vahvaselän (2004) näkemys myyntiprosessin kulusta.



Kuva 5. Kaarion (2003) näkemys ratkaisumyynnin vaiheista ja Vahvaselän (2004) näkemys normaalin myyntiprosessin vaiheista.

Kuvasta 5 voi huomata yhtäläisyyksiä kummankin myyntiprosessin kuvauksesta. Toki Kaarion prosessi on tarkoitettu ratkaisu myyntiin ja Vahvaselän mallissa taas on yleisesti myyntiprosessin vaiheet. Kummatkin mallit kuitenkin alkavat ja loppuvat lähes samoista vaiheista.

Kaario (2003) mukaan tulee asiakasta tukea ja olla asiakkaan kanssa läheisessä tekemisessä koko prosessin ajan. Prosessi on myyjän ja asiakkaan välinen yhteistyö, jossa pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu asiakkaalle. Tärkeimpänä osana on ymmärtää, miten asiakas tulee hyödyntämään ratkaisua ja täyttää kaikki asiakkaan vaatimukset.

Vahvaselkä (2004) on jakanut myyntiprosessin viiteen eri vaiheeseen. Jokainen vaihe on tärkeä osa prosessia ja tulee ottaa huomioon myyntiä tehdessä. Valmisteluvaiheessa tulee kerätä vankka perustieto, jotta on mahdollisimman hyvät lähtökohdat aloittaa myynti. Toisen vaiheen tarkoituksena on saada yhteys asiakkaaseen ja luoda mahdollisuus päästä varsinaiseen myyntineuvotteluun. Lähestymistavat vaihtelevat suuresti eri aloilla, joten yrityksen tulee keskittyä millä tavalla juuri heidän asiakkaisiin tulisi ottaa yhteyttä. Itse myyntineuvotteluvaiheessa päästään asiakkaan luokse tavataan

asiakasta. Neuvottelu koostuu yleisesti neljästä eri vaiheesta: avauksesta, tarvekartoituksesta, tuote-esittelystä ja asiakkaan vastaväitteiden käsittelystä. Tämävaihe luo kuvan yrityksestä asiakkaalle. Kaupan päättämisen vaiheessa tavoitteena on tunnistaa ostosignaalit ja viedä myynti kauppaan saakka. Kun kauppa on saatu päätökseen, tulee asiakkuudesta huolehtia senkin jälkeen, kun nimet ovat paperissa. Varsinkin asiantuntijayrityksissä työ usein vasta alkaa, kun kaupat on tehty, ja silloin lunastetaan ne lupaukset, joita myydessä tehtiin.

Vahvaselän (2004) ja Kaarion (2003) mallien viimeinen vaihe liittyy asiakkaan hoitamiseen ja seurantaan varsinaisen myyntitapahtuman jälkeen. Välittömiä toimenpiteitä kaupan jälkeen on varmistaa, että asiakas saa sen, mitä on tilannut, ja on tyytyväinen. Asiakkaisiin tulee myös kohdistaa jälkimarkkinointitoimenpiteitä ylläpitääkseen asiakkuutta. Näihin toimiin lukeutuu. (Vahvaselkä 2004.)

- lisämyynti
- asiakkaiden auttaminen
- asiakastytyvyyden tarkastelu
- säännöllinen asiakasyhteyden ylläpitäminen.

Yrityksen halutessa pitkäaikaisia ja hyviä asiakkuuksia tulee keskittyä asiakkuuksien aktiiviseen huolehtimiseen. Tämän ei tule tapahtua vain myyjän ja asiakkaan välillä, vaan kummankin yrityksen rajapintojen yhteistyöllä. Yrityksen tulisikin hallita kokonaisvaltaisesti markkinointi ja tiedonsiirron tulisi olla suunnitelmallista asianosaisille. (Vahvaselkä 2004.)

3.6 CRM-järjestelmä

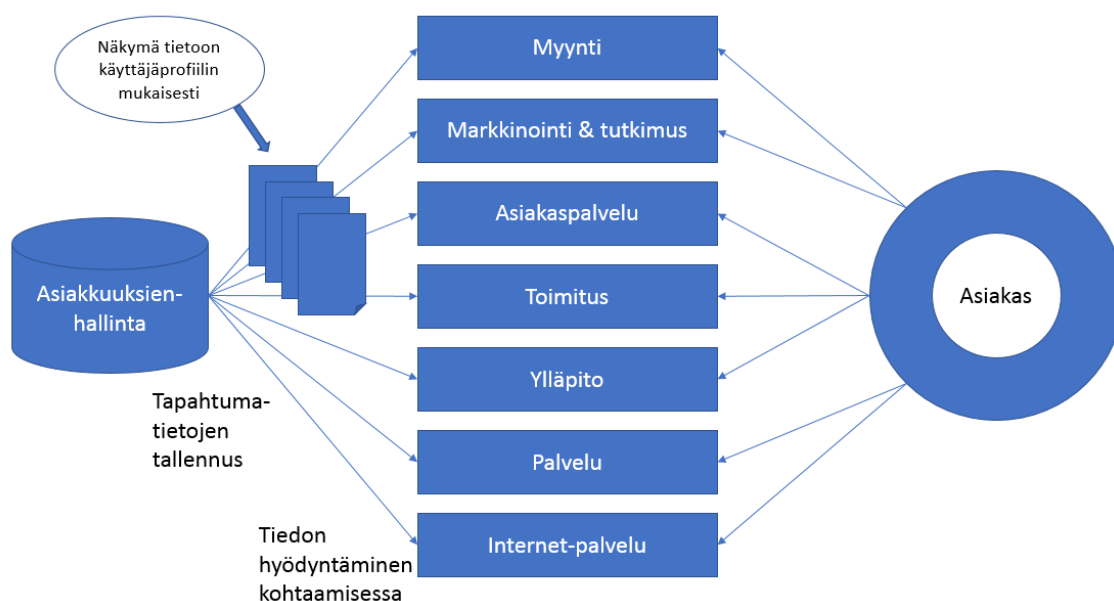
Asiakasrekisteri yksin ei riitä yritykselle kattamaan kaikkia asiakkuuksienhallinnan tarpeita. (Lavikka 2011.) CRM-järjestelmällä tarkoitetaan asiakkuuksienhallinta tietojärjestelmää. Usein kun puhutaan CRM:stä, tarkoitetaan juuri tätä tietojärjestelmää, vaikka asiakkuuksienhallinta on paljon enemmän kuin vain järjestelmä. CRM-järjestelmän tavoite on yrityksen liikesuhteiden parantaminen. Ominaisuuksina

järjestelmä auttaa kontaktien, myynnin ja tuottavuuden hallinnassa. Järjestelmä siis auttaa hallitsemaan suhteita ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Salesforce 2018.)

Asiakkuuksienhallintaa tutkiessa teknologisesta näkökulmasta tarvitsee se nykypäivänä käyttäjäystävällisen ja joustavan tietojärjestelmän tukemaan kokonaisuutta. Tietotekniikasta on kasvanut niin suuri osa-alue asiakkuuksienhallinnassa, että välillä voidaan kuvitella sen olevan pelkästään tekninen ongelma. (Mäntyneva 2001.) Myös Oksasen (2010) mukaan tietotekniikka on saanut asiakkuuksienhallinnan näyttämään pelkästään tietojärjestelmältä, jonka takia useat CRM kehitys- ja käyttöönottoprojektit nähdään pelkästään tietojärjestelmäprojekteina.

Oksanen (2010) kertoo lähes kaikkien CRM-järjestelmästä kirjoittaneiden asiantuntijoiden mielestä, johdon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Monet yritykset vähättelevät järjestelmää, jonka takia ne eivät pysty hyödyntämään järjestelmää koko sen potentiaalilla. He eivät ole ymmärtäneet, millä tavalla CRM-järjestelmä nojaa yrityksen toimintoihin, kuinka paljon se vaikuttaa prosesseihin ja kuinka suuri muutos se on koko organisaatiolle. (Duché 2002) Ilman johdon tukea CRM-järjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen on lähes mahdotonta. Sitoutuminen ei sisällä pelkästään viestintää, vaan se vaatii työntekijöiden henkilökohtaista ymmärrystä asiasta. Jotta organisaatiolla on mahdollisuus muuttua, tulee johdon muuttua ensin. (Oksanen 2010.)

Oksanen (2010) tuo esille tiedon omistajuuden tärkeyden. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kuka on vastuussa, mitä tietoa ja milloin CRM-järjestelmään syötetään. Yrityksen tulee selvittää, kuka omistaa tiedon ja ylläpitää kokonaisuutta. Vastuu pitää jakaa tiedon omistajille ja heillä on täysi päätäntävalta asiakastiedosta ja rakenteellisista muutoksista. Tämän avulla yritys varmistaa sen, että tieto, jota syötetään CRM-järjestelmään, on hyödyllistä ja pysyy ajan tasalla. Ilman vastuun jakamista tieto muuttuu helposti huonolaatuiseksi ja sitä kertyy joko liikaa tai liian vähän.



Kuva 6. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtaamisia. (Ala-Mutka 2004)

CRM-järjestelmän on oltava koko yrityksen liiketoimintaa tukeva kokonaisuus, joka ottaa huomioon kaikki yrityksen operatiiviset käyttötapaukset. Jokaisella käyttäjällä on näkyvillä juuri hänen työtehtäviin liittyvää informaatiota ja tietoa. Järjestelmä tulee integroida yrityksen tietoarkkitehtuuria vastaavaksi ja määritellä liiketoiminnan tarpeiden perusteella. Kaikkea informaatiota on turha pitää esillä jokaiselle työntekijälle. Järjestelmän tulisi ohjata toimintaa kriittisissä asiakaskohtaamisissa ja käyttötapauksissa, jolloin ylimääräisestä tiedosta olisi vain haittaa. (Ala-Mutka 2004.)

CRM-järjestelmän hyödyt voivat vaihdella suuresti yrityksittäin. Hyödyt voidaan kuitenkin (Lavikan 2011) mukaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat.

- strategiset hyödyt
- operatiiviset hyödyt
- johtamisen hyödyt
- työmotivaation liittyvät hyödyt.

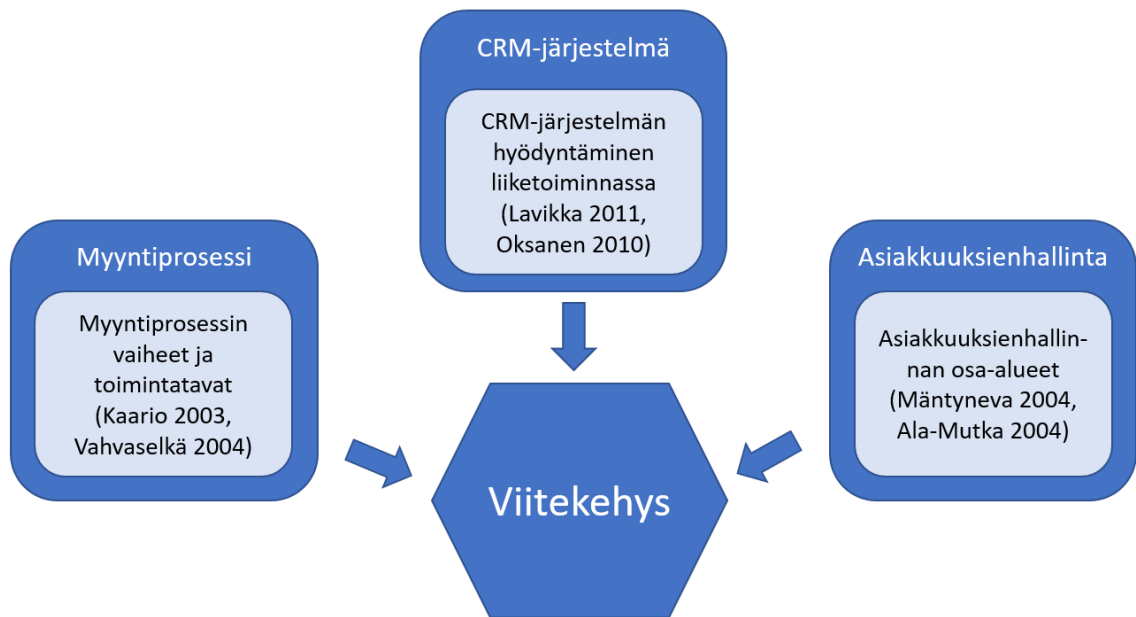
Strategisilla hyödyillä tarkoitetaan mahdollisuutta valita omalle organisaatiolle parhaiten toimiva asiakasstrategia ilman, että järjestelmä rajoittaa sitä. Operatiiviset hyödyt

näkyvät jokaisen työntekijän päivittäisissä työtehtävissä. Viestintä, raportointi ja dokumentointi helpottuu, kun jokaisesta asiakaskontaktista jää jälki järjestelmään. Johtamisen hyötyihin lukeutuu päätöksen teon tukeminen järjestelmän avulla. Helppo pääsy raporteihin, dokumentteihin ja ennusteisiin edesauttaa johtoa tekemään päätöksiä. Työmotivaatiota kehittävät hyödyt perustuvat järjestelmälliseen etuun, jonka avulla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet tehdä päivittäiset työtehtävät. Työntekijöiden tarpeeton työ vähenee, kun kaikki informaatio on yhdessä paikassa ja työtehtävät on kaikille selvästi seurattavissa. (Lavikka 2011.)

Suurin muutos viime vuosina on ollut CRM-järjestelmien siirtyminen pilveen. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta käyttää järjestelmää omalta puhelimelta tai tabletilta työpaikan verkon ulkopuolella. Nykyään kaikki oleellinen tieto asiakkaista kulkee jokaisen myyjän mukana paikasta riippumatta. Pilvipalveluiden yleistyttyä ja arkipäiväistyessä seuraavana kehitysaskelena CRM-järjestelmille tulee olemaan markkinointiautomaatio sekä sosiaalisen myynnin työkaluja. Tällä pyritään siihen, että kuilua markkinoinnin ja myynnin välille ei syntyisi. Järjestelmästä myyjät näkisivät, millä tavoin markkinointi käsittelee asiakkaita ja samaan aikaan toisinpäin markkinointi näkee, kuinka myyjä vie eteenpäin asiakkaitaan. Nykyään parhaimmat CRM-järjestelmät tarjoavat työvälineen koko asiakas polulle aina markkinointivaiheesta jokaisen askeleen aina kaupan syntymiseen ja jälkimarkkinointiin asti. (Forssell 2014.)

3.7 Teoreettinen viitekehys asiakkuuksienhallintaprosessin kehittämiseksi

Teoreettinen viitekehys on rakennettu perehtymällä kirjallisuudesta löytyviin parhaisiin käytänteisiin. Teoriaa kerättiin useasta eri kirjallisuuden lähteestä, jotka perehtyvät asiakkuuksienhallintaan ja CRM-järjestelmän hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Teoriaosuus käsittelee myös asiakkuuksienhallintaa myyntiprosessin näkökulmasta. Kuvasta 7 voi nähdä, mistä osa-alueesta teoreettinen viitekehys on rakennettu.



Kuva 7. Viitekehysten eri osa-alueet

Teoriaa kerättiin työssä kirjallisuuden avulla laajasti monista eri lähteistä. Tärkeimpänä ja laajimpana tutkimuksen kohteena oli asiakkuuksienhallinta ja sen eri ulottuvuudet. Asiakkuuksienhallintaa on koko yrityksen toimintaan vaikuttava tekijä. Nykypäivänä liiketoiminnassa siirrytään yhä enemmän asiakaslähtöiseen toimintamalliin, joka ajaa yrityksiä kehittämään omaa toimintaa pois tuotokeskeisyydestä. Asiakkuuksienhallinnan teorian avulla saatiin kerättyä laaja ymmärrys keskeisistä toimintamalleista ja millä tavalla asiakkuuksienhallinta on mukana yrityksen prosesseissa, jotta jokaisesta asiakkaasta saataisiin mahdollisimman suuri tuotto yritykselle.

CRM-järjestelmät ovat yksi tärkeimmistä komponenteista yrityksen asiakkuuksienhallintaprosessia ajatellessa. Niiden avulla informaatiota ja dataa on huomattavasti helpompi hyödyntää liiketoiminnassa. Järjestelmän avulla yritys pystyy tehostamaan asiakkuuksienhallintaprosessia, mutta se ei yksin saa olla koko prosessi. Tärkeintä on hyödyntää järjestelmän mahdollistamat toiminnot yhtenä osana suurempaa kokonaisuutta.

Tutkiessa asiakkuuksienhallinnan ja myyntiprosessien parhaimpia käytänteitä nousi tärkeimmäksi opiksi kokonaisuuden hallinta. Koko prosessi tulee olla hyvin määritelty ja

koko yrityksen tulee sitoutua mukaan toimintaan. Kaikki lähtee johdon päätöksistä ja sitoutumisesta, mutta mukaan on saatava muutkin yrityksen työntekijät. Kokonaisuutta tulee valvoa ja johtaa aktiivisesti, jotta prosessi säilyy tehokkaana ja tukee liiketoimintaa jatkuvasti.

Seuraavaksi luodaan tarkka analyysi kohdeyrityksen asiakkuuksienhallinnan kriittisistä prosesseista, joita nousi esille teoriaosuuden aikana.

4 Kohdeyrityksen nykytila-analyysi

4.1 Nykytila-analyysin toteutus

Tässä luvussa käydään läpi yrityksen nykyisten asiakkuuksienhallintaprosessien toimintamalleja. Tarkoituksena on löytää tämänhetkisten toimintamallien heikkoudet ja mistä heikkoudet johtuvat. Heikkouksien pohjalta luodaan kehityskohteita, joita muuttamalla yrityksen asiakkuuksienhallintaa pystytään kehittämään.

Analyysiin empiirinen aineisto on kerätty neljän yrityksen työntekijän sekä CRM-järjestelmäasiantuntijan haastatteluista. Haastateltavina olivat yrityksen toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, teknologiajohtaja ja sisäisen myynnin asiantuntija. Jokaisella haastateltavalla on omat vastuualueensa, mutta he toimivat myös samojen prosessien parissa. Ainoana poikkeuksena on järjestelmäasiantuntija, joka on yrityksen ulkopuolinen henkilö. Haastatteluista varten rakennettiin haastattelupohja, joka oli jokaiselle haastateltavalle samanlainen. Haastattelut pidettiin yhtäläisenä, jotta saataisiin kerättyä mahdollisimman monen henkilön näkemys samoista prosesseista ja löytyisi yhteisiä ongelmakohtia. Tärkeää on myös saada jokaisen haastateltavan oma näkemys prosesseista ja tarkastella kokonaisuutta kaikkien työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluissa vastaukset olivat lähinnä keskustelua, jota ohjailtiin kysymyksillä. Haastatteluiden pohjalta on kerätty kvalitatiivista materiaalia kohdeyrityksen nykytilanteesta. Tätä informaatiota on hyödynnetty prosessien kuvaamisessa ja kehityskohteiden havainnollistamisessa.

Nykytila-analyysiin on kerätty myös tietoa yrityksen sisäisistä dokumenteista. Sisäisten dokumenttien avulla on luotu tarkempi kuva yrityksen toimintamalleista, prosesseista ja organisaatiosta. Dokumenttien ja haastatteluiden lisäksi on käyty henkilökohtaisia keskusteluita ja workshoppeja. Keskusteluissa ja workshoppeissa on lähinnä käyty läpi tarkemmin yksittäisistä aihealueita.

4.2 Yrityksen liiketoimintastrategia ja kehityksen tarve

Työn kohdeyritys toimii IT-järjestelmien lisäarvotukkurina Pohjoismaissa sekä Venäjällä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yritys on ollut toiminnassa jo 17 vuotta, jonka aikana ala on kerennyt muuttua hyvinkin paljon. Yrityksellä on näiden vuosien aikana kertynyt hyvin laaja kumppaniverkosto omalla toiminta-alueella, mikä mahdollistaa laajan ja tehokkaan jakelun. Tietoisuus markkinoilla on saatu rakennettua vuosien aikana ammattitaitoisella työllä, ja tämän takia asiakkaat ovat uskollisia yritykselle.

Yrityksen suurin ero muihin tukkureihin on se, että yritys tarjoaa lisäarvoa omalla ammattitaidolla ja konsultoinnilla. Normaalista tukusta poiketen yritys käyttää omaa ammattitaitoa löytääkseen asiakkaiden tarpeet ja tuotteet niiden tarpeiden tyydyttämiseen. Kattava kokonaisuus on yrityksen suurin kilpailukeino markkinoilla.

Tuotteet myydään lähes poikkeuksetta yrityksestä jälleenmyyjien kautta loppuasiakkaille. Yritykselle onkin tärkeää pitää hyvät yhteydet jälleenmyyjien sekä loppuasiakkaiden kanssa. Verkoston luominen ja sen ylläpitäminen on elintärkeää yritykselle ja sen ylläpitämiseen onkin pyritty keskittymään entistä enemmän. Loppuasiakkaiden kanssa käydään paljon keskusteluita, joiden avulla luodaan tarve, joka pystytään yrityksen tarjoamilla tuotteilla täyttämään. Kun loppuasiakas on havainnut tarvitsevänsä valikoimasta löytyvää tuotetta, luovutetaan se jälleenmyyjälle, joka hoitaa asiakkaan kanssa konfiguraatiot ja tuotteen käyttöönoton. Tämä on vain yksi malli, ja hyvin usein jokainen asiakasprosessi on hieman erilainen.

Yritykselle asiakkaat ja jälleenmyyjät ovat liiketoiminnan tärkein elementti. Kestävä ja luotettava verkosto takaa yrityksen toiminnan myös tulevaisuudessa. Tutkimus kohdistuukin tämän takia asiakkuuksienhallintaan. Yritys on havainnut heikkouksia

tämänhetkisissä prosesseissa ja haluaa kehittää loppuasiakkaiden ja jälleenmyyjien hallintaprosessia. Yrityksen tavoitteena on palvella asiakkaita mahdollisimman tarkasti heidän tarpeidensa mukaan sekä tuottaa asiakkaistaan mahdollisimman suurta tuottoa yritykselle. Tärkeää on löytää prosessin tämänhetkiset heikkoudet ja rakentaa toimintamalli, joilla heikkouksia voidaan kehittää. Yrityksellä tulisi olla selkeä kuva asiakkuuksienhallintaprosessista. Kokonaisuus tulisi olla yhtenäinen prosessi, joka on helposti ymmärrettävä, ja sen avulla pystyttäisiin analysoimaan asiakkuuksia.

Yritys on pyrkinyt keräämään tietoa asiakkaista sekä jälleenmyyjistä jatkuvasti. Mitä enemmän yrityksellä on tietoa asiakkuuksista, sitä paremmin tarpeet pystytään täyttämään. Tällä hetkellä on huomattu haasteita pitkäkestoisten asiakkuuksien informaation säilyvyydessä. Yrityksen johtohenkilöiden on ollut vaikeuksia löytää informaatiota tärkeistä asiakkuuksista tukemaan päätöksentekoa.

Tulevaisuudessa yritys pyrkii yhä enemmän kehittämään verkostoaan ja tehostamaan tuotteiden näkyvyyttä markkinoilla. Tulevaisuus tuo yritykselle varmasti uusia haasteita, ja jatkuva kehitys on tärkeää. Uudet teknologiat ja tuotteet saapuvat markkinoille yhä nopeammin, jonka takia yrityksen tulee olla nopea sopeutumaan muutoksiin. Kehitysjohtaja pitää tärkeänä toimintamallin jatkuvaa kehitystä, jotta yritys pysyy mukana tulevaisuuden muutoksissa.

4.3 Kohdeyrityksen asiakaskanavat

Yrityksellä on jatkuvasti käynnissä uusien asiakkaiden hankintaprojekteja. Tärkeimpänä markkinointikanavana toimivat itse järjestetyt tapahtumat sekä osallistuminen tapahtumiin, joiden aihepiiri vastaa yrityksen toimialaa. Pääsääntöisesti kaikki uudet kontaktit ja liidit tulevat näistä tapahtumista. Tapahtumien avulla yritys voi saada kontakteja niin asiakkaisiin kuin jälleenmyyjiiinkin. Tapahtumien järjestäminen on lähinnä kehitysjohtajan vastuualuetta, ja hän työskentelee jatkuvasti uusien kontaktien kanssa. Hänen mielestään olisi tärkeää, että tapahtumien jälkeen kontakteista ja liideistä saataisiin kirjattua mahdollisimman paljon tietoa ylös. Tärkeimpiä tietoja ovat yrityksen yhteystiedot ja mistä tuotteesta asiakas olisi mahdollisesti kiinnostunut.

Tapahtumien avulla hankitut kontaktit ja liidit ovat tärkeä osa myyntiprosessia. Tämän takia niihin tulisi keskittyä entistä tehokkaammin. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä tarkkaa prosessia tai mallia siitä, miten liidien kanssa tulisi toimia ensimmäisen kontaktin jälkeen. Tämä on ollut iso ongelma yrityksessä jo pitkään. On huomattu, että osa liideistä jää pitkäksi aikaa ilman huomiota mikä saattaa johtaa potentiaalisen asiakkaan menettämiseen. Kehitysjohdajan mielestä olisi tärkeää kehittää toimiva malli, jonka avulla pystyisi hallitusti tavoittamaan tapahtumissa saadut kontaktit ja suuremmalla todennäköisyydellä nämä kontaktit kehittyisivät asiakkaiksi.

Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä tarkkaa mallia tai polkua, mitä pitkin uudet asiakkaat kulkevat kohti ensimmäistä myyntitapahtumaa. Asiakkaita on toki hyvin paljon erilaisia, joka vaikeuttaa yhtenäisen prosessin rakentamista. Siitä huolimatta vastuuhenkilöt kokivat, että yhtenäinen toimintamallin helpottaisi asiakkuuksienhallinta prosessia. Jokaisella on tällä hetkellä omat toimintatavat ja asiakkuudesta vastuussa oleva henkilö toimii yleisesti oman mallinsa mukaan. Tämä vaikeuttaa informaation läpinäkyvyyttä ja yhdelle henkilölle jää liian suuri vastuu omista asiakkaistaan.



Kuva 8. Asiakkuuden eri vaiheet yrityksessä

Kuvassa 8 nähdään, millä tavalla normaalisti yrityksessä asiakas kulkee myyntiprosessin läpi. Tapaukset poikkeavat toisistaan usein, joten tämä malli on vain yleinen kuvaus prosessista. Kontakti tapahtuu yleisesti joko yrityksen järjestämässä tapahtumassa tai asiakas ottaa itse yhteyttä, joko suoraan tai jälleenmyyjän välityksellä. Tämän jälkeen yritys käy keskusteluja asiakkaan kanssa ja haravoi asiakkaan tarpeet mahdollisimman tarkasti. Kun asiakkaan tarve on kartoitettu, tarjotaan asiakkaalle mahdollisimman hyvää ratkaisua tarpeen tyydyttämiseksi. Jos asiakas hyväksyy ratkaisun, tehdään tilaus nopeasti ja toimitus lisenssituotteissa saapuu yleisesti muutaman päivän sisällä. Yrityksellä on myös asiakkuuksia, jotka vaativat paljon työtä. Prosessi saattaa joissain tapauksissa kestää yli vuoden. Tilauksen jälkeen siirrytään asiakkuuden ylläpito

vaiheeseen. Tämä vaihe ei ole tällä hetkellä yrityksen vastuuhenkilöiden mielestä riittävän hyvällä mallilla ja vaatisi kehitystä.

Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä mallia asiakkaan käsittelystä ensimmäisen myyntitapahtuman jälkeen. Asiakkaat jäävät yleisesti jälleenmyyjien vastuulle ja yrityksen tärkein tehtävä on pitää hyvät välit jälleenmyyjien kanssa. Monesti asiakkaille myydään lisenssejä, joita asiakkaan tulee uusia vuoden välein. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä järjestelmää, joka ilmoittaisi uusintaa vaativista lisensseistä, joten jos jälleenmyyjä tai loppuasiakas ei itse ota yhteyttä lisenssin vanhentuuessa, saattaa lisenssien uusinta myöhästyä. Tällä hetkellä yrityksessä käytetään suurimmaksi osin Excel-taulukoita, joista voidaan huomata saapuvat uusinnat. Olisi kuitenkin kaikkien kannalta tehokkaampaa, jos järjestelmä olisi tukemassa prosessia ja varmistaisi, ettei yksikään uusinta jäisi huomaamatta.

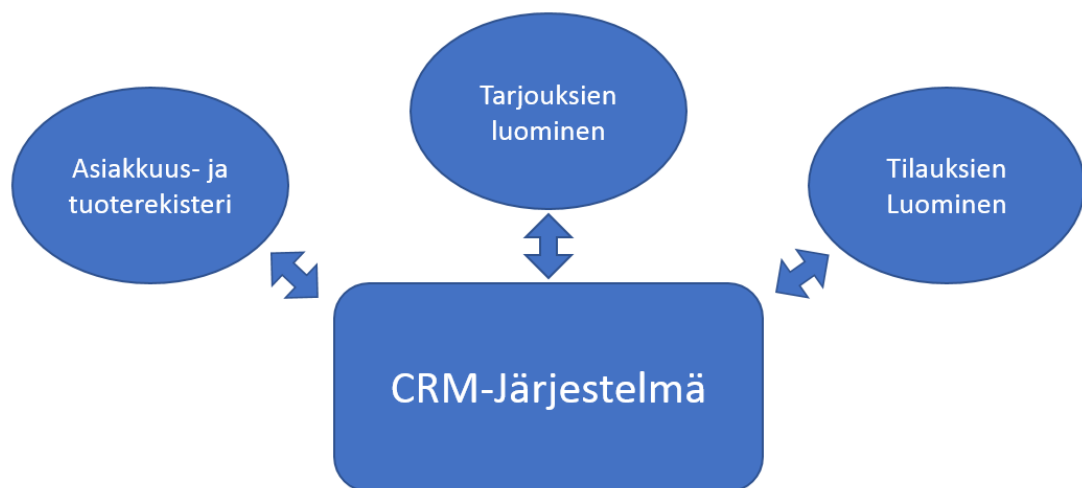
Yrityksen tuotteet ovat IT-järjestelmiä. Tuoteportfolio on rakennettu siten, että jos asiakkaalla on tarve yhteen tuotteeseen, voidaan samalle asiakkaalle hyvin usein myydä myös muita tuotteita. Cross-selling on yrityksen yksi tärkeimmistä myynnin tehtävistä, mutta tällä hetkellä toimitusjohtajan mukaan siihen ei käytetä riittävästi resursseja. Hänen mukaansa tähän auttaisi asiakkaiden tarkempi ja syvällisempi ymmärtäminen. Jokaisen asiakkaan kanssa tulisi myös olla enemmän yhteydessä ja kerätä heistä enemmän informaatiota. Näin yritys pystyisi hyödyntämään asiakkaan koko potentiaalin ja tarjoamaan tuotteita, joista asiakas saattaisi kiinnostua.

Asiakkuuksista vastaa kohdeyrityksessä yleisesti ottaen se henkilö, jonka tuotealueelle asiakkaan tarpeet kuuluvat. Yrityksen saadessa uuden kontaktin esimerkiksi tapahtumasta on kehitysjohtajalla vastuu jatkaa yhteydenpitoa. Kun asiakkaan tarve on saatu selville, vastuu asiakkaasta siirtyy tuotealueesta vastaavalle henkilölle. Tämän jälkeen asiakkuus on hänen vastuullaan aina myyntiin ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin asti. On myös poikkeuksia, jolloin henkilökohtaisten suhteiden kautta paremmin asiakkaan tunteva henkilö ottaa vastuun asiakkaasta. Välillä suuremmat asiakasprojektit vaativat useamman henkilön toimenpiteitä. Näissä tapauksissa on huomattu kommunikaation heikkenemistä, koska informaatio ei liiku yrityksen sisällä eikä aina olla tietoisia siitä, kuka on ollut yhteydessä asiakkaaseen.

4.4 CRM-järjestelmän hyödyntäminen yrityksessä

Haastatteluiden perusteella tuli selväksi se, että yritys ei hyödynnä olemassa olevaa CRM-järjestelmää tarpeeksi tehokkaasti. Yrityksessä ei olla täysin varmoja, tukisiko nykyinen järjestelmä tarpeellisia ominaisuuksia, mutta nykyisen järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnan edistämiseksi on hyvin minimaalista. Yrityksen CRM-järjestelmä on lähinnä asiakasrekisteri, johon voidaan syöttää asiakkaan tekniset tiedot ja kontaktihenkilöt sekä jälleenmyyjien tiedot. Nykyiseen järjestelmään ei voi syöttää esimerkiksi asiakkaan kanssa käytyjä keskusteluita eikä järjestelmän avulla voi asettaa muistutuksia tulevista tehtävistä asiakkuuteen liittyen.

Järjestelmää käytetään tällä hetkellä vain tarjouksien valmistamisessa jälleenmyyjille ja tilauksia tehdessä toimittajille. Tämä on yrityksen työntekijöiden mielestä aivan liian vähäinen käyttö CRM-järjestelmälle, jonka mahdolliset hyödyt voisivat auttaa yrityksen liiketoimintaa huomattavasti. Haastatteluiden pohjalta vastuuhenkilöt kertoivat tiedostaneen ongelman, mutta eivät ole olleet motivoituneita tekemään suuria muutoksia järjestelmälle.



Kuva 9. Nykyisen CRM-järjestelmän sisältämä informaatio.

Kuvassa 9 tulee selvästi esille tämänhetkisen CRM-järjestelmän sisältämä informaatio ja käyttötarkoitus. Järjestelmää käytetään asiakkaiden ja jälleenmyyjien perustiedon säilyttämiseen sekä tarvittavien tarjouksien sekä tilauksien luomiseen.

Haastatteluiden perusteella CRM-järjestelmän kehityskohteita löytyi useita. Niistä voimakkaimpana tuli esille asiakkaan informaation säilyttäminen. CRM-järjestelmän avulla yrityksen työntekijät halusivat kaiken olennaisen tiedon asiakkaista yhteen paikkaan, josta se on helposti saatavilla koska tahansa. Tärkeimpiä asioita, joita asiakkaista tulisi olla järjestelmässä, ovat: sähköpostikeskustelut asiakkaan kanssa, lähetetyt tarjoukset, asiakkaan tilaukset, erilaiset sopimukset, tapaamisien pääpiirteet ja kuka on vastuussa asiakkaasta. Tällä hetkellä järjestelmään ei pysty tallentamaan suurinta osaa näistä tiedoista, mikä tarkoittaa sitä, että tietoa joutuu etsimään useammasta eri paikasta. CRM-järjestelmän tulisi olla keskitetty paikka, josta pystyisi helposti ja nopeasti näkemään kaiken informaation, mitä asiakkaasta yrityksellä on kertynyt. Toimitusjohtajan mielestä CRM-järjestelmässä tulisi myös olla ominaisuus nähdä liikevaihdollisesti tulevaisuuden näkymät. Tällä hän tarkoittaa tehtyjen tarjouksien summaa ja niiden avulla ennustuksia esimerkiksi kuukauden liikevaihtoon. Järjestelmän avulla tulisi pystyä seuraamaan jokaista asiakkuutta ja niiden reaaliaikaista tilannetta. Järjestelmässä tulisi olla mahdollisuus luoda tehtäviä, joista automaattinen muistutusjärjestelmä huolehtisi. Tämä helpottaisi jokaisen työskentelyä, sillä liian usein jokaisella on paljon päällekkäisiä työtehtäviä ja osa tehtävistä jää tekemättä.

Yrityksessä CRM-järjestelmän käyttövastuu on jäänyt pääosin toimistossa työskentelevien vastuulle. Kukaan esimiehistä, joita haastattelin, ei käytä nykyistä järjestelmää päivittäisesti töissä. Toimiston puolella olevat työntekijät valmistelevat tarjoukset ja tilaukset järjestelmässä, jonka jälkeen ne lähetetään asiakkaalle. Tämä toimintamalli vaatisi suuren muutoksen, jos yritys haluaisi vaihtaa CRM-järjestelmää. Jokaisen työntekijän tulisi täydentää asiakkaiden tiedot järjestelmään, jotta informaatio olisi kaikkien nähtävillä.

Mikäli yritys päättäisi hankkia uuden järjestelmän, sen tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen ja kevyt käyttäjille, mutta sisältää olennainen tieto asiakkaista. Informaation syöttäminen järjestelmään tulisi olla helppoa, eikä se saisi kuormittaa liikaa normaalina työpäivänä. Esimerkiksi Salesforce tuli esille haastatteluissa, mutta sitä pidetään pieneen organisaatioon liian raskaana. Hyviäkin puolia löytyy, kuten sähköpostien automaattinen tallentaminen asiakkuuden alle, sekä helppokäyttöinen käyttöliittymä, niin tietokoneella, kuin puhelimellakin.

4.5 Asiakastiedon hallinta

Niin kuin edellä on mainittu, asiakkaista saatu tieto on hyvin arvokasta yritykselle. Yrityksellä on hyvin laaja jälleenmyyjäverkosto sekä satoja loppuasiakkaita, joiden tiedot tulisi olla yrityksellä hallinnassa ja tavoitettavissa. Asiakastiedon hallinta ei ole tällä hetkellä yrityksessä tarpeeksi tärkeässä roolissa, jos vertaa sen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Suurin osa tärkeästä tiedosta on hankalasti saavutettavissa, eikä sitä hyödynnetä tarpeeksi tehokkaalla tavalla esimerkiksi päätöksiä tehdessä.

Yritykselle kaikista tärkeintä informaatiota on asiakkaiden sekä jälleenmyyjien kanssa käyty historia. Tällä tarkoitetaan siis koko verkoston aikaisempaa historiaa, johon sisältyvät kaikki keskustelut, tehdyt tarjoukset, tilaukset ja paljon muuta arvokasta tietoa yritykselle. Asiakkuuksien yhteystiedot ja nykyiset tittelit ovat myös elintärkeitä yritykselle. Mikäli jokaisesta asiakkaasta nämä kaikki tiedot olisivat tallessa ja helposti tavoiteltavissa, olisi mahdollista kasvattaa asiakkuuksien arvoa huomattavasti lisämyynnillä. Tällä hetkellä vain osa näistä piiloon jäävistä mahdollisuuksista tulee esille.

Yrityksessä tällä hetkellä asiakkaiden tiedot ovat todella levällään ja sirpaleina eri järjestelmissä ja tiedostoissa yrityksen sisällä. Niin kuin aikaisemmin on mainittu, yrityksen CRM-järjestelmä toimii lähinnä asiakasrekisterinä, ja sieltä löytyvät kaikki tehdyt tarjoukset sekä tilaukset. Niiden seuranta ei kuitenkaan ole tarpeeksi yksinkertaista eikä järjestelmästä pysty seuraamaan jokaisen asiakkaan kanssa tehtyjä toimenpiteitä. Osa asiakkaiden tiedoista, joita yrityksellä on, säilytetään sisäisissä kansioissa sekä Excel taulukoissa. Niiden täyttäminen ja ylläpitäminen vie paljon aikaa koska erilaisia Excel-taulukoita on useita kymmeniä ja lähes jokaisella eri tuotteella on oma Excel, jota tulee täyttää manuaalisesti. Suurimpana ongelmana nousi esille taulukoiden ylläpitäminen sekä oikean tiedon löytäminen kansioista.

Yksi suurimmista informaation säilytyspaikoista kohdeyrityksellä on sähköpostikansiot. Sähköpostikansiot on jaettu kaikkien työntekijöiden kesken ja niihin tallentuvat kaikki asiakkaan ja jälleenmyyjän kanssa käydyt keskustelut. Jokaisella yrityksen tuotteella on oma kansio, johon ohjataan kyseiseen tuotteeseen liittyvät sähköpostit kaikkien

työntekijöiden nähtäville. Ongelmana tässä toimintamallissa on, että usein yksittäinen henkilö unohtaa laittaa kaikki lähetetyt sähköpostit jaettuihin kansioihin, jolloin muilla ei ole mahdollisuutta nähdä, mitä keskusteluita asiakkaan kanssa on käyty. Informaatio ei ole myöskään helposti saavutettavissa sähköpostikansioista. Jokainen kyllä pystyy hakemaan eri hakusanoilla sähköposteja, mutta haasteen tuo löytää sillä hetkellä tarpeellinen informaatio.

Paljon tietoa kerääntyy myös ei-dokumentoidussa muodossa. Tämä luo yhden haasteen yritykselle, koska CRM-järjestelmään ei pysty kirjaamaan ylös käytyjä puheluita tai palaverieita. Näin ollen liian paljon arvokasta ja tärkeää informaatiota jää yksittäisten henkilöiden vastuulle, eikä niitä kirjata ylös järjestelmiin. Tämän takia muut työntekijät eivät pysty näkemään, mitä asiakkaiden kanssa on sovittu. Tulevaisuudessa ei voida olla varmoja, mitä yksittäinen henkilö on käynyt läpi asiakkaan kanssa.



Kuva 10. Asiakastiedon säilytys kohdeyrityksessä

Kuvassa 10 on mallinnettu kohteet, joissa yritys säilyttää asiakkaiden kanssa syntyvää informaatiota. Sähköpostissa käytetään jaettuja kansioita työntekijöiden kanssa, mutta usein kaikki sähköpostit eivät päädy jaettuun kansioon, joten muut ei pääse näkemään käytyjä keskusteluita. Sisäisiä dokumentteja ylläpidetään käsin ja niistä on vastuussa

lähinnä toimistossa työskentelevät henkilöt. Pääsääntöisesti Excel-dokumentit ovat hyvä tiedon säilömiseen, mutta tärkeän informaation löytäminen nopeasti on hyvin tuskallista. Lisäksi jokaisen Excelin ylläpitäminen vie paljon ylimääräistä aikaa. Aiemmin onkin mainittu CRM-järjestelmän käyttö enemmän, mutta se toimii lähinnä asiakasrekisterinä ja auttaa luomaan tarjoukset sekä tilaukset. Kirjoittamattomalla informaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kokemusperäistä tietoa eli asiakkaiden kanssa käytyjä puhelin keskusteluja, tapaamisia sekä sellaista tietoa, jota ei ole kirjattu ylös arkistoihin. Tällaista tietoa on tällä hetkellä hyvin paljon yrityksen esimiehillä, mikä vaikeuttaa muiden työntekijöiden ymmärrystä kyseistä asiakaskontaktia kohtaan. Yritykselle olisi tärkeää saada kirjattua ylös ja tallennettua käydyt keskustelut sekä palaverit asiakkaiden kanssa, jotta käydyt asiat eivät unohtuisi tai jäisi yhden työntekijän vastuulle. Suurin ongelma nykyisessä toimintamallissa on kuitenkin se, että informaatiota on monessa eri paikassa eivätkä nämä informaation säilytyskohteet ole minkäänlaisessa kommunikaatiossa toisiinsa. Tämän takia yrityksen työntekijän tarvitsee etsiä haluamaansa informaatiota näistä kaikista kohteista. Tämä vie valitettavan paljon aikaa ja jotakin tärkeää informaatiota ei välttämättä ole edes tavoitettavissa.

Haastatteluiden pohjalta suurimpana ongelmana asiakkuuksien tiedonhallinnassa on informaation hajanaisuus ja heikko saavutettavuus. Yritys haluaisikin saada enemmän tietoa asiakkuuksista kirjattua järjestelmiin, mutta samalla informaation pitäisi olla yhdessä paikassa helposti tavoiteltavissa. Informaation tulisi olla läpinäkyvää, eli kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus tarkastella jokaisen asiakkuuden tietoja.

4.6 Asiakkuuksienhallinta ja luokittelu

Yrityksessä ei ole yhtä henkilöä, joka vastaisi asiakkuuksien hallinnasta ja sen toteutumisesta. Vastuu on aina sillä henkilöllä kenelle asiakkuus kuuluu. Asiakkuudet jakautuvat työntekijöiden kesken tuotealueittain sekä henkilösuhteiden perusteella. Näin yritys pystyy tarjoamaan jokaiselle asiakkaalle mahdollisimman asiantuntevaa palvelua. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä yhtenäistä mallia, millä tavalla asiakkaiden kanssa tulisi toimia. Useasti asiakkaat ovat hyvin erilaisia, ja niiden tarpeet vaihtelevat suuresti. Tämän takia johtohenkilöt eivät näe hyödylliseksi, että yhteinen malli sopisi

kaikkien asiakkaiden kanssa toimimiseen. Siitä huolimatta olisi hyvä olla yhteisiä toimintaperiaatteita, joiden mukaan tulisi toimia.

Yrityksellä ei ole jaoteltu asiakkaita elinkaaren mukaan omiin ryhmiin. Asiakkaat on lähinnä jaoteltu tuotealueittain ja osa jälleenmyyjistä on järjestetty liikevaihdollisesti suuruuden mukaan. Tuotealueittain samaan ryhmään kuuluvat asiakkaat ja jälleenmyyjät ovat yleisesti saman henkilön vastuualueella ja hänelle jää yksin vastuu ylläpitää näitä asiakkuuksia. Yrityksen mielestä olisi hyödyllistä käyttää tarkempaa segmentointi varsinkin jälleenmyyjistä. Tämän avulla vastuuhenkilöt voisivat keskittyä tehokkaammin arvokkaampiin yhteistyökumppaneihin, ja yritykselle tärkeimmät asiakkuudet varmasti saisivat parasta mahdollista kohtelua.

Niin kuin aikaisemmin on sanottu, yritykselle asiakkaiden ja jälleenmyyjien verkosto on tärkein osa koko liiketoimintaa. Tämän takia yrityksessä pyritään ylläpitämään mahdollisimman hyviä suhteita kaikkiin kumppaneihin. Tarkkaa toimintamallia ei ole kumppanuussuhteiden ylläpitämiseen, ja vastuu siitä jää yleisesti yhden henkilön vastuulle. Yrityksen mielestä olisikin tärkeää saada selkeä roolitus ja prosessi suhteiden ylläpitoon. Mitään informaatiota asiakkaista ei saisi jäädä yhden henkilön vastuulle ja jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus jatkaa asiakkuuden kanssa, vaikka ei olisikaan itse ollut vastuussa ennen asiakkuudesta. Tällainen toimintamalli on yrityksellä tavoitteena, mutta nykyiset prosessit eivät ole vaaditulla tasolla, jotta tämä tavoite toteutuisi.

4.7 Asiakkuuksienhallinnan mittaaminen

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä minkäänlaista mittaristoa, millä voitaisiin havaita asiakkaiden tyytyväisyyttä tai asiakkuuksienhallinnan toimivuutta. Suurin tieto asiakkaiden tyytyväisyydestä saadaan tapaamisien perusteella kyselemällä, miten nykyiset prosessit ovat toimineet ja mitä mieltä asiakkaat ovat olleet. Tämä informaatio jää kuitenkin lähes aina niin sanotusti kirjoittamattomaksi tiedoksi tapaamisessa käyneelle vastuuhenkilölle. Tämän takia yrityksellä ei myöskään ole tarkkaa tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat nykyisestä tilanteesta ja mitä toimintamalleja ehkä tulisi kehittää, jotta asiakkaan tarpeet saataisiin tyydytettyä.

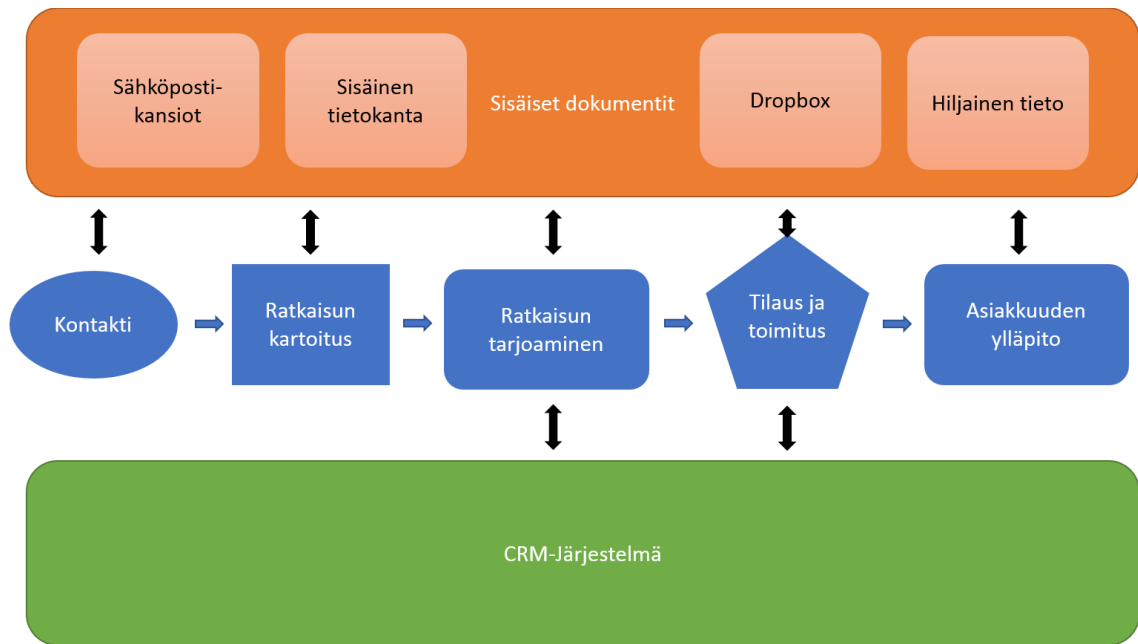
Haastatteluiden perusteella yritykselle arvokkainta informaatiota olisi esimerkiksi vuosittain tehtävät asiakastyytyväisyys kyselyt. Niiden toteuttamisessa tulisi vastaan haasteita, koska jokainen asiakas toimii hyvin eri tavalla ja odottaa erilaista kohtelua. Tämän takia kyselyn tulisi olla joko hyvin yleismaailmallinen, joka sopisi kaikille asiakkaille, tai hyvin yksilöllinen, mutta se jouduttaisiin tekemään asiakkaille erikseen.

Jälleenmyyjät ja heidän tyytyväisyytensä on kohdeyritykselle elinehto. Yritykselle olisi hyödyllistä luoda malli, jonka avulla kerätään jälleenmyyjien mielipiteitä yrityksen toiminnasta ja tämän pohjalta rakentaa raportteja, mitkä prosessit tällä hetkellä toimivat ja missä olisi kehitettävää jälleenmyyjien näkökulmasta. Mikäli yritys ei tiedä asiakkaiden mielipidettä nykyisestä toiminnasta, on hyvin haastavaa kehittää prosessia vastaamaan asiakkaiden tarpeita laajemmin.

4.8 Nykytila-analyysin yhteenveto ja kehityskohteet

Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristössä asiakasverkosto ja asiakkuuksienhallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Lisäarvotukkurina yrityksellä on pitkän historian aikana rakentunut laaja yhteistyökumppaneiden verkosto, jonka ylläpitämiseksi on elintärkeää huolehtia hyvistä kumppanuussuhteista. Tällä hetkellä yrityksen asiakkuuksienhallinta prosessi ei ole sillä tasolla, mitä yrityksen johto sen toivoisi olevan, mutta muutoksien tekeminen on hyvin haastavaa kiireiden keskellä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että prosessin heikkoudet tulisi selvittää mahdollisimman tarkasti, jotta muutoksia pystytään tekemään tulevaisuudessa.

Kaikkien haastateltavien kanssa suurimpana ongelmakohtana nousi esille asiakastiedon hallinta. Haastavinta tämänhetkisessä prosessissa on asiakas informaation haasteellinen etsiminen sekä sen puuttuminen kokonaan. Informaatiota säilytetään monessa eri järjestelmässä ja arkistossa, mistä halutun tiedon löytäminen on erittäin työlästä. Kaiken informaation mikä liittyy asiakkaisiin, tulisi löytyä yhdestä paikasta, ja sen tulisi olla helposti saavutettavissa.



Kuva 11. Asiakastiedon liikkuminen kohdeyrityksessä

Kuvan 11 avulla pystytään havainnollistamaan informaatiovirrat eri vaiheissa myyntiprosessia. Mustilla nuolilla on merkitty, minne informaatiota tallennetaan missäkin prosessin vaiheessa. Niin kuin aiemmin mainittiin, CRM-järjestelmään tallennetaan informaatiota vain tarjous ja tilaus -vaiheessa. Jokaisessa vaiheessa prosessia asiakkaista saatua informaatiota tallennetaan sisäisiin dokumentteihin. Ongelmana tässä on se, että yrityksellä on käytössä monia eri tiedon tallennuskohteita. Tämän takia informaatiota on hankala löytää tarpeen vaatiessa. CRM-järjestelmä ei tue yrityksen prosesseja halutulla tavalla. Nykyinen järjestelmä on pelkästään asiakasrekisteri, jonka avulla tuotetaan tarjoukset ja tilaukset. Tämä on kuitenkin hyvin minimaalinen hyöty verrattuna siihen, miten paljon potentiaalia CRM-järjestelmästä voi saada. Vastuuhenkilöiden mielestä kaiken tarpeellisen informaation olisi hyvä olla tallessa CRM-järjestelmässä, mutta nykyinen järjestelmä ei tätä mahdollista. Yrityksellä olisikin tarve kokonaan uuden järjestelmän hankintaan tai nykyisen järjestelmän päivittäminen.

Toinen tärkeä asia, joka nousi esille, oli prosessin yhtenäistäminen. Nykyään jokaisella vastuuhenkilöllä on omat toimintamallit, minkä takia muiden on lähes mahdotonta saada selville, missä vaiheessa prosessia ollaan minkäkin asiakkaan kanssa. Tämän takia

yksittäiselle henkilölle jää liian suuri vastuu omista asiakkaista, eikä muilla ole mahdollisuutta jatkaa asiakkaan kanssa tarvittaessa.

Taulukko 2. Kohdeyrityksen vahvuudet ja heikkoudet.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkä historia alalla • Erittäin laaja verkosto • Kokonaisvaltainen palvelu • Hyvä maine markkinoilla • Laaja tuote portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastiedon hallinnassa puutteita • Asiakkuuksien ja liidien seuranta • CRM-järjestelmän hyödyntäminen • Prosessien epäselvyys • Informaatiota vaikeasti tavoiteltavissa

Nykytila-analyysin avulla saatiin kerättyä tärkeää tietoa yrityksen toimintamalleista sekä kehityskohteista. Tärkeimpinä kehityskohteina vastuuhenkilöt pitivät:

- järjestelmän tuki asiakkuuksienhallinnassa.
- informaation läpinäkyvyys yrityksessä.
- prosessin yhtenäistäminen.

Teoriaosuuden parhaiden käytänteiden sekä nykytila-analyysissä esille tulleiden heikkouksien pohjalta seuraavassa luvussa käydään läpi kehitysehdotuksia toiminnan edistämiseksi.

5 Ratkaisuehdotukset

Kohdeyrityksen nykytila-analyysin perusteella havaittujen heikkouksien ja teoriaosuuden aikana opittujen parhaiden käytänteiden avulla tässä kappaleessa luodaan kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys pystyy tehostamaan nykyistä asiakkuuksienhallintaprosessia.

Ensimmäisessä alaotsikossa käydään läpi, millä tavalla uusittu CRM-järjestelmä tukee myyntiprosessia. Samalla huomioidaan, miten asiakastieto tulisi dokumentoida yrityksen sisällä, jotta sitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin päätöksenteossa.

Toisessa alaotsikossa käydään läpi niitä muutoksia, mitä yrityksen sisällä tulee tapahtua, jotta muutos on mahdollista. Yksikään suuri muutos yrityksen toiminnassa ei ole mahdollista, jos jokainen työntekijä ei ole sitoutuneesti mukana.

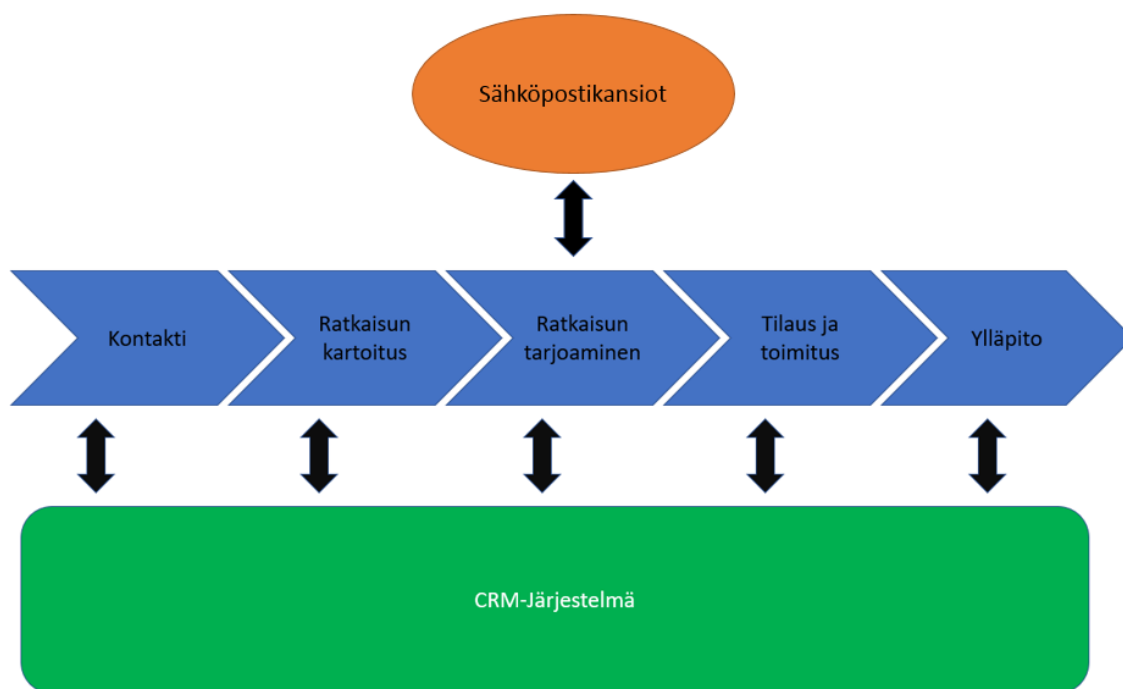
5.1 Muutokset CRM-järjestelmään ja asiakastiedonhallintaan

Kohdeyrityksen nykytila-analyysin pohjalta selvisi tarkka kuva siitä, miten heikolla tasolla CRM-järjestelmän hyödyntäminen on. Järjestelmää käytetään vain asiakasrekisterinä sekä tilausten ja tarjousten luomiseen. Yrityksen tämänhetkinen järjestelmä ei tue tällä hetkellä muita ominaisuuksia. Tämän takia, jotta tilannetta voidaan kehittää, tulee yrityksen päivittää käytössä oleva järjestelmä vastaamaan liiketoiminnan tarpeita.

Nykyinen CRM-järjestelmä on erittäin yksiulotteinen eikä se täytä yrityksen tarpeita. Tärkeimpinä ominaisuuksina uudelle järjestelmälle haastatteluiden perusteella oli asiakashistorian hallinta, uusien ja vanhojen asiakkuuksien seuranta, ilmoitukset tulevista tehtävistä ja mahdollisuus syöttää tietoa käsin liittyen asiakkaan kanssa käytyihin keskusteluihin. Nykyistä järjestelmää tutkittaessa selvisi, että kaikki nämä ja paljon muita ominaisuuksia voidaan sisältää nykyiseen CRM-järjestelmään. Kohdeyrityksellä käytössä olevassa järjestelmässä on paljon ominaisuuksia ja mahdollisuuksia, joita yritys ei tällä hetkellä hyödynnä. Tämä helpottaa suuresti tarvittavia toimenpiteitä, koska on aina helpompi päivittää käytössä olevaa järjestelmää kuin ottaa käyttöön kokonaan uusi.

CRM-järjestelmää päivittämällä yritys pystyy kehittämään asiakkuuksienhallintaa aivan uudelle tasolle. Suurin osa haastatteluiden aikana esille tulleet vaatimukset nykyisessä järjestelmässä voidaan täyttää järjestelmän päivityksellä. Kuvassa 11 on mallinnettu informaatiovirrat myyntiprosessin aikana, mikäli uusi järjestelmä otetaan käyttöön. Yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa keskustellessa päätimme sähköpostien liittämisen CRM-järjestelmään olevan liian haastava ja tarpeeton ominaisuus. Jos tällainen

konfiguraatio rakennettaisiin, olisi haastavaa ylläpitää, mitkä sähköpostit tulisi CRM-järjestelmään tallentaa ja minkä asiakkuuden alle niitä tulisi mahdollisesti tallentaa. Näin ollen se vain lisäisi ylimääräistä informaatiota järjestelmässä, ja tiedon laatu kärsisi. Jaetut sähköpostikansiot tuoteryhmittäin sopivat yrityksen toimintamalliin tällä hetkellä varsin hyvin.



Kuva 12. Informaation kulku päivitetyllä CRM-järjestelmällä

Vertaamalla kuvaa 11 kuvaan 12 voidaan selvästi hahmottaa päivitetyn järjestelmän hyöty. Muutoksen jälkeen yrityksen ei tarvitse dokumentoida tietoa moneen eri arkistoon, vaan myyntiprosessin aikana syntyvää tietoa tallennetaan jokaisessa vaiheessa CRM-järjestelmään. Tämän avulla kaikki tarvittava informaatio löytyy yhdestä järjestelmästä, mikä helpottaa tiedon etsimistä. Kokonaisuutena CRM-järjestelmän päivittäminen tukee yrityksen asiakkuuksienhallintaa juuri niillä alueilla, joissa oli eniten heikkouksia. Tämä mahdollistaa asiakkaiden syvemmän ymmärtämisen, jonka avulla asiakkuuden mahdollinen potentiaali saadaan hyödynnettyä tehokkaammin.

Nykytila-analyysistä selvisi, että uusia kontakteja on liian hankala seurata ja johtaa. Näillä kontakteilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka olisivat mahdollisesti kiinnostuneita meidän

tuotteista. Tällä hetkellä uusien kontaktien seuranta on lähes mahdotonta ja kokonaisuuden johtaminen hyvin haastavaa. Päivitetyllä järjestelmällä kontakteja pystytään kirjaamaan järjestelmään ja kaikki tarvittavat tiedot saadaan helposti kirjattua ylös. Näin ollen kaikki uudet kontaktit saadaan tallennettua yhteen järjestelmään, minkä ansiosta niiden hallitseminen on johdonmukaisempaa. Järjestelmän avulla jokaisen uuden kontaktin tiedot saadaan tallennettua yksinkertaisesti ja niiden statusta on helppo seurata. Kun kontakteja on yksinkertaista hallita, yhteydenpito heihin on paljon helpompaa. Tämä auttaa yritystä viemään yhä useamman kontaktin myyntiprosessissa ostotapahtumaan asti.

Asiakastiedon hallinta tuli esille vahvasti nykytila-analyysin aikana. Kohdeyrityksessä jopa asiakkaiden perustietojen etsiminen saattaa aiheuttaa ylimääräistä työtä. Näitä perustietoja asiakkaista ovat kontaktihenkilöt, aikaisemmat projektit asiakkaan kanssa ja asiakkaan nykytilanne. Suurimpana ongelmana asiakastiedon hallinnassa oli saman asiakkaan tietojen tallentaminen useaan eri arkistoon. Tämä hankaloittaa tärkeän tiedon etsimistä sitä tarvittaessa.

CRM-järjestelmän päivittämisellä näistäkin ongelmista päästään eroon. Yrityksen tulee tarkasti määritellä, mitä informaatiota järjestelmään syötetään ja kuka siitä vastaa, jotta tieto pysyy ajan tasalla ja on luetettavaa. Kuvan 10 perusteella nähdään hyvin, kuinka järjestelmä tukee koko myyntiprosessia. Näin ollen se mahdollistaa tärkeän tiedon tallentamisen yhteen paikkaan, josta se on helppo etsiä ja on jokaisen työntekijän ulottuvilla.

Päivitetyn järjestelmän avulla kohdeyrityksellä on mahdollisuus kehittää asiakkuuksienhallintaa liiketoiminnan vaatimalle tasolle ja poistaa heikkoudet, jotka ilmenivät nykytila-analyysin aikana.

5.2 Organisaation toimintamallien muutos

Nykytila-analyysissä selvisi järjestelmän ylläpidon jäävän vain kahden henkilön vastuulle tällä hetkellä. Mikäli yritys haluaa saada uuden järjestelmän toimimaan, koko organisaation tasolla tulee sen muuttaa nykyisin toimintamalleja. Kaikkien yrityksen

työntekijöiden tulee olla osallisena järjestelmän ylläpidosta ja osallistua päivittäin tiedon ylläpitämiseen. Tähän organisaatio pystyy vain tekemällä jokaiselle työntekijälle tarkat työtehtävät ja vastuualueet järjestelmän kannalta. Tämä tarkoittaa tehtävien jakamista työntekijöille hyvin tarkasti, jotta ei tule epäselvyyksiä kenen vastuulla mikäkin osa-alue on. Aluksi toimintaa tulee valvoa tarkasti, jotta varmistetaan jokaisen työntekijän sitoutuminen muutokseen ja pystytään nopeasti reagoimaan, mikäli ongelmia ilmenee. Kun jokaisella työntekijällä on omat vastuualueet järjestelmän ylläpitämisessä, voidaan varmistaa tiedon laadun säilyminen järjestelmässä.

Tärkeintä CRM-järjestelmän muutoksessa on johtohenkilöiden täysi panostus muutokseen. Ilman johdon tukea muutos yrityksessä on mahdotonta. Johdon tulee olla mukana muutoksessa alusta lähtien ja varmistaa jokaisen työntekijän sitoutuminen muutokseen. Aikaisemmin johtohenkilöt eivät osallistuneet tiedon ylläpitämiseen järjestelmässä, joten muutoksen tapahtuessa heidän tulee muuttaa toimintatapoja suuresti.

CRM-järjestelmän päivittämisellä ja organisaation toimintatapojen muutoksella yrityksellä on mahdollista tulevaisuudessa kehittää nykyistä prosessia vastaamaan tämän hetkisiä tarpeita. Koko organisaation tulee olla mukana muutoksessa, jotta siitä olisi yrityksen toiminnalle mahdollisimman paljon lisäarvoa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteenveto siitä, millä tavalla työ eteni alusta aina loppuun asti, ja arvioidaan ratkaisun merkitystä yritykselle.

Tämä työ kohdistui kohdeyrityksen asiakkuuksienhallinta prosessiin ja sen nykytilanteen kehittämiseen. Nykytila-analyysin avulla luotiin tarkka kuva nykyisestä prosessista ja sen pohjalta havainnollistettiin prosessin heikkoudet. Työssä käytiin läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta asiakkuuksienhallinnasta, jonka avulla luotiin ymmärrystä prosessin kehittämistä varten. Ratkaisuna työssä oli asiakkuuksienhallinnan kehitysehdotuksia. Niistä suurimpana on nykyisen CRM-järjestelmän päivittäminen. Kehitysehdotukset

sisältävät myös toimintamallien muuttamista ja sitä, millä tavalla koko organisaation tulee sitoutua muutokseen.

Kehitysehdotuksien tarkoituksena oli saavuttaa työn alussa määritelty tavoite. Työn tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen nykyinen asiakkuuksienhallinta prosessi, sekä tuoda esille kehitysehdotuksia, joilla sitä voidaan tehostaa. CRM-järjestelmä päivittämällä ja organisaation toimintamallia muuttamalla kohdeyritys pystyy tehostamaan nykyistä prosessia. Kehitysehdotuksien avulla asiakastien hallinta helpottuu yrityksessä, ja kaikki tarvittava tieto on helposti kaikkien saavutettavissa. Samalla se tukee yrityksen johtohenkilöiden päätöksentekoa ja minimoi ajan, jota kuluu tiedon etsimiseen.

Tämä työ toteutettiin kohdeyritykseen, jossa allekirjoittanut on työskennellyt hieman alle vuoden. Työn aloittaminen oli yksi vaikeimmista vaiheista koko prosessia. Kun aihe ja tavoitteet oli saatu laadittua, työ lähti kulkemaan hyvällä vauhdilla eteenpäin. Työtä hankaloitti jatkuvasti se, että työskentelin samaan aikaan täysipäiväisesti. Näin ollen työn tekeminen vaati useita pitkiä iltoja työpäivien päätteeksi. Kokonaisuutena työ oli hyvin opettavainen kokemus, vaikka aluksi se tuntui hyvin haastavalta. Tärkeimpänä näkökulmana nostaisin esille heti työn alkuvaiheessa mahdollisimman tarkan rajauksen ja tavoitteet. Omassa työssäni rajaus ja tavoitteet olivat hieman löysät, mikä johti jatkuvaan päänsärkyyn siitä, onko työ etenemässä oikeaan suuntaan. Loppujen lopuksi kaikki sujui hyvin ja kohdeyritys koki kehitysehdotuksien olevan hyödyllisiä tulevaisuuden kannalta.

Lähteet

Ala-Mutka, J., Talvela, E. (2004). Tee Asiakassuhteista Tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Dyché, J. (2002). The CRM handbook – A business guide to customer relationship management. Boston: Addison-Wesley.

FAQ: Mitä tarkoittaa CRM? Millainen on älykäs CRM? Entä mikä on paras CRM? Verkkoaineisto. Salesforce. <<https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mika-on-CRM.html>>. Luettu 31.10.2019.

Fonsell M. 2014, Lyhyt oppimäärä CRM:n historiasta. Verkkoaineisto. Microsoft Oy. <<https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2014/11/18/lyhyt-oppim-rcrm-n-historias>>. Luettu 28.10.2019.

Hellman, K., Värilä, S. (2009). Arvokas Asiakas – Asiakaspääoma, Asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien Johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen H-L. (2003). Selling Value – Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö WSOY.

Kananen, J. (2007). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – opas oppinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Juvenes Print.

Lavikka, S. Pk-yrityksen CRM-järjestelmän hankinta ja toteutus. Business Databases Oy. Verkkoaineisto. <http://www.bdb.fi/data/esitteet/CRM_hankinta_opas.pdf>. Luettu 28.10.2019.

Lehtinen, J, R. (2002). Asiakaslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Oksanen, T. (2010). CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. (1998). Asiantuntija ja asiakas – Myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Lehtinen, J, R., (2001). Customer Relationship Management – Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Vahvaselkä, I. (2004). Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.