



# Asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön onnistumiset ja haasteet teknologia-alan kasvuyrityksissä

Julius Karjula

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Karjula, Julius**

## **Asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön onnistumiset ja haasteet teknologia-alan kasvuyrityksissä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 40 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat yrityksen kaupallisen toiminnan kannalta kriittisimpiä kaikista järjestelmistä. Nämä järjestelmät vaikuttavat suoraan asiakkuuksiin ja sitä kautta myyntiin ja yrityksen tulokseen. Ne sisältävät tietoa ja toimintoja asiakkaan perustiedoista, myynnistä ja sen vaiheista, markkinoinnista, hinnoittelusta ja kaupallisesta historiasta toimituksineen. Kasvuyrityksissä toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Asiakasmäärät ja asiakkaisiin liittyvät tapahtumat kehittyvät usein voimakkaasti ja järjestelmien kanssa työskentelevä henkilöstö on jatkuvasti kasvussa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, missä käytettävien asiakkuudenhallintajärjestelmien ominaisuuksissa sekä päivittäisen käytön tehtävissä oli onnistuttu sekä mitä vaikutuksia niillä oli yritysten liiketoimintaan, sekä mitkä asiat puolestaan osoittautuvat käytön haasteiksi teknologia-alan kasvuyrityksissä. Tutkimus tuotti vastaavanlaisille yrityksille tärkeää tietoa siitä, millaisia asioita käytössä tulisi ottaa huomioon sekä millaisissa asioissa vastaavassa asemassa olevat yritykset kokevat järjestelmän tuoneen hyötyä ja onnistumisia, mutta myös haasteita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastateltavat olivat kasvavien teknologiayritysten edustajia, joilla oli kokemusta CRM-järjestelmien käyttöönotosta, hallinnasta sekä päivittäisestä käytöstä. Haastattelujen tuloksia analysoitiin teemoittelun avulla, jolloin tuloksista nostettiin yhtenäisiä teemoja.

Tuloksista ilmeni, että CRM-järjestelmän avulla on saatu tehtyä myyntiputkesta tehokas sekä läpinäkyvä koko yritykselle. Käyttäjien tärkeys ja vastuu korostuu sekä tekniset ominaisuudet ovat mahdollistaneet saumattoman tiedonkulun järjestelmien välillä. Haasteiksi koettiin resurssien hallinta. Uudet ominaisuudet ja kouluttaminen vie aikaa sekä rahaa, jolloin kustannusrakenne kärsii, sekä samalla tiedon laatuun on kiinnitettävä huomiota. CRM-järjestelmät ovat kuitenkin kriittinen osa B2B-liiketoimintaa harjoittavia kasvuyrityksiä, sillä ilman järjestelmää myynnin seuraaminen ja ennustaminen vaikeutuu, sekä hyvien asiakassuhteiden luominen luo perustan tulevalle.

### **Avainsanat (asiasanat)**

asiakkuudenhallinta, tietojärjestelmät, kasvuyritykset

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Ei salassa pidettäviä tietoja

**Karjula, Julius**

### **Successes and challenges of using CRM systems in growing tech companies**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 40 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

CRM systems are one of the most important of all systems in companies. These systems have a direct impact on customers and thus on sales and the company's result. They contain information and functions about the customer's basic information, sales, marketing, pricing and business history. In growth companies, the operating environments are constantly changing. The number of customers and customer-related events often develop strongly, and the personnel working with the systems is constantly growing.

The aim of the study was to find out where the features of the CRM systems used and the tasks of daily use had been successful, and what effects they had on the companies' business, but also which turn out to be challenges of use in growth companies in the technology sector. The research provided similar companies with important information about what kind of issues should be considered in use, and in what matters companies in similar position feel that the system has brought benefits and successes, but also challenges.

The research was carried out as qualitative research, and the material was collected using a theme interview. The interviewees were representatives of growing tech companies who had experience in the implementation, management and daily use of CRM systems. The results were analyzed with the help of theme analysis, whereby standing themes were extracted from the results.

The results showed that CRM system has made the sales pipeline efficient and transparent for the entire company. The importance and responsibility of users is emphasized, and the technical features have made a seamless flow of information between systems possible. Resource management was perceived as a challenge. New system features and training takes time and money; therefore the cost structure suffers, but at the same time attention must be paid to the quality of information. However, CRM systems are a critical part of growing companies engaged in B2B business, because without a system, tracking and forecasting sales becomes difficult. Creating good customer relationships lays the foundation for the future.

### **Keywords/tags (subjects)**

customer relationship management, data systems, growth companies

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Does not contain confidential information

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	7
2.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä.....	8
<b>3</b>	<b>Asiakkuudenhallinta ja sen roolit</b> .....	<b>9</b>
3.1	CRM:n jaottelu .....	11
3.2	CRM:n haasteet .....	12
3.3	Sosiaalinen CRM .....	13
3.4	Asiakastietojen käsittely.....	15
<b>4</b>	<b>CRM-järjestelmät</b> .....	<b>16</b>
4.1	CRM-järjestelmien rooli ja hyödyt .....	17
4.2	CRM-järjestelmien haasteet.....	19
4.3	Eri CRM-järjestelmiä.....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>25</b>
6.1	Onnistumiset CRM-järjestelmien käytössä .....	26
6.1.1	Myyntiputki.....	26
6.1.2	Tekninen toimivuus .....	27
6.1.3	Käyttäjät.....	31
6.2	CRM-järjestelmien haasteet.....	33
6.2.1	Resurssit.....	33
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>36</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>41</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>44</b>
	Liite 1. Yritysten edustajien haastattelurunko .....	44

## Taulukot

Taulukko 1. Yritysten CRM-järjestelmät .....	25
--	----

# 1 Johdanto

Vielä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana useat CRM-projektit eivät johtaneet toivottuihin lopputuloksiin ja todennäköisyys käyttöönottojen ennenaikaiseen lopettamiseen oli melko korkea. Vaikka nykyään ohjelmistojen tarjoajien sekä niiden laadun määrä on kasvanut, eikä ainoastaan myydä unelmia täydellisestä asiakkuudenhallinnasta, ongelma on edelleen laajasti tunnistettu. On kuitenkin oivallettu, että CRM-järjestelmille ja niiden käytölle on annettava aikaa, ja että on paljon realistisempaa puhua jatkuvasta prosessista kuin projektista tavoitellessa onnistunutta käyttöä. Jokaisen yrityksen on tutkittava ja tunnistettava, missä määrin CRM-järjestelmät sopivat juuri heidän erityiseen kontekstiinsa, sekä mitä se tarkoittaa yritykselle niin järjestelmänä kuin strategianakin. (Peelen & Beltman 2013, 375.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön onnistumiset ja haasteet teknologia-alan kasvuyrityksissä. Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, missä yritysten käytettävien asiakkuudenhallintajärjestelmien ominaisuuksissa sekä päivittäisen käytön tehtävissä on onnistuttu sekä mitä vaikutuksia niillä on yritysten liiketoimintaan. Tutkimuksessa myös puolestaan siihen, mitkä asiat osoittautuvat järjestelmien käytön haasteiksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmä tunnetaan usein paremmin lyhenteenä CRM-järjestelmä (eng. customer relationship management). Opinnäytetyö koostuu kattavasti asiakkuudenhallintaa sekä niiden järjestelmiä käsittelevästä tietoperustasta sekä haastattelujen perusteella saatujen tulosten analyysistä.

Tutkimuksessa on haastateltu kolmea (3) teknologia-alan kasvuyrityksen edustajaa, jotka ovat olleet mukana asiakkuudenhallintajärjestelmien hankkimisen sekä päivittäisen käytön takana. Haastatteluilla kautta saatujen aineistojen ja tulosten perusteella on esitetty lopputuloksena analyysi, jossa käydään läpi onnistumisia sekä haasteita, jotka näiden yritysten edustajat ovat tunnistaneet omissa tapauksissaan relevanteiksi, kun puhutaan CRM-järjestelmien käytöstä yrityksen päivittäisessä liiketoiminnassa sen edistämiseksi.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä käytettävien asiakkuudenhallintajärjestelmien ominaisuuksissa sekä päivittäisen käytön tehtävissä on onnistuttu sekä mitä vaikutuksia niillä on yritysten liiketoimintaan, sekä mitkä asiat puolestaan osoittautuvat käytön haasteiksi teknologia-alan kasvuyrityksissä. Aihe on rajattu tarkemmin teknologia-alan kasvuyrityksiin ja tutkimus siis keskittyy asiakkuudenhallintajärjestelmiin teknologia-alan kasvuyrityksissä tuottaen vastaavanlaisille yrityksille tärkeää tietoa siitä, millaisia asioita käytössä tulisi ottaa huomioon sekä millaisissa asioissa vastaavassa asemassa olevat yritykset kokevat järjestelmän tuoneen hyötyä ja onnistumisia, mutta myös haasteita. Kasvuyritys on jo paikkansa löytänyt yritys, joka keskittyy kasvattamaan liiketoimintaansa ja saamaan vahvempaa jalansijaa omalla alallaan, hakien samalla liikevaihdon sekä henkilöstömäärän kasvua (Talvitie 2021). Aihe on rajattu kasvuyrityksiin ja ne ovat merkittävässä roolissa siksi, että niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Asiakasmäärät ja asiakkaisiin liittyvät tapahtumat kehittyvät usein voimakkaasti ja toisaalta henkilöstön eli asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöön kytkeytyvien henkilöiden ja työntekijöiden määrä on jatkuvasti kasvussa. Yleisimmän määritelmän mukaan kasvuyritysten henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 % vuositasolla (Kasvuyritykset n.d). Alati muuttuva ympäristö asettaa siis myös omat haasteensa asiakkuudenhallintajärjestelmien käytölle, joka oli yhtenä ohjaavana tekijänä tässä tutkimuksessa.

Kulpan (2017) mukaan CRM-järjestelmät hyödyttävät jokaista yritystä, ja sen käyttäminen kannattaa aloittaa jo hyvissä ajoin ennen kuin se tulee välttämättömäksi (Kulpa 2017). Asiakuudenhallintajärjestelmät valikoituivat tutkimuskohteeksi juuri siksi, että ne usein sisältävät ja ovat yrityksen kaupallisen toiminnan kannalta kriittisimpiä kaikista järjestelmistä. Ne sisältävät tietoa ja toimintoja asiakkaan perustiedoista, myynnistä ja sen vaiheista, markkinoinnista, hinnoittelusta ja kaupallisesta historiasta toimituksineen. Vaikka kyseessä on usein yksi järjestelmä, on se usein yrityksen liiketoiminnan kannalta lähtökohtaisesti tärkeimpiä työkaluja. Nämä järjestelmät vaikuttavat suoraan asiakkuuksiin ja sitä kautta myyntiin ja yrityksen tulokseen. Epäsuorasti nämä vaikutukset yltävät loppupeleissä yrityksen jokaiseen osastoon. Siksi on tärkeä saada tietoa, mitkä asiat käytön onnistumiseen nimenomaan kasvuyrityksissä, jossa ympäristö muuttuu ja kasvaa jatkuvasti.

Tämän työn tutkimuskysymykset ovat:

- Missä asioissa CRM-järjestelmien käytössä on onnistuttu?
- Mitkä asiat osoittautuvat CRM-järjestelmien käytön haasteiksi?
- Mikä on CRM-järjestelmän merkitys kasvavan yrityksen liiketoiminnassa?

## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Siinä vaiheessa, kun ilmiötä ei entuudestaan tunneta eli siitä ei ole esitettyjä teorioita, nojaututaan usein laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella yritetään lähtökohtaisesti saada lisää ymmärrystä ilmiöön ja saada vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. Niin kuin määrällinen tutkimus usein pyrkii, laadullinen tutkimus ei yleistä. Määrällinen tutkimus vaatii oikeiden kysymysten laatimista, jotta kyselyiden kautta saadaan oikeanlaisia tuloksia. (Kananen 2017, 32.)

Kun halutaan selvittää ja syventyä ilmiöön sekä niiden syihin, onnistuu se esimerkiksi haastattelemalla asiaan kuuluvia henkilöitä. Jos tutkimus olisi kvantitatiivinen eli määrällinen, tällöin kerättäisiin esimerkiksi laajan kyselyn kautta tietoa ja käsiteltäisiin tilastollisia tietoja. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ei ole ainoastaan tutkimuksen viimeinen vaihe. Koko prosessin aikana ja eri vaiheissa on toimintaa, joka ohjaa koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2017, 35.) Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimussuunnitelma muovautuu usein tutkimuksen edetessä, ja se mahdollistaa suunnitelman muokkaamisen työn edistyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää teemahaastattelujen avulla sidosryhmien näkemyksiä asiakkuudenhallintajärjestelmien käytöstä. Opinnäytetyö pyrki lisäämään laaja-alaista ymmärrystä ja näkemystä tutkittavasta ilmiöstä sekä selvittämään asiakkuudenhallinnan sekä sen järjestelmien luonnetta ja merkitystä laajemmin, hyödyntämällä sidosryhmien kokemuksia. Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus.

## 2.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä

Tällaiseen tutkimukseen haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi parhaiten, tarkemmin määriteltynä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui haastattelun menetelmäksi siksi, että määriteltyjen teemojen ja avointen kysymysten kautta haastateltavalta saadaan usein sellaisia tuloksia ja näkemyksiä, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta, mutta joita itse ei välttämättä kysymysrunгон laatiessa tullut ajatelleeksi. Tämän avulla tutkimuksen tuleviin haastatteluihin osataan myös paremmin varautua. Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu ovat kaksi eri asiaa, mutta niitä käytetään usein yhdessä. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaamuotoinen, jonka ansioista esiin voidaan saada myös sellaista tietoa, mitä tutkija ei olisi osannut ottaa huomioon haastattelurunkoa ja kysymyksiä laatiessaan (Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastattelussa tutkija sekä haastateltava keskustelevat valitusta aiheesta avoimesti siten, että ennen haastattelua, tutkija on miettinyt ja käynyt läpi aiheet eli teemat, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. Tutkittava saa vapaasti kertoa aiheesta mahdollisimman laajasti, eikä varsinaisesti yksityiskohtaisia kysymyksiä esitetä, vaan johdattelevat ja avoimet kysymykset ohjaavat haastattelun kulkua. Koska haastattelu on enemmänkin keskustelumainen, teema on hyvin yleisluontoinen ja toimii keskustelun aiheena. (Kananen 2017, 43, 88.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla kasvavien teknologiayhtiöiden edustajia, jotka ovat olleet tekemisissä asiakkuudenhallintajärjestelmien kanssa. Tällä varmistettiin, että aineistoa saadaan kerättyä sellaisilta henkilöiltä, joilla on kyseisestä aihealueesta riittävästi kokemusta ja luotettavaa annettavaa tutkimukseen. Haastateltavat kontaktoitiin puhelimitse, jossa sovittiin haastattelu-aika sekä toteutustapa, joka jokaisen kohdalla oli Microsoft Teams-sovelluksen kokous. Teemahaastattelun teemat (Liite 1) toimitettiin haastateltaville etukäteen, mutta teemahaastattelun tapaisesti tarkemmat kysymykset määräytyivät haastattelutilanteen edetessä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme (3) kappaletta, joista jokainen haastateltava edusti eri yritystä.

Tutkittavaa aineistoa analysoidaan laadullisen aineiston analyysillä. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020.) Laadullisen aineiston analyysin menetelmistä tämän tutkimuksen tuloksia analysoidaan teemoittelun avulla.

Teemoittelun avulla pyritään tunnistamaan aineisosta tutkimusongelman- ja kysymysten kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä piirteitä (Juhila n.d). Teemoittelussa on tarkoituksena pilkkoa aineisto ensin pienempiin osiin ja tämän jälkeen rakentaa sekä ryhmitellä osat aineistossa esiintyvien eri aihepiirien mukaan. Teemoja voi muodostaa joko aineistolähtöisesti, jolloin etsitään tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia tekijöitä eri haastattelujen tai vastausten välillä, tai teorialähtöisesti, jolloin teemojen muodostamisesta ohjataan jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti. Aineisto litteroidaan ja sen jälkeen se voidaan järjestellä teemoittain. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää koodausta ja kvantifiointia. Esimerkiksi taulukoinnin avulla voidaan havainnoida aineistossa keskeisiä asioita, joiden perusteella voidaan sitten muodostaa yhdistäviä teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Onnistunut teemoittelu edellyttää, että teoria ja tutkimusaineisto sulautuvat yhteen tekstissä ja vuorovaikuttavat keskenään muodostaen loogisen ja yhtenäisen kokonaisuuden. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 105.)

### **3 Asiakkuudenhallinta ja sen roolit**

Asiakkuudenhallinta eli CRM on suhteellisen uusi käsite, eikä sille ole vielä virallista käännöstä. Asiakkuudenhallinta eli CRM liikemaailmassa voi tarkoittaa johtamistapaa, asiakaspalvelua, asiakkuuksien hallintaa tai jopa pelkkää ohjelmistoa, jota käytetään asiakastietojen hallinnoimiseen. (Bergström & Leppänen 2021, 6.1.) CRM voi viitata käsitteeseen toiminnallisista menettelyistä ja tiedonhallintatyökaluista, joita yritykset käyttävät järjestelmällisesti hallitakseen asiakasvuorovaikutustaan. CRM on myös esimerkiksi strategia asiakkaiden löytämiseksi, houkuttelemiseksi ja pitämiseksi, joten yrityksen liiketoimintasuunnitelma voi sisältää CRM:n. CRM:ää voidaan käyttää myös yrityksen tietojärjestelmänä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun suunnitteluun, ajoittamiseen ja hallintaan. (Oksanen 2010, 21–22.)

Bergströmin ja Leppäsen (2021, luvut 6.1–6.8) mukaan asiakkuudenhallinta on myös kokonaisvaltainen strategia, jota yritys kehittää yhdessä asiakkaidensa kanssa tuottaakseen heille lisäarvoa, hyötyäkseen suhteista ja tyydyttäkseen molempia osapuolia. Yritys kerää ja tallentaa jatkuvasti asiakastietoja, tekee asiakasanalyysyjä, ylläpitää asiakassuhteita, valvoo niitä ja luo asiakaskokemuksia. Luonnollisesti tätä varten yrityksessä käsitellään monipuolista tietoa, jonka käyttöön myös eri ohjelmistoja tarvitaan. (Bergström & Leppänen 2021, luvut 6.1–6.8.) Puolestaan Sharpin (2003) mukaan CRM-strategioiden eroihin toimialojen välillä vaikuttavat usein palveluiden, tuotteiden sekä asiakasyhteyksien erot. Monet CRM:n strategiset edut näkyvät siinä, kuinka yritykset ovat

vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa kaikilla toimialoilla ja liiketoiminta-aloilla. Asiakas on aina tärkeä, siitä huolimatta mitä liiketoimintaa yritys harjoittaa. (Sharp 2003.)

Mäntyneva (2000) kuvaa keskiössä olevan asiakkuuksien korostaminen, joka tarkoittaa asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Markkinointi pyrkii luomaan arvoa, joka vastaa asiakkaan tarpeita ja mieltymyksiä, samalla varmistuen asiakaskannattavuuden. Yrityksen on tärkeää keskittyä nykyisten asiakkaidensa tyytyväisyyteen ja pitkäaikaisen suhteen ylläpitämiseen. Asiakkuudenhallinnassa keskeistä on yrityksen aktiivinen päätöksenteko, kun se päättää, mihin asiakkuuksiin se jatkossa haluaa panostaa. Koska asiakkuuksien erot ovat ilmeisiä ja niiden kannattavuus vaihtelee merkittävästi yrityksen näkökulmasta, perinteistä massamarkkinointia ei pidä käyttää lähestymistapana kaikkien asiakkaiden kohdalla samalla tavalla ja tarjoamalla kaikille samoja asioita. Sen sijaan markkinoinnin monikanavaisuus ja tarjonnan vaihtelu antavat mahdollisuuden eriyttää markkinointia asiakaskohtaisesti. Jos yritys pystyy säilyttämään parhaat asiakkuutensa ja parantamaan vähemmän tuottavien asiakkaiden kannattavuutta, menestys taloudellisesti on todennäköistä. Toisaalta, jos yritys ei kykene säilyttämään parhaita asiakkuuksiaan ja sen asiakaskunta koostuu vain huonosti kannattavista asiakkaista, menestys taloudellisilla mittareilla on epätodennäköistä. Asiakkuudenhallinnan systemaattisuuden kannalta teknologian käyttö tarjoaa omat mahdollisuutensa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että uuden teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen voivat edellyttää tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä, joita yrityksellä ei välttämättä ole hallussaan. Tällaisia osaamistarpeita ei usein tunnisteta, mikä voi johtaa pettymyksiin, jos asiakkuudenhallintaan liittyvät odotukset eivät toteudu halutulla tavalla. (Mäntyneva 2000, 11–14.)

CRM on siis tiivistettynä strategia asiakkaiden löytämiseksi, houkuttelemiseksi, pitämiseksi, sekä yrityksen tietojärjestelmänä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun suunnitteluun ja hallintaan. Sen avulla yritys kehittää yhdessä asiakkaidensa kanssa tuottaakseen heille lisäarvoa, hyötyäkseen suhteista ja tyydyttääkseen molempia osapuolia. Asiakkuudenhallinnassa keskeistä on yrityksen aktiivinen päätöksenteko, kun se päättää, mihin asiakkuuksiin se jatkossa haluaa panostaa. Yritysten kannattaa pyrkiä säilyttämään parhaat asiakkuutensa ja parantamaan vähemmän tuottavien asiakkaiden kannattavuutta. Yritysten on vältettävä tilannetta, jossa se ei kykene säilyttämään parhaita asiakkuuksiaan ja sen asiakaskunta koostuu vain huonosti kannattavista asiakkaista.

### 3.1 CRM:n jaottelu

Buttlen & Maklanin (2019) mukaan yksi tapa jaotella CRM on niiden järjestelmien pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. CRM-tyypeiksi kutsuttuja käyttötarkoituksia ovat strateginen, operatiivinen, analyyttinen ja kumppanuus. Buttlen & Maklanin (2019, 6–13.)

CRM:n strateginen muoto keskittyy asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luomiseen, jonka tavoitteena on houkutella asiakkaita ja pitää heidät tyytyväisinä antamalla heille enemmän lisäarvoa kuin kilpailijoille. Asiakaslähtöisen kulttuurin liiketoiminnassa yritys panostaa asiakkaan saaman arvon kasvattamiseen ja kannustaa henkilökuntaa toimimaan asiakastyytyvää ja brändiuskollisuutta lisäävällä tavalla, esimerkiksi palkitsemalla bonuksilla. Työntekijä, joka pystyy tarjoamaan asiakkaille erinomaista arvoa tai palvelua, on yritykselle arvokain. Tiedon jatkuva liike ja jakaminen on strategisen CRM:n perusta ja yritys, joka käyttää strategista CRM:ää, kykenee mukautumaan asiakkaidensa tarpeisiin sekä kilpailuun. (Buttle & Maklan 2019, 6.)

Operatiivinen CRM pyrkii kehittämään ja automatisoimaan liiketoimintaprosesseja asiakasrajapinnassa ja asiakastuessa. Automaation avulla pyritään tehostamaan markkinoinnin, myynnin ja tuen tehokkuutta, vapauttaen aikaa tärkeämpiin tehtäviin. Markkinoinnin automatisoinnin avulla teknologiaa voidaan liittää osaksi markkinointiprosessia, ja CRM-järjestelmien markkinointi- ja kampanjamoduulien avulla asiakastietoja voidaan hyödyntää sopivien markkinoiden luomiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Asiakasvalinnassa kampanjoissa huomioidaan organisaation taso ja vastuhenkilö. (Buttle & Maklan 2019, 7–11.)

Analyttisen CRM:n tavoitteena on kasvattaa sekä asiakkaiden että yritysten arvoa keräämällä, tallentamalla, integroimalla, tulkitsemalla ja jakamalla asiakastietoja. Siksi analyyttisen CRM:n perusta on asiakastietojen hallinta, johon sisältyy myyntitiedot kuten ostohistoria, taloustiedot kuten maksuhistoria, markkinointitiedot kuten kampanjapalaute ja palvelutiedot kuten asiakaspalaute. Tämä kaikki asiakkaasta saatava tieto auttaa muodostamaan kokonaiskuvan asiakkaan mieltymyksistä ja kiinnostuksen kohteista. Analyttinen CRM tarjoaa yritykselle arvokasta tietoa, jolla se voi kohdistaa myynnin oikeaan paikkaan, saavuttaa korkeamman asiakasuskollisuuden ja lisätä uusia asiakkaita sekä niiden hankintaa. (Buttle & Maklan 2019, 11–13.)

CRM:n strateginen muoto keskittyy siis asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luomiseen, jonka tavoitteena on houkutella ja pitää asiakkaat tyytyväisinä tarjoamalla heille enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat. Operatiivinen CRM pyrkii automatisoimaan liiketoimintaprosesseja ja vapauttamaan aikaa tärkeämpiin tehtäviin. Analyttinen CRM taas puolestaan kerää, tulkitsee ja jakaa asiakastietoja, joiden avulla yritys voi kohdistaa myynnin oikeaan paikkaan, saavuttaa korkeamman asiakasuskollisuuden ja lisätä uusia asiakkaita.

### **3.2 CRM:n haasteet**

Yrityksen voi aluksi olla haastavaa nähdä asiakkaat heidän pääomanaan, sillä asiakkaat ja kuluttajat eivät ole suoraan yrityksen hallinnan alaisena. Siitä huolimatta yritykset voivat pitää asiakkaidensa tuotetta tai palvelua keskeisenä osana yrityksen kilpailua. Asiakkaisiin sijoittamisen ei uskota nostavan yrityksen arvoa, joten usein keskitytään vain tuotteen tai palvelun ostamiseen, sillä sitä pidetään viisaampana ja tärkeämpänä päätöksenä. Muuttuvan asiakaspääoman hallinnoinnin myötä yrityksen johdon kyvykkyys voi usein joutua koetukselle. Aiemmin tuote- tai palvelulähtöiseen johtamiseen tottuneelle johdolle voi olla haastavaa johtaa, hallita ja kasvattaa yhtiön asiakaspääomaa. Tämä voi olla seurausta siitä, koska kaikki aikaisemmat menettelyt, hallintajärjestelmät ja KPI:t eli mittarit luotiin vain tuote- tai palvelumyyntiä varten. Toinen vaikeus on johdon tietämättömyys asiakastiedoista. On jopa mahdollista, että johto ei ole koskaan käsitellyt asiakastietoja. Tällaisessa tilanteessa johto luottaa entistä enemmän niihin yrityksen työntekijöihin, jotka ovat aiemmin käsitelleet asiakastietoja. Ilman heidän apuaan johto voi tuntea toimiessaan itsensä melko avuttomaksi, joten organisaation johdolle tällainen lähtökohta on melko vaikea. Tärkeää kuitenkin on ymmärtää, että asiakaspääomasta keskusteltaessa tuotteen tai palvelun tärkeys ei katoa yrityksestä. Tuote- ja asiakaslähtöisen lähestymistavan yhdistäminen ja johtaminen on yksi haastavimmista tehtävistä. (Hellman & Värilä 2009, 171–173.)

Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden johtamismenetelmänsä sekä asiakkaiden mieltymykset ja käyttäytyminen. CRM-strategian on kerättävä tietoja tarkasti, jotta se voidaan analysoida, varmistaa, että oikeat ihmiset näkevät sen, ja varmistaa, että tietoa käytetään asianmukaisesti, jotta se onnistuisi. Jos he eivät pysty tekemään tätä, organisaatiolla on vaara, että se käyttää paljon aikaa ja rahaa CRM:ään ilman, että sijoitukselle on juurikaan tuottoa. (Momin 2015, 14.) Organisaatiot voivat kamppailla saavuttaakseen henkilökohtaisen näkökulman asiakkaaseen, jos niiden tietoha-

kemistoja ei ole yhdistetty ja muodostettu yhtenäistettyyn käyttöliittymään. Haasteita syntyy lisäksi, kun tietokannat sisältävät kopioituja asiakastietoja tai vanhentuneita tietoja. Nämä ongelmat voivat johtaa asiakaskokemuksen heikkenemiseen puheluiden pitkien odotusaikojen, epäasianmukaisen käsittelyn ja muiden erilaisten ongelmien vuoksi. CRM-kehukset toimivat parhaiten, kun organisaatiot käyttävät energiaa nykyisten asiakastietojensa siivoamiseen kopioiden ja puutteellisten tietojen poistamiseksi ennen kuin ne täydentävät CRM-tietoja ulkoisilla datalähteillä. (Christianingrum, Saefudin, Astarina, Apriansyah & Nguyen 2019, 1163.)

Asiakaslähtöisen lähestymistavan tärkeys on asetettava etusijalle tarvittavan teknologian tyyppin edelle. CRM-suunnitelmiin on sisällytettävä skaalautuva arkkitehtuurikehys ja yritykselle parhaiten sopiva integraatio, joka yhdistää parhaat ohjelmistot, joiden avulla voidaan arvioida eri kanavia. Tiedon tallentaminen ja kerääminen ilman tarkoitusta on ajan ja resurssien hukkaa. Lisäksi yritys voi lisätä menestymismahdollisuuksiaan kehittämällä CRM-strategiaansa, tunnistamalla prosessinsa ja asettamalla mitattavia tavoitteita CRM-järjestelmälleen. Vasta sen jälkeen sen tulisi aloittaa teknologian käyttöönotto, mieluiten porrastettuna. (Momin 2015, 14.)

Voidaan siis todeta, että asiakaspääomanhallinta edellyttää yrityksiltä uutta ajattelua ja johtamistapaa, joka ottaa huomioon asiakkaiden käyttäytymisen ja mieltymykset. Johdon on ymmärrettävä asiakastietojen merkitys ja käytettävä niitä asianmukaisesti, jotta toiminta on tuottavaa. CRM-strategian on kerättävä tietoja tarkasti ja varmistettava, että ne ovat yhdenmukaisia ja ymmärrettäviä, jotta organisaatio voi käyttää niitä tehokkaasti. Asiakaslähtöisen lähestymistavan tärkeys on asetettava etusijalle teknologian edelle, ja organisaatioiden on käytettävä energiaa nykyisten asiakastietojensa siivoamiseen ennen uusien tietojen hankkimista.

### **3.3 Sosiaalinen CRM**

Yritysten sisäisen ja ulkoisen ympäristön väliset rajat ovat hämärtyneet ja asiakas on otettu mukaan arvonluontiprosesseihin. Asiakkaiden palvelemista on kutsuttu "uudeksi markkinoinniksi" ja asiakkaasta on pohjimmiltaan tullut entistä keskeisempi yritykselle – lähemmäs yrityksen ydintä. Yritykset etsivät uusia tapoja päästä lähemmäksi asiakkaita. Kehitys on johtanut uuden strategisen lähestymistavan, "sosiaalisen CRM:n" kehittämiseen, jotta voidaan paremmin vangita dynaaminen muutos yrityksen ekosysteemistä asiakas ekosysteemiin. Sosiaalinen CRM edustaa uutta strategiaa,

joka vie CRM:n askeleen lähemmäksi CRM:ää strategisena toimintona, yrityksen kokonaisfilosofiaa, pehmeämpiä tuloksia, emotionaalisia mittareita sekä tietoisuutta muista sidosryhmistä, ei ainostaan asiakkaan, sekä korostaa sitoutumista asiakassuhteiden hallinnan päätavoitteeksi pelkän asiakkaiden hallinnan sijaan. Yleisesti sitoutumiseen on suhtauduttu myönteisesti, koska sillä on potentiaalia tarjota uutta näkökulmaa CRM:ään. Tämän lähestymistavan ydin on saada asiakas mukaan yhteistyöhön ja ymmärtää asiakasta merkityksellisemmällä tasolla. (Lipiäinen 2015.)

Digitalisoituminen ja teknologian kehitys on tarjonnut uusia mahdollisuuksia viestinnän hallintaan ja helpottamiseen. Tietokonevälitteisellä vaihdolla ja jaetuilla sähköisillä resursseilla on valtavasti potentiaalia käytön kannustamiseen ja siten tarjota uusia mahdollisuuksia tukea CRM:ää. Kasvava kiinnostus asiakkaiden sitoutumista kohtaan on rinnastanut internetin ja uusien digitaalisten teknologioiden, kuten sosiaalisen median, jatkuvan kehityksen kanssa. Sosiaalisen median nousun väitetään jopa tuovan uuden teknologisen suuntauksen myyntitutkimukseen. Sosiaalinen media on mahdollistanut ihmissuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen sekä arvon luomisen interaktiivisesti digitaalisten kanavien kautta. Sosiaalinen media voidaan nähdä työkaluna, joka tarjoaa yrityksille todellisia mahdollisuuksia päästä lähemmäs asiakkaita ja sitouttaa heitä ja sitä kautta päästä parempiin suoritustuloksiin. (Buttle & Maklan 2019, 13.)

Lipiäisen (2015) mukaan sosiaalista mediaa ja CRM:ää koskevassa Trainorin (2014) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että sosiaaliseen mediaan panostaminen voi tuoda etuja ihmissuhteiden hallintaan, mutta pelkän sosiaalisen median käytöllä ei ole suoraa vaikutusta asiakassuhteen suoriutuskykyyn. Sosiaalisen median työkalujen käyttö voi kehittää valmiuksia, joiden avulla yritykset voivat palvella asiakkaitaan paremmin. Kyse ei ole tekniikasta, vaan siitä, miten sitä hyödynnetään käytännössä. (Lipiäinen 2015.) Esimerkiksi asiakaspalvelu on nykyään sosiaalisen median nousun myötä kriittisempää. Sosiaalisen CRM:n avulla voidaan seurata, mitä asiakkaat sanovat yrityksestä tai sen brändistä internetissä. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden käsitellä negatiivisia huomioita nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi sosiaalisen CRM:n avulla voidaan tarjota asiakkaille itsepalveluvaihtoehtoja ja ennakoivaa asiakastukea. Myös markkinoinnin parissa työskentelevät voivat auttaa löytämään uusia markkinointisegmenttejä, jotka saattavat olla kiinnostuneita yrityksen tuotteista tai palveluista. Tämä tehdään analysoimalla asiakastietoja erilaisten toistuvien kaavojen tai trendien tunnistamiseksi. (Mai 2022.)

Sosiaalinen CRM korostaa siis sitoutumista asiakassuhteiden hallinnan päätavoitteeksi. Sen avulla voidaan seurata asiakkaiden mielipiteitä ja tarjota itsepalveluvaihtoehtoja ja esimerkiksi ennakkoivaa asiakastukea. Lisäksi sosiaalisen median analyysillä voidaan löytää uusia markkinointisegmenttejä. Vaikka suurin osa yrityksistä onkin viimeistään nyt alkanut ottamaan sosiaalisen median kanavia käyttöön, olennaista on se, miten he hyödyntävät alustojen mahdollisuuksia.

### 3.4 Asiakastietojen käsittely

Asiakkuudenhallinnassa pidetään yllä asiakasrekisteriä asiakkaista ja asiakasryhmistä. Tietoihin kirjataan tietoa, jota hyödynnetään markkinoinnissa sekä kaikki muu oleellinen tieto, jotta kaikki tarvittava asiakkaaseen liittyvä on yhdessä paikassa. Tämä helpottaa mm. asiakassuhteen kehittymisen seuranta. Ihan kaikkea tietoa asiakasrekisteriin ei kuitenkaan kannata kerätä. Potentiaalisista uusista asiakkaista on olennaisinta saada oikeat kontaktit ja yhteistiedot sekä mahdollisesti demografisia tietoja, kuten ikä tai sukupuoli. Asiakassuhteen kehittyessä tietoja voidaan ja kannattaakin päivittää sekä tarkentaa. Kun luodaan asiakastietokantoja, täytyy huolehtia säännöksistä ja määräyksistä, jotka henkilötietolaki sekä tietosuojat velvoittavat. Asiakkailta on hyvän tavan mukaista kysyä lupaa, voidaanko heidät liittää asiakasrekisteriin. B2B-liiketoiminnassa ja markkinoinnissa asiakastietokantojen merkitys kasvaa entisestään. Usein suuret yritysasiakkaat ovat laskutusasiakkaita, joten tietokannassa valmiiksi kyseisten yritysasiakkaiden yhteystiedot sekä osto- ja laskutus-tiedot. Näissä yritysasiakkaisiin keskittyvissä rekistereissä säilytetään usein kuluttaja-asiakkaista eroten päättäjien ja ostajien tiedot, sekä kirjataan tarkemmin yhteydenotot, toimenpiteet sekä tehdyt tarjoukset ja laskutustapahtumat. Näissä tapauksissa rekisterien ylläpito korostuu, sillä vanhentuneet tiedot voivat aiheuttaa päänvaivaa sekä turhia posteja asiakkaille. Kaiken tämän tiedon ei suinkaan kuulu olla kaikkien saatavilla, vaan usein yrityksessä on määritelty henkilöt, jotka näitä tietoja käsittelevät ja päivittävät. (Bergström & Leppänen 2021, 6.3.)

GDPR eli EU:n yleinen tietosuojalaki on vuonna 2016 voimaan astunut asetus, joka liittyy yksilöiden henkilötietojen suojeluun sekä käsittelyyn (Andreasson & Ylipartanen 2022, 2). Asiakastietojen tietoturva huolehtiminen on itsessään tärkeä osa vastuullista yritystoimintaa, mutta nimenomaan GDPR-asetus on tuonut viralliset vaatimukset tietojen tallentamiseen sekä käsittelyyn. Asetus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi Excel-tiedosto ei ole enää pätevä ratkaisu nykyään asiakastietojen säilyttämiseen. Pienemmissä yrityksissä ei aikaisemmin ehkä ollut edes tietoisuutta asiakasrekisterin olemassaolosta, saati sitten sen asianmukaisesta tietoturva huolehtimisesta.

GDPR:n uudistuksen voimaantulo ja tietomurrot ovat kuitenkin herättäneet yritykset ymmärtämään tietoturvasta huolehtimisen merkityksen. Erilaiset pilvipalvelupohjaiset CRM-järjestelmät ovat jatkuvien päivitysten ansiosta ajan tasalla tietoturva-asioissa. (Hirvonen 2022.)

Asiakkuudenhallinnassa ylläpidetään siis asiakasrekisteriä, johon kirjataan asiakkaiden olennaiset tiedot. Yritysten kannattaa kiinnittää huomiota kuitenkin vain tärkeän tiedon keräämiseen, sekä mahdollisesti demografisiin tietoihin mahdollisista asiakkaista. GDPR-asetus vaatii yrityksiä huolehtimaan henkilötietojen suojelusta ja käsittelystä, mikä korostaa asiakastietojen tietoturvaa. Nykyään erilaiset pilvipalvelupohjaiset CRM-järjestelmät ovat ajan tasalla tietoturva-asioissa, joka on eduksi kasvaville yrityksille. Asiakastietokantojen merkitys kasvaa erityisesti B2B-liiketoiminnassa ja markkinoinnissa, joissa yritysasiakkaiden tietoja säilytetään erikseen kuluttaja-asiakkaista.

## 4 CRM-järjestelmät

Tieto- ja viestintäteknologian (ICT) tehtävänä on tuoda CRM ja sitä kautta CRM-järjestelmät suuremmalle osalle organisaatioista ja asiakkaista heidän ulottuville. Aiemmin byrokratian ja taloudellisesti vaikeiden tilanteiden takia mahdottomaksikin ajateltu asiakassuhteiden kehittäminen on nyt ajateltavissa sekä täysin tehtävissä. Teknologian ansiosta suuretkin, vähän kuluttavien asiakkaiden ryhmät tunnistetaan ja tunnetaan henkilökohtaisesti. Tekniikka voi myös todistaa arvonsa jopa CRM:ää jo aiemmin harjoittaneille osapuolille. (Peelen & Beltman 2013.)

Nykyään asiakkuudenhallinta on kasvanut taktisen ja strategisen markkinoinnin työkaluksi, jonka tukemiseksi CRM-järjestelmät ovat tulleet. Ne vastaavat pitkälti toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) innovaatioita, ja niiden odotetaan täydentävän ERP:n toiminnallisia aukkoja asiakaspääoman liiketoimintatarpeisiin. (Kumar & Reinartz 2018, 13.)

CRM-järjestelmä ja sen tietokanta muodostavat koko asiakkuudenhallinnan keskiön. Kun tietokantaan yhdistetään asiakastiedot ja kaikki eri kanavissa tapahtuva asiakaskommunikaatio, kuten yrityksen verkkosivut, sähköpostikeskustelut, asiakaspalvelu, puhelinsoitot, sosiaalinen media ja mainonta, se tarjoaa parhaimmillaan arvokasta tietoa kaikille osastoille, kuten myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle. Yhdistämällä kaikki data ja informaatio yhteen paikkaan, tiedon hyödyntäminen käy vaivattomasti. (Hubspot CRM n.d.) Nykyaikaisten vaatimusten täyttämiseksi organisaatiot tarvitsevat nimenomaan keskitettyjä tietovarastoja ja tehokkaita työkaluja

varmistaakseen yhteistyön onnistumisen. Jotta yritykset menestyisivät asiakkaiden palvelemisessa, asiakkuuksien hallintajärjestelmä on siinä ratkaisevan tärkeässä asemassa. (Asiakastieto on yritykselle kullanarvoista n.d.) Kuitenkin nimenomaan asiakastietojen kerääminen ja käyttö on tehokkaan asiakashallinnan perusta. Näitä asiakastietoja käytetään tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat ja ohjaamaan toimintaa tavalla, joka edistää pitkäaikaisia asiakassuhteita ja lisää asiakasuskollisuutta. CRM-tietojärjestelmien tavoitteena on tuoda nämä asiakastiedot kaikkien sitä tarvitsevien yrityksen henkilöstön saataville. Esimerkiksi markkinointitarkoituksiin on hyödyllistä tietää, mitä tuotteita asiakas jo käyttää, ja myyntihenkilöstö voi toimia tehokkaammin, jos he ovat tietoisia asiakkaan palveluhistoriasta. Aiempien asiakaskäyttäytymistietojen avulla tuote- ja palveluvalikoimaa voidaan jatkuvasti parantaa. (Chorianopoulos 2016.)

CRM-järjestelmä ja sen tietokanta muodostavat tiivistettynä sanoen koko asiakkuudenhallinnan keskuksen, joka yhdistää kaikki asiakastiedot eri kanavista. Tehokkaan asiakkuudenhallinnan perusta on asiakastietojen keräämisessä ja käytössä, joka auttaa tunnistamaan parhaat asiakkaat ja edistämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämä tarjoaa arvokasta tietoa kaikille organisaation osastoille ja mahdollistaa tiedon hyödyntämisen helposti yhdessä paikassa tehostaen yrityksen toimintaa ja tulosta, ja juuri se onkin CRM-järjestelmien tavoite.

#### **4.1 CRM-järjestelmien rooli ja hyödyt**

CRM-järjestelmien ensisijaisena tehtävänä on tukea tai suorittaa asiakaskontaktiprosesseihin liittyviä toimintoja. CRM-järjestelmät mahdollistavat sen, että päätöksentekoyksiköiden jäsenet voivat helposti löytää toisensa ja pysyä ajan tasalla osapuolten välisestä kommunikaatiosta. Myyjät tai asiakasvastaavat voivat ylläpitää asiakas- ja vierailuprofiileja järjestelmässä ja käyttää niitä työnsä suunnitteluun ja arviointiin. (Peelen & Beltman 2013.) Jokaisen yrityksen on arvioitava omia tarpeitaan ja niiden kautta tehdä päätös mikä CRM-järjestelmä tarjoaa heille parhaat työkalut (Helgeson 2017, 60.)

Jokipii (2022) on blogissaan käynyt läpi CRM-järjestelmien hyötyjä, jotka puoltavat tärkeimmät argumentit CRM-järjestelmien käyttöönotolle. Digitaalisessa myynnissä ja varsinkin sen myötä kehittyneessä B2B-ostamisessa CRM on tämän kokonaisuuden tärkeimpiä työkaluja. Digitaalisella myynnillä tarkoitetaan sellaisia asiakaslähtöisiä toimia, joissa käytetään hyödyksi tai jopa toteute-

taan kokonaan digitaalisilla työkaluilla. Näiden kulmakivenä toimii saumaton CRM. Yritys voi parantaa ymmärrystään asiakkaistaan kehittämällä yhtenäisiä asiakasprofileja, kun sen asiakastiedot ovat keskitetyksi CRM-järjestelmässä. Myyjät voivat kiinnittää huomiota lupaavimpiin myyntimahdollisuuksiin, kun he tuntevat syvällisemmin asiakkaitaan. (Jokipii 2022.)

Eräs hyöty perustuu siihen, miten asiakkaan matkaa ostopolulla voi seurata ja edistää CRM-järjestelmän automaatio-ominaisuuksien sekä asiakasdatan avulla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että verkkosivuilla aktiivisesti vierailevalle asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuuksia syventää tietämystään. Edistyneen CRM-järjestelmän avulla myyjää voidaan myös suositella ottamaan yhteyttä asiakkaaseen tiettyjen kriteerien täytyessä, kuten asiakassuhteen edetessä riittävästi tai edellisestä tapaamisesta kuluneen ajan ylittäessä keskimääräisen ajan. (Jokipii 2022.)

Myyntiputken hallinnointi on yksi myynnin johdon päätehtävistä. Sen tavoitteena on lisätä myynnin ennustettavuutta ja tehokkuutta tunnistamalla myyntiprosessin ongelmakohdat. Myyntimahdollisuuksien seuraaminen helpottuu, kun asiakkaiden liikkeitä voidaan seurata myyntiputkessa. (Aaltonen n.d.) CRM-järjestelmä on välttämätön myynnin kulun ja prosessin hallitsemiseksi. Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat myyntiputken paremman visualisoinnin, mikä lisää näkyvyyttä siihen. Tämä helpottaa myyntiputken arvioimista eri näkökulmista, kuten asiakkaiden, myyjien tai tuotteiden ja palvelujen näkökulmista. Kun myyntiputki on hyvin näkyvissä, myyntijohdon työ yksinkertaistuu huomattavasti. (Jokipii 2022.)

Hyötyjä löytyy myös asiakastietojen säilyvyyteen, jonka CRM-järjestelmät mahdollistavat myös henkilöstön vaihtuessa. Suurissa yrityksissä tapahtuu ajan mittaan enemmän tai vähemmän henkilöstön muutoksia. Vaihtuvuus voi pahimmillaan vaarantaa yrityksen laajentumisen, jos asiakastiedot katoavat yhden työntekijän poistuessa. Sen sijaan CRM-järjestelmässä säilytettävät asiakastiedot ovat aina ajan tasalla, turvallisia eivätkä ole riippuvaisia kenestäkään tietystä henkilöstä. Keskitetyn pilvipohjaisen järjestelmän avulla asiakastietojen saaminen on helppoa silloin, kun sitä tarvitsee. (Jokipii 2022.)

CRM-järjestelmien pääasiallinen tehtävä on siis tukea tai suorittaa asiakasprosesseihin liittyviä toimintoja. Järjestelmät mahdollistavat päätöksentekijöiden helpon kommunikaation ja asiakasprofiilien ylläpidon. Digitaalisessa myynnissä CRM on tärkeä työkalu, joka auttaa yrityksiä ymmärtämään

paremmin asiakkaitaan. Hyödyt perustuvat mm. asiakassuhteen kehittymisen seurantaan ja edistämiseen CRM-järjestelmän avulla, myyntiputken hallinnointiin ja asiakastietojen säilyvyyteen. CRM-järjestelmät ovat lähtökohtaisesti pilvipalvelupohjaisia, joten asiakastietojen saaminen on helppoa ja ne ovat turvassa henkilöstön vaihtuessa.

## 4.2 CRM-järjestelmien haasteet

Sherrer (2023) sekä Shams (2022) kertovat kirjoituksissaan, että yritykset ja tiimit kohtaavat usein yleisimmin resursseissaan samoihin haasteisiin CRM-järjestelmien kanssa, joita ovat pääsääntöisesti korkeat kustannukset, rajallinen aika, huono tiedonlaatu, kommunikoinnin puute sekä rajallinen teknologinen osaaminen. (Sherrer 2023; Shams 2022.)

Yksi suurimmista CRM-menestyksen esteistä on siis budjetti tai sen puute. Vaikka CRM-järjestelmä on yrityksen kannalta merkittävä ja tärkeä työkalu, se ei tarkoita sitä, että pitäisi ostaa kaikista maineikkain järjestelmä, jossa on rajattomasti ominaisuuksia, joita ei välttämättä edes tarvitse. Järjestelmien hinta perustuu sen monipuolisuuteen ja valittaviin ominaisuuksiin. (Shams 2022.) CRM-järjestelmä itsessään siis voi olla erittäin kallis, ja sen käyttöönottoon liittyvät kustannukset voivat kasvaa nopeasti. Jotkut yritykset yrittävät säästää rahaa jättämällä käyttöönotton vähäiseksi, mikä voi kuitenkin kostautua ja hankaloittaa CRM:n käyttöönottoa. Lisäksi koulutukseen ja uuden järjestelmän käyttöönottoon käytetty aika voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen voittoihin. Jotta CRM-järjestelmistä saadaan mahdollisimman paljon irti, yrityksen on investoitava tarvittavat varat käyttöönoton rahoittamiseen etukäteen ottaen huomioon, että sijoitus maksaa itsensä pitkällä aikavälillä takaisin, kun CRM auttaa parantamaan myyntiä. (Sherrer 2023.)

CRM-järjestelmän valinta ja käyttöönotto vie aikaa. Tiimin on tutkittava, testattava, otettava käyttöön ja koulutettava, mikä saattaa aiheuttaa seisokkeja yritykselle ja työntekijöille. Joskus yritykset yrittävät säästää aikaa kiirehtimällä näiden vaiheiden läpi tai jättämällä ne kokonaan väliin, mikä kuitenkin usein johtaa CRM-järjestelmän toimintavirheisiin. CRM:n vaihtaminen ei onnistu nopeasti ja onnistuneesti, joten yritysten on asetettava odotuksensa sen mukaisesti ja omaksuttava prosessi. (Sherrer 2023.) Eräitä huomioon otettavia asioita järjestelmää valitessa ovat muun muassa helppokäyttöisyys, asiakastuki, sopimuksen mahdollinen määräaikaisuus sekä muiden yritysten arvostelut ja kokemukset. Nämä voivat auttaa yritystä valitsemaan itselleen parhaan järjestelmän ja välttämään suurimmilta ongelmilta tulevaisuudessa. Järjestelmien toimittajilta on myös

mahdollista saada demokokeiluja, jotta yritys voi tutustua paremmin siihen ennen ostopäätöstä. (Helgeson 2017, 61–62.)

Tiedon laatu vaikuttaa myös CRM-järjestelmien tuomiin tuloksiin. Jos järjestelmään kirjaa huonoja tai puutteellisia tietoja, myös tulosten voidaan olettaa olevan vastaavanlaisia. Huonot tai puutteelliset tiedot voivat olla peräisin monista eri lähteistä, esimerkiksi CRM-järjestelmän vaihtaminen tai myyntiedustajan epätäydelliset tiedot vaikuttavat tiedon laatuun. Tiedon siirtoon ja uuden datan tuomiseen täytyy yrityksellä ja tiimillä olla selkeät sekä yhteiset sävelet, mitä ja millaista tietoa tuodaan järjestelmään. (Sherrer 2023.)

Teknologia itsessään sekä sen kanssa työskentelevät vaikuttavat suurilta osin CRM-järjestelmän käytön onnistumiseen. Mikäli IT-henkilöstöllä ei ole tarvittavia taitoja ja tietoja uuden CRM-järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon tai ylläpitoon, aiheuttaa se lähes aina päänvaivaa. (Sherrer 2023.) CRM-järjestelmä on usein integroitava yrityksen muiden sen käyttämien järjestelmien kanssa, joka aiheuttaa myös kustannuksia sekä vaivaa, varsinkin jos järjestelmät ovat muita kolmannen osapuolen toimittamia järjestelmiä (Helgeson 2017, 56). Sherrer (2023) huomauttaa myös, että CRM-ohjelmistoista saattaa myös itsessään puuttua kokonaan tarvittavia integraatioita yrityksen muiden käytössä olevien ohjelmistojen kanssa, eikä se välttämättä tarjoa mahdollisuutta luoda mukautettuja yhteyksiä avoimen rajapinnan kautta. Näitä ongelmia voidaan estää esimerkiksi palkkaamalla ulkopuolista apua suoraan järjestelmän toimittajalta tai muulta ammattilaiselta. (Sherrer 2023.)

Jos työntekijöitä ei informoida CRM:ään liittyvistä asioista, se voi johtaa omaksumisen ja koulutuksen puutteeseen ja johtaa pahimmillaan virheeseen CRM:n käytössä. Mikäli informaatio on ristiriitaista, se voi hämmentää työntekijöitä ja vaikeuttaa oikean ja väärän määrittämistä, joka luonnostaan vaikeuttaa CRM:n käyttöä entisestään. Yritysten nimittämien edustajiin on luotettava ja kerrottava, miten jokaisen osaston on informoitava tekijöitään. (Sherrer 2023.)

Tiivistettynä yritysten kohtaamat ongelmat usein keskittyvät juuri resurssien puutteeseen, kuten korkeisiin kustannuksiin, rajalliseen aikaan, huonoon tiedonlaatuun ja teknologian osaamisen rajallisuuteen. CRM-järjestelmän hinta perustuu sen monipuolisuuteen ja valittaviin ominaisuuksiin,

joten valitun järjestelmän tulee vastata yrityksen tarpeita. Tiimin on tutkittava koulutettava järjestelmä huolellisesti ennen käyttöönottoa. Huomioitavia asioita järjestelmää valitessa voivat olla sen helppokäyttöisyys, asiakastuki, sopimuksen määräaikaisuus ja muiden yritysten arvostelut ja kokemukset. Tiedon laatu vaikuttaa myös tuloksiin, joten uuden datan tuomiseen täytyy yrityksellä olla selkeät sävelet. Itse teknologia ja sen kanssa työskentelevät henkilöt vaikuttavat myös luonnollisesti CRM-järjestelmän käytön onnistumiseen.

### 4.3 Eri CRM-järjestelmiä

Salesforce on asiakkuudenhallinnan alan jättiläinen, omistaen lähes 30 % sen markkinaosuudesta. Se on markkinoitu erityisesti pk-yrityksille, luvaten mullistavan vuorovaikutuksen ja viestinnän asiakkaiden kanssa. Monille yrityksille kyseinen CRM-järjestelmiin erikoistunut yritys tarjoaakin parhaimman vaihtoehdon. Se tarjoaa ominaisuuksia perusominaisuuksien lisäksi sähköpostimarkkinointiin, kustomoitaviin raportteihin sekä sosiaalisen median alustojen integraatioihin.

Ominaisuuksien laajuus ei kuitenkaan jokaisen kohdalla ole välttämättä etu. Palautteen mukaan Salesforcen mukana tulee usein myös liian paljon ylimääräisiä ominaisuuksia, joista yrittäjät eivät halua maksaa. Salesforcen asema CRM-järjestelmien johtajana ei ole kiveen hakattu, sillä monet muutkin CRM-järjestelmät ovat saamassa suosiota ja valtaa markkinoilla, tarjoten mahdollisesti monelle pk-yritykselle paremman ja edullisemmän vaihtoehdon. (Adair n.d.) Salesforcen hinta paketista riippuen on 25–300 € kuukaudessa (Siltala 2023).

Severa on Visman tarjoama asiakas- ja projektinhallintajärjestelmä, joka on suunniteltu erityisesti asiantuntijayrityksille. Sen avulla kaikki asiakkuuteen liittyvät tiedot voidaan hallita yhdessä paikassa, aina myynnistä laskutukseen. Severa tuo työkaluja parantamaan työn tehokkuutta, kannattavuutta ja läpinäkyvyyttä. Severa on siis kokonaisuus, johon sisältyy toiminnanohjaus sekä asiakkuuksien- ja projektienhallinta. (Visma Severa n.d.) Severan CRM-ominaisuudet painottuvat pääsääntöisesti juuri myyntiputken hallinnoimiseen sekä myynnin kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Kokonaisuuden seuranta on tehty siten, että myynnin johto pystyy ennustamaan tulevaisuuden myyntiä Severan visuaalisilla dashboardeilla sekä muokattavilla raporteilla. (CRM-ohjelma n.d.) Integrointi muiden Visman tarjoamien palveluiden, kuten taloushallinnon- tai HR-järjestelmien välillä onnistuu rajapinnan kautta. Severasta on myös käytettävissä mobiiliversio.

HubSpot on ilmainen CRM-järjestelmä, joka julkaistiin vuonna 2014. Se mahdollistaa myyntiprosessin koko elinkaaren hallinnoimisen aina liidihankinnasta tapausten loppuun viemiseen eli kloussaamiseen. Järjestelmässä painotutaan vahvasti siihen, että asiakkuudenhallinta on tehty koko organisaatiolle läpinäkyväksi sekä markkinoinnin ja myynnin väliseen yhteistyöhön. Järjestelmän etuna on se, että siihen voidaan liittää rajaton määrä käyttäjiä. Ilmaisen version tarjoamat ominaisuudet jäävät kuitenkin vähänkin isommalla yritykselle melko suppeiksi. HubSpotista on siis tietenkin myös saatavilla maksullinen versio. HubSpot Professional- ja Enterprise versioissa voidaan järjestelmään luoda monia eri myyntiputkia sekä automaatioita eri asiakkaille. API-rajapinnan avulla voidaan luoda useita integraatioita esimerkiksi laskutus- tai projektinhallintajärjestelmille. HubSpotin etuina ovatkin sen helppokäyttöisyys sekä sen tarjoamat työkalut myynnin ja markkinoinnin tueksi. (Hubspot CRM n.d.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastatteluun valittiin huolellisesti kohdeyritysten asiantuntijoita, jotka ovat olleet mukana CRM-järjestelmän päivittäisessä käytössä, koulutuksessa sekä käyttöönotoissa. Haastateltavat valittiin siten, että heillä oli pitkän ajan kokemusta erilaisista tilanteista omassa yrityksessään CRM-järjestelmien parissa, jotta haastatteluiden antama tieto olisi mahdollisimman luotettavaa sekä kattavaa. Teemahaastattelut mahdollistivat sen, että jokaisessa haastattelutilanteessa pystyttiin kerätä sellaista uutta tietoa, jota itse haastateltavana ei etukäteen välttämättä osannut odottaa, mutta jotka kuitenkin ovat tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Haastattelujen jälkeen tekstit litteroitiin ennen seuraavaa haastattelua, jonka ansiosta ymmärrys sekä seuraavien haastattelujen kulku kehittyi paremmaksi kysymysten esittämisen osalta, kuitenkin ohjaamatta vastaajaa liikaa. Tutkimustulosten luotettavuus varmistettiin näin ollen valitsemalla sopivat tiedonkeruumenetelmät ja haastateltavat.

Tutkimuksen haastatteluteemat määriteltiin asiakkuudenhallintaa sekä niiden järjestelmiä käsittelevän tietoperustan pohjalta. Tutkimuskysymykset ohjasivat myös teemojen muodostamista sekä haastattelutilanteiden tarkentavia kysymyksiä. Teemoiksi muodostuivat lopulta haastateltavan yrityksessä käytettävän CRM-järjestelmän yleiskartoitus, CRM-järjestelmän toimivuus, resursointi sekä lopuksi järjestelmän merkitykset ja yhteenvetomaisesti vielä positiivisimmat vaikutukset ja nykyiset haasteet. (Liite 1.) Tietoperustan laajuus varmistettiin hakemalla laajasti tietoa useasta relevantista lähteestä. Koska tutkimuksen kohde oli kasvavien teknologiayritysten CRM-

järjestelmien onnistumiset ja haasteet, keskityttiin tietoperustaa laatiessa alan tutkimuksia sisältäviin tietokantoihin. Vaikka tutkimuksessa keskitytään CRM-järjestelmien käyttöön, on perusteltua tietoperustassa käydä läpi mitä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään, jotta voidaan ymmärtää paremmin järjestelmien käyttöä ja tavoitteita. Tutkimuksen tietoperustan tiedonhakuun käytettiin useita hakusanoja sekä suomeksi että englanniksi. Tietoa haettiin hakusanojen avulla lähtökohtaisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastosta sekä Janet Finnan luettelemista tietokannoista, kuten Bisneskirjastosta, Ellibistä, Ebook Centralista sekä JYX-tietokannasta. Tietoa etsittiin myös Google Booksin sekä Scholarin tieteellisten artikkelien avulla. Olennaisimmat hakusanat ja käsitteet tietoa hakiessa olivat

- Asiakkuudenhallinta / customer relationship management (CRM)
- Asiakkuudenhallintajärjestelmä tai CRM-järjestelmä / CRM system
- Asiakkuudenhallinnan haasteet / challenges of CRM
- Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja roolit / roles of CRM
- CRM-järjestelmien haasteet / challenges of CRM systems
- CRM-järjestelmien hyödyt ja roolit / roles of CRM systems

Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2023. Jokainen haastateltava kontaktoitiin erikseen puhelimitse tai viestillä, tiedustellen halukkuus osallistua tutkimukseen. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkimuksen aihe sekä sen tavoitteet, sekä haastateltaville tehtiin selväksi se, että haastattelu tul-taisiin tallentamaan myöhempää litterointia sekä aineiston analysointia varten. Haastattelut suori-tettiin käyttäen Microsoftin Teams-sovellusta, jonka kautta haastattelut tallennettiin. Haastatelta-via oli kolme (3), joista jokainen edusti eri yritystä. Haastateltavat toimivat yrityksissään johtotehtävissä, ja olivat olleet mukana yritystensä CRM-järjestelmien päivittäisessä käytössä sekä hallinnoinnissa. Vastaavasta aiheesta ei ole saatavilla olevia tutkimuksia, vaikka asiakkuudenhallin-taa sekä CRM-järjestelmiä käsitteleviä tutkimuksia onkin laajasti olemassa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja sen arviointiin ei ole täysin yksiselitteisiä ohjeita. Tutki-musta kuitenkin arvioidaan kokonaisuutena, jossa johdonmukaisuus sekä tulosten suhde toisiinsa on toteuduttava. Tutkijan täytyy antaa tutkimusta lukevalle tarpeeksi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat myös itse arvioida tuloksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa tutkijan sitoutuneisuuden, aineiston keruun, tutkimuksen tiedon-

antajien, analyysin sekä raportoinnin kautta. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan sitä, minkä takia tutkija kokee tutkittavan ilmiön ja aiheen hänelle tärkeäksi tai olennaiseksi. Onko esimerkiksi tutkijalla entuudestaan kokemusta tai oletuksia aiheeseen liittyen? Aineiston keruun perusteella voidaan todeta, onko esimerkiksi haastattelu tai sen erityispiirteet valittu oikein perustein. Onko tiedonantajat haastateltu yksin vai erikseen, tai onko haastattelutilanteissa syntynyt ongelmia. Tutkimuksen tiedonantajilla tarkoitetaan tässä tapauksessa haastateltavia. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä tuoda esiin, millä perusteella tutkimuksen haastateltavat valittiin, kuinka monta heitä oli sekä miten heitä kontaktoitiin. Olennaista siis on, että tutkittavilta henkilöiltä saadaan tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Aineiston analyysistä on saatava selville, miten aineistoa analysoitiin sekä miten päädyttiin johtopäätöksiin. Se miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu sekä raportti on kokonaisuudessaan laadittu, vaikuttaa luotettavuuteen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122–123.) Tässä kappaleessa käytyjen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden periaatteiden sekä tämän tutkimuksen kertomieni taustojen perusteella voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tutkimus on luotettava.

Tutkimuksen eettisyysnäkökulmaa voidaan katsoa siltä kantilta, mikä oli tämän tutkimuksen tavoite ja mitä sillä haluttiin saavuttaa sekä miten eettisyys toteutui työn jokaisessa eri vaiheessa. Tutkimuksen aihetta valitessa tavoitteena ei esimerkiksi ollut etsiä yrityksistä juuri epäonnistumisia CRM-järjestelmiin liittyen, vaan perusteena esimerkiksi haasteiden tutkimiseen oli se ajatus, että jokaisella kasvavalla yrityksellä on omat haasteensa, ja niistä voidaan oppia. Tietoperustaa kirjoittaessa ja lähteitä käytettäessä nojauduttiin pääsääntöisesti ei-kaupallisiin kirjoituksiin, joka tuo teoriaan puolueettomuutta ja todenmukaisuutta. Haastattelutilanteissa annettiin edustajien vapaasti kertoa heidän kokemista haasteistaan, eikä niitä lähdetty tiukasti heiltä vaatimaan. Tiedon vaatimiselle ei olisi ollutkaan tarvetta, sillä jokainen haastateltava kertoi avoimesti haasteistaan. Joka tapauksessa, haastateltavien ammattitaitoa sekä asiantuntijuutta aiheeseen oli arvostettava, sillä heillä kyseisiin järjestelmiin oli tutkijaa eli minua laajempi ymmärrys. Mikäli tutkijana olisi kyseenalaistanut tutkittavien asiantuntijuutta, se olisi kääntynyt tutkimustuloksia vastaan laskemalla heidän halua esittää omia näkemyksiään tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimustuloksia analysoitaessa ei lähdetty ennako-oletuksilla väkisin etsimään tiettyjä teemoja esimerkiksi sen pohjalta mitä tietoperusta sisälsi. Tutkimustulosten analysoinnin kautta kuitenkin huomattiin, että sieltä luonnollisesti esiin nousseet teemat vastasivat tietoperustaa, jonka perusteella itse analyysin sekä tietoperustan välinen suhde oli onnistunut.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset käydään läpi tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, missä asioissa CRM-järjestelmä on käytössä onnistunut sekä mitkä asiat osoittautuvat käytön haasteiksi kasvavissa teknologia-alan yrityksissä. Kappaleissa käydään tuloksia teemoittain, sekä yrityskohtaisia nostoja. Haastattelujen kautta saaduissa aineistoissa yritysten nimet ja edustajat pidettiin nimettömänä. Tutkimustulosten havainnoinnin selkeyttämiseksi, tuloksissa yritykset ovat nimetty haastattelujärjestyksen mukaan seuraavasti: Yritys A, Yritys B ja Yritys C. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1), on eritelty tuloksissa käytettävät yritykset heidän käyttämien CRM-järjestelmien kanssa.

Yritys A on elektroniikkalaitteistoja- ja palveluita tarjoava yritys, jolla on käytössä Salesforce CRM-järjestelmä. Yritys B on Energia- ja tietoliikenneinfran asiantuntijatalo, joka käyttää Visman tarjoamaa Severa CRM-järjestelmää. Yritys C on verkkokauppoihin ja niiden lisäosiin erikoistunut asiantuntijayritys, jolla on käytössä HubSpotin CRM-järjestelmä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1), on eritelty tuloksissa käytettävät yritykset heidän käyttämien CRM-järjestelmien kanssa.

Yrityksen nimi	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Toimiala	Elektroniikkalaitteistot	Energia- ja tietoliikenneinfra	Verkkokaupat
CRM-järjestelmä	Salesforce	Severa	HubSpot
Asiakkaita	n. 300	n. 100	n. 100

Taulukko 1. Yritysten CRM-järjestelmät

## 6.1 Onnistumiset CRM-järjestelmien käytössä

### 6.1.1 Myyntiputki

Jokipii (2022) oli blogissaan painottanut myyntiputken mahdollisuuksien hyödyntämistä CRM-järjestelmissä (Jokipii 2022). Jokaista yritystä haastateltaessa, painottuivat heidän suurimmat huomionsa myyntiputken toiminnallisuuteen. Asiakastietojen säilyttäminen sekä sen kautta asiakkuuksien seuraaminen on keskeisimpiä osia ylipäätään koko CRM-järjestelmien käytössä ja käyttötarkoituksissa, jotka peilautuvat myös myyntiputkeen. Yritysten edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että kun asiakastiedot ovat huolellisesti kirjattuna järjestelmään, se hyödyttää koko yritystä myös tulevaisuudessa, ja ongelmatilanteita sekä epäselviä tapauksia voidaan tällä tavoin välttää. CRM-järjestelmät luovat myyntiputken läpinäkyvämmäksi käyttäjilleen sekä sen seuraaminen mahdollistaa asiakassuhteiden paremman ylläpitämisen.

Kaikki edustajat nostivat esiin huomion, jossa myynnin kanssa tekemisissä olevat henkilöt, kuten projektipäälliköt ja myyntiedustajat asiakastapaamistensa jälkeen kirjaavat läpi käytyjä ja sovittuja asioita, ne ovat sen jälkeen järjestelmässä tallessa. Tämä helpottaa huomattavasti tulevaisuudessa asiakkuuden hallintaa, kun asiakkaan historiasta voidaan tarkastella, mitä heidän kanssaan on jo käyty läpi. Yrityksen B edustaja toteaa aiheeseen liittyen:

*"Isoin homma läpinäkyvyyden kannalta on ehkä se, että asiakkaan alle kirjataan mitä ja milloin kenenkin kanssa on käyty läpi niin jatkossa voidaan sitten arvioida uutta tapaamista ja niiden tietojen pohjalta osataan valmistautua taas paremmin."*

Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kyseinen palaveri ei johda sopimukseen tai edes tarjoukseen, voidaan tulevaisuudessa uusien projektien sekä mahdollisuuksien auetessa palata kyseisiin asiakkaisiin ja arvioida tilannetta. Mikäli toimintakenttä on muuttunut siihen suuntaan, että voitaisiin tarjota palveluita uudestaan, nähdään järjestelmän historiasta aiemmat tapaamiset ja keskustelujen kulmakivet, joiden pohjalta voidaan varautua tuleviin keskusteluihin.

Myös aktiivisten asiakkuuksien sekä niiden kanssa tapahtuvan liiketoiminnan seuraaminen on helpottunut CRM-järjestelmien myötä. Kun useat yrityksessä hoitavat asiakkuuksia sekä käyttävät järjestelmää, se luo kokonaisuuden, josta voidaan helposti nähdä maailmalla olevat tapaukset. Yrityksen A edustaja kertoo:

*"Meillä pidetään ihan keskusteluita, joissa käydään järjestelmästä läpi eri maiden tilanteita. Niistä nähdään mitä caseja siellä on auki ja mitä sinne uskotaan myytävän ja milloin."*

Järjestelmää on siis onnistuttu hyödyntämään siten, että haluttujen suodattamien ja parametrien mukaan saadaan sellaista tietoa, joiden mukaan pystytään seuraamaan avoinna olevia myyntitapauksia jopa eri maantieteellisten sijaintien mukaan, nähdessä jälleenmyyjien tilanne sekä mitä laitteita heille on toimitettu ja mitä mahdollisesti toimitetaan. Yhtä lailla käynnissä olevien tapausten seuraamisen lisäksi tulevaisuuden ennustaminen on kriittistä, kun halutaan tietää, pysytäänkö budjetissa ja vuosisuunnitelman ennusteissa. Hän jatkaa:

*"Samalla voidaan verrata sitten sitä, ollaanko vuosisuunnitelmien pohjalta tehdyissä ennusteissa vaiko ei".*

Järjestelmät luovat siis yrityksen johdolle kriittistä tietoa myynnistä ja taloudellisesta tilanteesta. Yrityksen B ja C edustajat tukevat lisäten, että yrityksen hallituksessa käytettävät raportit ovat ensiarvoisen tärkeitä, kun tarkastellaan tulevaisuuden näkymiä ja tämänhetkistä tilannetta. Raportteja on saatavilla jokaisesta järjestelmästä haluttujen suodattimien mukaisesti. Mahdollisimman yksinkertainen myyntiputki kokonaisuudessaan on niin käyttäjien, kun johdonkin etu. Yrityksen C toteaa lopuksi:

*"Me ollaan pyritty mahdollisimman yksinkertaiseen myyntiputkeen."*

### **6.1.2 Tekninen toimivuus**

Tässä luvussa käydään läpi haastateltavien yritysten CRM-järjestelmien teknisen toimivuuden onnistumisia. Koska CRM-järjestelmät ovat digitaalisia työkaluja, myös niiden ja minkä tahansa

muunkin digitaalisen järjestelmän käyttöön liittyy aina riskejä teknisen toimivuuden kannalta. Toimivuutta voidaan kuitenkin edistää esimerkiksi integraatioiden sekä sisäisen osaamisen avulla. Myös sillä on merkitystä, millä perusteilla järjestelmää lähdetään yritykselle valitsemaan. Niin kuin Helgeson (2017) totesi, eri järjestelmät ovat parempia tietyissä osa-alueissa, joten on määriteltävä, mitkä ovat oman liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asioita ottaa huomioon järjestelmää valitessa (Helgeson 2017, 60). Useat järjestelmät ovat nykyään pilvipalvelupohjaisia, mutta myös omilla palvelimilla ylläpidettäviä järjestelmiä on yrityksillä käytössä.

Yksi iso haastatteluissa esiin nousseet teemat olivat juuri eri järjestelmien väliset integraatiot ja niiden ominaisuudet. Yritykset B ja C olivat integroineet CRM-järjestelmänsä esimerkiksi taloushallinto- sekä tarjousjärjestelmiin, ja he kokivat, että integraatiot ovat toimineet järjestelmien välillä hyvin sekä helpottanut työskentelyä. Ainoastaan yritys A ei haastatteluhetkellä ollut integroinut CRM-järjestelmää heidän käytössään olleiden taloushallinnon- ja toiminnanohjausjärjestelmien kanssa. He kuitenkin ovat aloittaneet keskustelut yrityksen sisällä integraatioiden suhteen, mutta siitä huolimatta tulosten valossa tässä kappaleessa keskitytään enemmän yritysten B ja C havaintoihin.

Yrityksellä B oli käytössä Visman tarjoama Severa järjestelmä, joka on asiakkuudenhallinnan lisäksi tarkoitettu toiminnanohjausta sekä projektinhallintaa varten. Heillä oli yrityksen perustamisvaiheessa aluksi käytössä Admicomin Adminet, mutta he kokivat, että Severan tarjoamat laajat palvelut sekä Adminetistä kehittyneempi CRM-palveluiden toimivuus ovat saman paketin alla parempi vaihtoehto asiantuntijayrityksen tarpeisiin. Hän perustelee asiaa:

*”Projektisuunnitelmat ja sitten kannattavuusnäkökymät ja niiden yhdistäminen asiakkuudenhallintaan joka oli just Severassa edistyneempi, niin oli syitä siihen miksi me vaihdettiin järjestelmää.”*

Tämä kertoo siitä, että yritysten on arvioitava ja priorisoitava omia tarpeitaan valitessaan järjestelmää. Kun hallinnoidaan esimerkiksi projekteja ja asiakkuuksia, niin niiden on toimittava keskenään saumattomasti. Tässä kohtaa itsessään ei siis tarvittu erillistä integraatiota erillisten järjestelmien välillä asiakkuudenhallintaan, toiminnanohjaukseen tai projektinhallintaan. Erityisen tyytyväinen hän on ollut Severan käytössä siihen, että henkilöstöresurssit, projektit ja asiakkuudet linkittyvät

toisiinsa järjestelmän sisällä. Varsinainen integraatio tulee esiin yrityksessä B Severan ja heidän käyttämän taloushallintojärjestelmä Netvisorin välillä, joka on myös Visman tarjoama järjestelmä. Etuna tässäkin on se, että usein saman tarjoajan väliset järjestelmät toimivat integraatioissa paremmin avoimen rajapinnan avulla. Kun Severassa luodaan laskusta ensin vedos, se saadaan siirrettyä Netvisoriin, josta se lähetetään eteenpäin asiakkaalle, jolloin myyntisaamiset päivittyvät laskujen maksettua taloushallintojärjestelmään. Sama toimii päinvastaisessa tilanteessa. Asiakkaan laskut hyväksytään ja maksetaan taloushallintojärjestelmässä, jonka jälkeen laskurivit siirretään sieltä sille kuuluvalla asiakkaalle ja projektille Severan päähän.

Yrityksellä C oli käytössä Hubspotin CRM-järjestelmä. Yrityksen edustajan mukaan kyseinen järjestelmä valikoitui yrityksen alusta asti, kun he lähtivät lähestymään aihetta markkinoinnin päästä:

*”Me lähdettiin markkinoinnin päästä että koska yhtiö oli perustettava ja just sisältöpainotteinen asiakashankinta oli siinä vaiheessa olennainen osa.”*

Asiakashankinta sisältöpainotteisesti sekä myynnin työkalut ovat olleet tähän päivään asti järjestelmän tuomat edut, ja sitä käytetäänkin aina liidien hankinnasta kaupan loppuun saattamiseen asti. Hubspotista yrityksellä on integraatio tarjousjärjestelmä Proposalin kanssa, joka on toiminut erittäin hyvin. Proposalissa tehdään kaikki tarjoukset erilaisten templatejen eri valmiiksi määriteltyjen pohjien kautta. Kun tarjoukselle annetaan Proposalissa jokin arvo ja se lähetetään asiakkaalle, päivittyy Hubspottiin myös tarjouksen status. Tarjous tallentuu myös automaattisesti PDF muotoon Hubspottiin talteen. Tässäkin tapauksessa yrityksen tarpeet ja järjestelmän tarjoamat ominaisuudet kohtasivat, jolloin käytöstä saatiin onnistunutta.

Jokainen haastateltavien käyttämästä CRM-järjestelmästä on pilvipalvelupohjainen järjestelmä, mutta yritys A käyttää Salesforce-järjestelmän ylläpitämiseen ohjelmistokehityksen takia omia palvelimia. Pilvipalveluiden etuna onkin se, ettei käyttäjän itse tarvitse huolehtia palvelimien toiminnasta. Yrityksen B edustaja toteaaakin:

*”Edellisessä yrityksessä me huomattiin kuinka paljon tällöinen pilvipalvelutyypinen ratkaisu antaa joustavuutta, kun jää omat palvelimet pois.”*

Tässä tapauksessa aiemmalla kokemuksella oli merkitystä, sillä uuden firman perustamisen alussa otettiin empimättä käyttöön pilvipalvelupohjainen CRM-järjestelmä. Yrityksen C edustaja kokee myös, että pilvipalvelupohjaisuus tuo vaivattomuutta jokapäiväiseen järjestelmän käyttöön, kun ei tarvitse huolehtia palvelimista. Omaa palvelinta ylläpitävä yritys A:n edustaja toteaaakin, että vaikka palvelimien ylläpitämisessä ja säännöllisessä päivittämisessä on oma työnsä, siitä huolimatta tällainen toimintatapa on heille parempi:

*”Meillä pyörii asiat omalla serverillä ohjelmistokehityksen takia, jota me säännöllisesti pidetään yllä. Se on ollut oikeestaan aika hyvä meille.”*

Järjestelmien ylläpidossa on siis eroavaisuuksia, mutta siitä huolimatta jokainen on tyytyväinen omaan tilanteensa, sillä ne palvelevat heidän tämänhetkistä tilannettaan parhaiten. Mikäli ei ole tarvetta omalle ohjelmistokehitykselle tai halutaan korostaa vaivattomuutta, pilvipalvelut tarjoavat käyttäjälleen hyvän ratkaisun.

Eroavaisuuksista huolimatta selviää myös, että molemmissa ratkaisuissa on tietoturva-asioissa onnistuttu. Hirvosen (2022) mukaan pilvipalveluratkaisut varmistavat sen, että niissä seurataan tarkasti maailmalla tapahtuvia tietoturvamutoksia, ja ne päivittyvät palvelun tarjoajien toimesta järjestelmiin. Yrityksen B edustaja avaa tilannettaan:

*”Meillä on kaksivaiheinen kirjausmenettely käytössä ja omien servereiden sijasta meidän ratkaisu tietoturva-asioihin on nimenomaan nämä suojatut pilvipalvelut.”*

Pilvipalvelimet sekä kaksoisvarmenteet luovat asiakastiedoille toimivan suojan, joka varmistaa, ettei järjestelmään pääse ulkopuolisia tarkastelemaan ja mahdollisesti väärinkäyttämään tietoja. Samoin yritys C on varmistanut, että heidän käyttämänsä pilvipalveluratkaisut täyttävät GDPR vaatimukset ja prosessit. Tämän lisäksi heillä on oma tietosuojatiimi sisäisesti sekä tietosuojakäytännöt eri järjestelmissä. Koska yrityksen A käytössä on omat palvelimet, he ovat varmistaneet GDPR asioiden toteutumisen oman tiimin avulla. Heillä palvelimia pidetään jatkuvasti yllä, ja he ovat löytäneet omat tavat tietoturvan varmistamiseksi:

*”Nyt meillä on esimerkiksi sellainen tapa, että me lähetetään asiakkaille semmoinen infokirje ja ne, jotka ponnahtaa järjestelmässä takaisin niin on vanhoja asiakkaita ja niiden tiedot voidaan poistaa.”*

Tämän avulla menneiden asiakkaiden tiedot voidaan poistaa järjestelmästä, mutta omien palveluiden ylläpitämisessä täytyy silti olla erityisen tarkka ja aktiivinen mahdollisten tietomurtojen takia. Yhteisesti jokaisessa yrityksessä CRM-järjestelmän lisäksi jokaisen verkkosivustolta löytyy tietoa siitä, miten asiakastietoja käsitellään sekä miten niitä voi pyytää tarkistettavaksi tai halutessaan poistettavaksi.

### **6.1.3 Käyttäjät**

Jokaisella järjestelmällä ja yrityksellä on määritetty käyttäjät, jotka kirjaavat tietoa sekä ylläpitävät sitä. Aiemmissa luvuissa mainittiin jo muutamia esimerkkejä siitä, ketkä järjestelmää käyttävät. Tässä luvussa syvennyttään enemmän siihen, miten käyttäjien määrittäminen sekä järjestelmän käytön vastuun jakaminen on näkynyt positiivisesti CRM-järjestelmän käytössä.

Haastateltavien tuloksista käy ilmi, että jokainen yritys on määrittänyt järjestelmälleen pääkäyttäjän, joka toimii linkkinä päivittäisten käyttäjien eli niin sanottujen loppukäyttäjien sekä itse järjestelmän välillä. Pääkäyttäjä on se henkilö, ketä loppukäyttäjät ensisijaisesti lähestyvät esimerkiksi ongelmatilanteissa. Mikäli loppukäyttäjä ei pysty ratkaista ongelmaa, hän selvittää asian järjestelmän toimittajan kanssa. Tämän ansiosta ratkaisut saadaan lähtökohtaisesti aina saman katon alta, joka helpottaa ja nopeuttaa ongelmatilanteista selviytymistä. Yrityksen A edustaja painottaa pääkäyttäjän ja hänen osaamisensa tärkeyttä sekä vastuuta:

*”Meillä pääkäyttäjänä on markkinointispesialisti, että hän kouluttaa meidän jälleenyjiä tän järjestelmän käyttöön ja hän kanssa hoitaa järjestelmän konfiguroinnin. Että hänelle jää melko iso vastuu järjestelmän käytössä.”*

Vaikka vastuu on pääkäyttäjällä suuri, edustaja kokee, että se on välttämätöntä, jos halutaan pitää järjestelmän toiminta kannattavana sekä mahdollisimman sulavana. Pääkäyttäjällä on mukana varahenkilö, joka toimii hänen tuuraajanaan sekä apukätenä. Tärkeää tämän kokoisissa ja kasvavissa yrityksissä on, ettei tässä vaiheessa yritystä oteta vielä liikaa henkilöitä järjestelmän ylläpitämiseen

mukaan, sillä tällä tavalla saadaan luotua yhden pääkäyttäjän sekä varahenkilön voimin varmemmin yhtenäinen ja toiminnaltaan selkeämpi järjestelmä, jonka määrityksiin ja tapoihin on tulevaisuudessa helpompi kasvavan yrityksen mukautua. Yrityksessä B puolestaan pääkäyttäjänä toimi talouspäällikkö sekä yrityksessä C toinen esihenkilö, joka hoitaa myös markkinointia. Tämän kokonaisissa kasvavissa yrityksissä CRM-järjestelmän pääkäyttäjät ovat usein siis ylempiä toimihenkilöitä, joiden pääsääntöinen työnkuva liittyy usein johonkin muuhun kuin itse järjestelmän ylläpitämiseen, mutta jotka kuitenkin käyttävät järjestelmää päivittäisessä työnteossa. Tämä on siinä mielessä siis etu, ettei järjestelmää varten itsessään tarvitse välttämättä palkata täysin omaa henkilöä. Jokaisessa yrityksessä lähtökohtaisesti suurimmassa osasta loppukäyttäjien ongelmatilanteista selvitetään ottamalla yhteyttä pääkäyttäjään. Yrityksen B edustaja päättää todeten:

*”Kyllä me ongelmat saadaan yleensä melko nopeasti selvitettyä Teamsin välityksellä, kun otetaan yhteyttä meidän talouspäällikköön eli Severan pääkäyttäjään.”*

Onnistumisia ja kehitystä on myös näkynyt siinä, miten yritysten myynnistä vastaavat myyntiedustajat sekä projekti- ja aluepäälliköt ovat edistäneet tapaa ja rutiineja siihen suuntaan, että esimerkiksi myynti- tai asiakastapaamisissa käytyt asiat ja huomiot kirjataan CRM-järjestelmään muistiin. Vaikka kasvavien yritysten työyhteisö onkin usein tiivis ja ajatuksia sekä tietoa jaetaan työntekijöiden kesken, pyritään hiljaisen tiedon ja osaamisen määrää kuitenkin minimoida. Joissain yrityksissä henkilöstön vaihtuvuus voi ajoittain olla suurtakin. Esimerkiksi yrityksen B tyyllisissä asiantuntijaorganisaatioissa tiedon ja osaamisen määrä sekä laatu ovat korkealla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän mahdollisesti irtisanottua pyritään siihen, ettei hänen mukanaan lähtisi yritykselle arvokasta tietoa, vaan että kaikki asiakkuuksiin sekä avoimiin myyntimahdollisuuksiin liittyvät tiedot olisivat järjestelmässä nähtävissä ja käytettävissä myös tulevaisuudessa ilman, että tarvitsisi lähteä arvailemaan ja tiedustelemaan tilannetta. Yrityksen B edustaja kertoo vaatimuksistaan:

*”Meille on tosi tärkeä vaatimus, että asiakastiedot ovat ajan tasalla, eli me ei haluta hiljaista tietoa tai osaamista. Varsinkin myynnistä vastaavilla henkilöillä on niin paljon tietoa, että ei haluta niiden lähtevän firman mukana, jos työsuhde päättyy.”*

Myös yrityksen A edustajan näkemyksen mukaan asiakkuuksiin sekä myyntiin liittyvä tieto on yrityksen omaisuutta, eikä sen menettämistä haluta riskeerata. CRM-järjestelmien avulla hiljaisen tiedon määrää on saatu vähennettyä. Kun työntekijöiltä vaaditaan huolellisuutta tietojen kirjaamiseen ja siihen, että liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat ovat järjestelmässä tallessa, se edistää jokaisen työtä. Jokipiin (2022) huomioidut tiedon säilyvyydestä tukevat näitä huomioita.

## 6.2 CRM-järjestelmien haasteet

### 6.2.1 Resurssit

Haastattelussa käytiin teemana läpi yleisesti CRM-järjestelmien haasteita ja sitä, ovatko yritysten edustajat tyytyväisiä CRM-järjestelmän tämänhetkiseen hintahyötysuhteeseen ja kokevatko he saavansa niistä täyden potentiaalin irti. Jokainen edustaja painotti haastatteluissa resurssien ja niiden hallinnan aiheuttavan haasteita. Tässä luvussa käydään läpi resursoinnin haasteita, jotka tutkimustulosten mukaan liittyivät pitkälti henkilöresursseihin, tiedon laatuun sekä kustannusrakenteeseen. Sherrer (2023) kirjoitti blogissaan resurssien sekä niiden hallinnan olevan yritysten suurimpia haasteita CRM-järjestelmien kanssa.

Jokainen tutkimuksen yritys on alkuvaiheissaan CRM-järjestelmää valitessaan ja käyttöönottaessa punninnut, mikä järjestelmä tarjoaa sen hetkisellemme liiketoiminnalle parhaat ominaisuudet sekä palvelut, ja jonka käyttöön heillä on sillä hetkellä tarpeeksi resursseja ylläpitää. Liiketoiminnan kehityksessä muutoksia ja uusia tilanteita tulee väkisinkin eteen ja niihin täytyy reagoida, jotta toiminta pysyy kannattavana. Muutokset koskevat myös järjestelmiä aina työntekijöiden kouluttamisesta järjestelmän ominaisuuksien muutoksiin ja päivityksiin, sekä järjestelmän koulutuksen kestoon ja siihen käytettävään työpanokseen vaikuttavat myös koulutettavan taustat ja aiempi osaaminen. Yrityksen A ja B edustajat kommentoivat:

*"Kun me otetaan uusia käyttäjiä mukaan, niin siihen menee aikaa, että opitaan täyttämään siellä järjestelmässä olevia valinnaisia kenttiä, jotka me ollaan sinne itse määritetty." Yrityksen A edustaja*

*"Sellaisille ihmisille, joille digitaaliset työkalut ei ole niin luontevaa niin tietojen saaminen järjestelmään on haastavampaa." Yrityksen B edustaja*

Myös liiketoiminnan kehittyessä järjestelmiin otetaan ajoittain käyttöön lisää uusia ominaisuuksia ja näiden ominaisuuksien käyttöönottoon itsessään kuluu jo aikaa. Yrityksen C edustajan mukaan:

*”Käytön osalta eniten on kulunut ehkä aikaa siihen, kun me ollaan otettu järjestelmästä käyttöön uusia ominaisuuksia, niin kun vaikka sähköpostimarkkinointia, sosiaalisten kanavien käyttöönottoa tai vaikka kehittäneet dashboardia.”*

Uudet ominaisuudet ovat siis hyödyllisiä, mutta samalla on oltava realistisi, mihin yrityksen resurssit riittävät. Yrityksen A edustajaa tiedustellessa tietojen kirjaamisesta heidän määrittämiin järjestelmän lisäkenttiin, hän kertoi:

*”Ei se oikeastaan koskaan tämmöisissä järjestelmissä ole helppoa. Sen takia pääkäyttäjällä on iso rooli kouluttamisessa ja järjestelmän konfiguroinnin kanssa, että mitä kaikkia kenttiä sinne esimerkiksi laitetaan ja miten niitä täytetään. Ne pitää kuitenkin olla kaikilla samat ja niitä pitää osata täyttää samalla tavalla, jotta raportteja ja järjestelmää on helppoa käyttää. Täytyy muistaa, että missä tahansa reaaliaikaisessa järjestelmässä kannattaa säilyttää varovaisuus kunnianhimon ja sen kanssa, mitä kaikkea järjestelmään halutaan sen mukaan minkä verran resursseja on käytettävissä.”*

Kasvavissa yrityksissä järjestelmien uusien ominaisuuksien käyttöönotossa vastuu näiden jalkauttamiseen yrityksen työntekijöille on siis usein työlästä ja aikaa vievää. Ominaisuuksiin käytettävien resurssien määrää on huolellisesti tarkasteltava. Tämän kokoisissa yrityksissä pääkäyttäjän rooli vielä korostuu, ja se voi johtaa työtaakan ylikuormittumiseen, jonka seurauksena muut osa-alueet voivat kärsiä.

Tiedon laatu ja sen määrä on myös resursointiin liittyvä haaste (Sherrer 2023). Vaikka aiemmin käsitellyissä CRM-järjestelmien onnistumisissa (Luku 6.1) käsiteltiin sitä, kuinka kirjatun tiedon myötä pystytään muun muassa seuraamaan asiakkaiden historiaa sekä aktiivisia myyntitapauksia, jokainen haastateltava oli myös sitä mieltä, että tiedon laatuun sekä siihen käytettäviin resursseihin olisi syytä kiinnittää huomiota nykyistä enemmän. Yrityksen C edustaja antaa tästä esimerkin:

*”Seuraava taso olisi ehkä se, että opetettaisiin käyttämään sitä silleen, että siellä olisi enemmän miksi voitetaan ja miksi hävitään tyylistä tietoa saatavilla.”*

Vaikka järjestelmässä onkin jo tärkeää tietoa, siihen voidaan vielä tehdä parannuksia esimerkiksi kilpailuaseman parantamiseksi. Tässä tapauksessa hän haluaisi käyttäjille opetettavan järjestelmään kirjaamiseen vielä enemmän toimitetuista laitteista sellaista tietoa, josta selviää asiakkaiden kanssa välisten neuvottelutulosten onnistumiset sekä ennen kaikkea kompastuskivet. Mikäli järjestelmän käyttäjät eivät aikaa säästääkseen tai huolimattomuuttaan kirjaa sellaista tietoa, joka on oikeasti relevanttia ja hyödynnettävää, se hävitään tulevaisuudessa, kun käydään läpi asiakkaitten tapauksia. Yrityksen B edustajan muotoilee tilanteen sanoen

*”Se aika mikä voitetaan siinä, ettei pidetä tietoja ajan tasalla, niin hävitään epäselvien tilanteiden selvittämisessä. Meidän periaatteemme mukaan sellaista tietoa mitään ei ole myyntiputkella asiakkaalle syötetty, niin meillä ei ole sitä ollenkaan.”*

Tämä kuvastaa sitä, kuinka tiedon laatu käytännössä määrittää ja kuvaa yrityksen asiakkaiden kokonaistilannetta. Hän myös painotta sitä, kuinka tiedon laatu vaikuttaa myös siihen, että saadaan arjesta karsittua ylimääräisiä aikaa vieviä tapahtumia. Hän jatkaa:

*”Järjestelmästä tulisi johdon pystyä luotettavasti katsoa ajantasainen tilanne, jotta ei tarvitsisi pitää turhia palavereita.”*

Asiakkaita hallinnoivat sekä niiden kanssa päivittäin työskentelevät henkilöt toki usein tietävät ajantasaisen tilanteen, vaikkei kaikkea tieto olisikaan kirjattu, mutta yrityksen johdon tulisi pystyä näkemään visualisointien kautta myös tilanteen vaivattomasti. Yrityksen C edustaja kiteyttää koko aiheen hyvin sanoen:

*”Ongelmahan ei ole se, että käytetäänkö CRM-järjestelmää vai ei, vaan se, että onko data kuranttia vai ei.”*

Koska järjestelmien ylläpitäminen ei ole ilmaista, täytyy yritysten suunnitella kustannuksia sekä päivittää toimiaan siihen suuntaan, jotta kustannusrakenteesta saataisiin mahdollisimman kestävä ja järjestelmän käyttö rahallisesti mahdollisimman kannattavaksi. CRM-järjestelmissä käytön hinta koostuu usein valitun paketin laajuudesta sekä käytettävistä ominaisuuksista, ja järjestelmän hinta saattaa kasvaa hyvinkin nopeasti (Shams 2022). Tuloksistakin käy ilmi, että yrityksen eri vaiheissa kustannukset ovat eri paikoissa, jolloin tasapainottelu järjestelmässä käytettävien ominaisuuksien välillä on ajoittain haastavaa. Yrityksen C edustaja kommentoi tilannettaan:

*”Nyt hinnoittelu on sellainen, että se on siellä markkinoinnin ja liidien määrän puolella. Voimakkaasta uusasiakashankinnasta me pyritään siihen suuntaan, että hidastetaan uusien asiakkaiden haalimista, mutta tavoitellaan enemmän euroja ja samalla palvelun paremmin nykyisiä asiakkaita. Tämä tarkoittaa, että kustannusrakenne on nyt hieman väärä eli tavalla tai toisella pitäisi saada kustannuksia alas markkinoinnin puolelta, kun sitä ei tehdä enää niin isolla volyymilla kuin ennen”*

*”Siinä on meidän haaste saada tasapainoteltua muuttuvan liiketoiminnan kanssa niin kustannustasolla kuin toimintamalliltaan, jotta HubSpot palvelisi meidän nykytilannettamme paremmin.”*

Häneltä saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että liiketoiminnan muuttuessa järjestelmien käyttökin muuttuu ja haasteeksi muodostuu se, miten vanhoista toimintatavoista siirtyminen uusiin toteutetaan taloudellisesti järkevästi ilman, että se vaikuttaa nykyisten asiakkaiden palveleseen.

## **7 Johtopäätökset**

Tämä tutkimus pyrki selvittämään sitä, missä asioissa kasvavat teknologia-alan yritykset ovat CRM-järjestelmän käytössä onnistuneet sekä mitkä asiat ovat tuottaneet haasteita. Tutkimuskysymyksiin saatiin haastattelujen tulosten analysoinnin pohjalta tarvittavat vastaukset. Jokaisesta haastattelusta nousivat esiin yhteneväisiä teemoja, joita tämän työn tuloksissa esitettiin. Tässä luvussa käydään vielä läpi tiivistetysti, mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan tehdä ja mitä asioita yritysten on syytä ottaa huomioon järjestelmien käytössä näiden johtopäätösten pohjalta.

Tutkimuksesta selvisi, että CRM-järjestelmien avulla on onnistuttu tehostamaan myyntiä ja tekemään asiakkaiden hallinta koko yrityksen saataville sekä läpinäkyväksi. CRM-järjestelmien käytön avulla saadaan siis tehostettua myynnin prosesseja siihen suuntaan, että nykyisiä myyntitapauksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia pystytään seuraamaan ja niihin osataan varautua paremmin. Perusteltua on myös tämän pohjalta todeta, että järjestelmän käyttäjillä on suuri rooli ja vastuu järjestelmän käytössä, joiden ansiosta ongelmatilanteilta vältytään. Heidän vastuunsa korostuu asiakaskohtaisten tietojen kirjaamisissa, jolloin yritykselle tärkeä tieto pysyy yrityksen pääomana, eikä ainoastaan myyntiedustajien henkilökohtaisena osaamisena. Niin kuin Buttlen & Maklanin (2019) mukaan analyyttisen CRM:n käyttötarkoituksen perustana pidettiin asiakastietojen hallintaa, joihin kuuluvat esimerkiksi myyntitiedot- ja historiat, tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta analyyttisen CRM:n olevan tässä tapauksessa CRM-järjestelmien olennaisimpana käyttötarkoituksena. Yritysten muiden käyttämien järjestelmien välinen tiedon liikkuvuus oli saatu saumattomaksi integraatioiden avulla. Rajapinnan välinen tiedon liikkuvuus varmistaa siis sen, että muut kriittiset liiketoiminnan osa-alueet etenevät, kuten laskutus ja taloushallinto. Huomioitavaa kuitenkin on se, että järjestelmiä valitessa muiden kriittisten järjestelmien välinen toimivuus oli otettu huomioon huolellisesti, ja siihen jokaisen yrityksen pitäisi pyrkiä valitessaan järjestelmää, koska sillä voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia. Tämän tutkimuksen perusteella ongelmia ei siis integraatioissa ilmennyt, joten voidaan todeta, että integraatiot ovat yksi sujuvan CRM-järjestelmän käytön edellytyksistä ja niitä yritysten kannattaa hyödyntää liiketoiminnassaan. Edellä mainittujen johtopäätösten perusteella saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli missä asioissa CRM-järjestelmien käytössä on onnistuttu.

Haasteiden osalta tutkimuksesta selvisi, että suurimmat haasteet liittyvät siis järjestelmän resursseihin ja niiden hallintaan. Erityisen huomioitavaa oli uusien ominaisuuksien käyttöönotto sekä ylipäätään järjestelmän kouluttaminen uusille työntekijöille. Liiketoiminnan kehittyessä uusia ominaisuuksia otetaan järjestelmistä käyttöön, ja ne vievät aikaa sekä työvoimaa. Käyttäjien kouluttaminen järjestelmän päivittäiseen käyttöön ottaa oman aikansa koulutettavien lähtötasosta riippuen. Esimerkiksi vanhempaa ikäluokkaa olevat työntekijät eivät välttämättä omaksu järjestelmän käyttöön liittyviä asioita yhtä nopeasti kuin nuoremmat henkilöt, jotka ovat jo viettäneet aikaa joko töissä tai vapaa-ajalla erilaisten digitaalisten järjestelmien parissa. Iästä huolimatta ylipäätänsä järjestelmän kouluttaminen ja järjestelmän kehittäminen koettiin optimaalisen resurssin haasteeksi, jolloin voidaan todeta, että siihen on yritysten syytä pureutua. Sherrerin (2023)

huomiot järjestelmien kanssa työskentelevien osaamisesta ja niiden vaikutukset käytön onnistumiseen tukevat tätä väitettä. Vaikka asiakastiedon tärkeys oli edellytys ja myös onnistunutta yrityksissä, relevantin ja hyödynnettävän tiedon määrää on resurssien puitteissa lisättävä sekä tiedon laatuun kiinnitettävä huomiota, jotta pystytään edistämään kilpailuasemaa. Huolimattomat tai vajat kirjaukset voivat koitua tulevaisuudessa ongelmaksi, kun aletaan selvittämään epäselviä tilanteita. Yritysten on siis luotava koko yritykselle vielä tarkemmat yhteiset standardit sen suhteen, millaista tietoa järjestelmään halutaan kirjata. Rahan käyttö ohjaa myös yritysten jokapäiväisiä päätöksiä. Niin kuin muihinkin järjestelmiin, myös CRM-järjestelmien kustannuksia on tarkasteltava sekä arvioitava säännöllisesti uudestaan. Yritysten on syytä punnita kustannuksia uudestaan ja tehtävä rakenteellisia muutoksia. Näissä päätöksissä on otettava huomioon, mihin rahaa käytetään ja tuoko nykyinen malli maksimaalista tulosta heidän sen hetkiseen tilanteeseensa. Shams (2022) ja Sherrer (2023) tukevat näitä tuloksia, tuoden kirjoituksissaan juuri nämä rahalliset ja budjettiin liittyvät haasteet yhdeksi arkisimmista haasteista. Edellä mainittujen johtopäätösten perusteella saatiin vastaus toiseen tutkimuskysymykseen, eli mitkä asiat osoittautuvat CRM-järjestelmien käytön haasteiksi.

Viimeinen tutkimuskysymys oli, mikä on CRM-järjestelmien merkitys kasvavan yrityksen liiketoiminnassa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat yritykset toimivat B2B-sektorilla, joissa asiakkaat sekä niiden hallinta korostuu, kun asiakkaina toimivat muut yritykset. Kasvavat yritykset kehittyvät ajoittain todella nopeaakin vauhtia, joten on tärkeää, että yrityksissä käsitellään asiakkuudenhallintaa alusta asti oikeaoppisesti. Siinä missä B2C-sektorin yrityksissä kuluttajat jakavat kokemuksiaan siitä, miten yritykset kohtelevat asiakkaitaan, myös B2B-sektorin yritykset jakavat kokemuksiaan keskenään. Tässä tilanteessa CRM-järjestelmät ovat kriittinen osa asiakkuudenhallintaa sekä varsinkin kasvavissa B2B-liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Asiakassuhteiden ylläpitäminen on siis ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan luoda perusta vankuille asiakassuhteille sekä katsoa tulevaisuuteen, sillä hyvät asiakassuhteet voivat vaikuttaa vain positiivisesti varsinkin kasvavien yritysten liiketoimintaan. Niin kuin Kulpa (2017) totesi, CRM-järjestelmien käyttö hyödyttää lähtökohteisesti kaikkia, ja sen käyttö on hyvä aloittaa jo siinä vaiheessa, ennen kuin se tulee viimeistään yritykselle välttämättömäksi. Ja niin kuin aiemmissa tuloksissa on todettu, myynnin seuraaminen ja ennustaminen on tärkeä osa myynnin prosesseja. Ilman CRM-järjestelmiä myynnin seuraaminen ja ennustaminen vaikeutuu, jonka perusteella voidaan vain painottaa sen merkitystä. Yrityksissä on kuitenkin hyvä muistaa, että yksikään järjestelmä ei ole parempi kuin sen käyttäjänsä, ja näillä järjestelmillä on todella paljon potentiaalia olla niin myynnin kuin hallinnollisenkin puolen tukena.

Järjestelmien mahdollisuuksiin on syytä tutustua huolellisesti sekä rohkeasti hyödyntää sen mahdollisuuksia, huomioiden kuitenkin olemassa olevat resurssit. Niin kuin missä tahansa muussakin asiassa, mitä enemmän järjestelmää käytetään ja opitaan, sitä paremmin se palvelee käyttäjänsä. Näiden johtopäätösten perusteella saatiin vastaus myös viimeiseen tutkimuskysymykseen.

Haasteita tässä opinnäytetyössä aiheutti ensimmäiseksi aiheen riittävä rajaus. Alussa oli selkeää, että tutkittavat yritykset ovat teknologia-alan kasvuyrityksiä sekä niiden CRM-järjestelmät. Haastavaa kuitenkin se, mitä kyseisten järjestelmien käytöstä halutaan tutkia. Aluksi liikkeelle lähdettiin siitä, mitä haasteita näiden järjestelmien käytössä on ollut, mutta se olisi ollut puolestaan liian negatiivissävytteinen, vaikka niistä olisikin saanut varmasti konkreettisia tuloksia. Aihetta päätettiin lähestyä sen sijaan siitä kulmasta, missä asioissa järjestelmien käytössä on onnistuttu sekä miten ne ovat vaikuttaneet liiketoimintaan. Tähän tueksi otettiin mukaan myös juuri haasteet, jotta tuloksista saataisiin hyvä kokonaisuus vastaaville yrityksille esittäen analyysi mitä asioita kannattaa mahdollisesti ottaa huomioon CRM-järjestelmien käytön kanssa, niin hyödyissä kuin haasteissa.

Henkilökohtaisten resurssien arvioiminen oli myös osa tutkimusta ja sen suunnittelua. Jos tutkimukseen olisi otettu haastateltaviksi vielä useamman yrityksen edustajan, resurssit eivät olisi riittäneet kaikkien haastatteluihin sekä tulosten analysointiin ilman, että se olisi vaikuttanut työn laatuun. Vaikka useammalta yritykseltä olisi saanut vielä enemmän uusia näkökulmia ja mahdollisesti esiin nousevia teemoja, työn laajuus ja työmäärä olisi kasvanut niiden ansiosta huomattavasti. Kuitenkin työn kannalta olisi voinut olla mielenkiintoista sekä hyödyllistä ottaa mukaan tutkittavaksi järjestelmiä toimittavan yrityksen edustaja, jolta olisi voinut saada näkökulmia heidän puolen toiminnastansa. Teemahaastattelujen kokonaisuus veikin eniten resursseja työhön liittyen. Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisen suunnittelun, haastateltavien kontaktoinnin sekä hieman yritysten taustoihin perehtyen. Osasta haastatteluja jouduttiin siirtämään sovitusta ajasta, joka aiheutti haasteita työn rytmitykselle sekä aikataulutukselle. Tästä huolimatta tulosten laatu ei kuitenkaan kärsinyt. Iso osa toteutusvaiheessa aikaa meni haastatteluista saatujen aineistoiden litte-roimiseen sekä niiden analysoimiseen. Tietoperustan kokoaminen ei aiheuttanut aikataulullisia haasteita. Tietoperustan sekä tutkimustulosten sisältö vastasivat toisiaan siten, että niissä ilmeni samoja teemoja.

Jatkotutkimusnäkökulmasta tätä työtä voisi hyödyntää kehittämistutkimuksessa, jos esimerkiksi halutaan perehtyä enemmän CRM-järjestelmien haasteisiin ja ratkaista niitä. Tämän tutkimuksen tuloksista ei varsinaisesti saada vastauksia ongelmien ratkaisemiseen, mutta esiin nousseet teemat voivat olla pohjana sille, mihin haasteisiin lähdetään pureutumaan sekä mitkä niistä koetaan juuri kyseisen yrityksen kohdalla ajankohtaisimmaksi.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan. Tutkimuksen tuloksissa on esitetty konkreettisia tuloksia siitä, missä teknologia-alan kasvuyritykset ovat CRM-järjestelmien käytössä onnistuneet, mitkä ovat niiden haasteita sekä mitkä ovat näiden merkitykset liiketoiminnalle. Tie-toperusta tukee näistä tehtäviä johtopäätöksiä. Täten vastaavan alan yritykset voivat analysoida tuloksia itse ja peilata niitä omaan liiketoimintaan.

## Lähteet

Aaltonen, J. N.d. The power of CRM in optimizing your sales funnel. Salescommunications verkkosivukirjoitus <https://www.salescommunications.fi/en/blog/the-power-of-crm-in-optimizing-your-sales-funnel>. Viitattu 5.5.2023

Adair, B. N.d. Salesforce vs SAP. Which CRM software is the winner? Selecthub verkkosivukirjoitus <https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/salesforce-vs-sap/>. Viitattu 10.4.2023

Andreasson, A. Ylipartanen, A. 2022. Osaava tietosuojavastaava. Toinen päivitetty painos. Helsinki: Tietosanoma.

Asiakastieto on yritykselle kullannarvoista. N.d. Tiece verkkokauppaopas. <https://tieke.fi/verkkokauppaopas/integroitu-verkkokauppa/asiakastieto-on-yritykselle-kullannarvoista/> Viitattu 20.2.2023

Bergström, S & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Buttle, F. Maklan, S. 2019. Customer relationship management. Concepts and technologies. Abingdon: Routledge

Chorianopoulos, A. 2016. Effective CRM using predictive analytics. Saatavilla Janet.finna.fi. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993621062906251?sid=2948115690>. Viitattu 6.4.2023

Christianingrum, C, Saefudin, I. Astarina, I. Apriansyah, R. & Nguyen, P. 2019. Challenges of Customer relationship management to run an efficient and effective business. Journal of environmental treatment techniques tutkimusjulkaisu. Saatavilla: <http://www.jett.dormaj.com/docs/Volume7/special%20issue/Challenges%20of%20Customer%20Relationship%20Management%20to%20Run%20an%20Efficient%20and%20Effective%20Business.pdf>. Viitattu 20.3.2023

CRM-ohjelma. N.d. Severa verkkosivukirjoitus. <https://severa.fi/ominaisuudet/crm-ohjelma/>. Viitattu 11.4.2023

Helgeson, L. 2017. CRM for dummies. Saatavilla Google-kirjat. [https://books.google.fi/books?id=pJIWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=pJIWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Viitattu 15.3.2023

Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19 painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, M. 2022. Näin ylläpidät CRM-järjestelmää ja huolehdit asiakastietojen tietoturvasta. Severa blogikirjoitus. <https://severa.fi/blogi/crm-jarjestelma-ja-asiakastietojen-tietoturva/>. Viitattu 2.4.2023

Hubspot CRM. N.d. Salescommunications verkkosivukirjoitus. <https://www.salescommunications.fi/hubspot-crm#pillar-page-section--4>. Viitattu 21.4.20

Jokipii, K. 2022. Mikä on CRM-järjestelmä ja mitkä ovat CRM:n 5 tärkeintä hyötyä? Innofactor blogikirjoitus. <https://blog.innofactor.com/fi/mika-on-crm-jarjestelma>. Viitattu 21.3.2023

Juhila, K. Teemoittelu. N.d. Tietoarkiston menetelmäopetuksen kirjoitus. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 20.4.2023

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Saatavilla Janet.finna.fi. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993276444806251?sid=2947896009>. Viitattu 28.3.2023

Kasvuyritykset. N.d. Tilastokeskuksen verkkosivukirjoitus. <https://stat.fi/tup/toimialoitainen-yri-tystietopalvelu/kasvuyritykset>. Viitattu 9.5.2023

Kulpa, J. 2017. Why is customer relationship management so important? Forbes verkkosivukirjoitus. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/?sh=1eb282397dac>. Viitattu 9.5.2023

Kumar, V & Reinartz, W. 2018. Customer Relationship Management. Concept, strategy and tools. Kolmas painos. Berliini: Springer-Verlag

Lipiäinen, H. 2015. CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms. Saatavilla Jyx.jyu.fi. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/46313>. Viitattu 15.3.2023

Mai, T. 2022. What is Social CRM and how is it being used? Magenest verkkosivukirjoitus. <https://magenest.com/en/social-crm/>. Viitattu 9.5.2023

Momin, S. 2015. Challenges of customer relationship management (CRM). Royal Holloway University of London. [https://www.academia.edu/19564800/Challenges\\_of\\_customer\\_relationship\\_management\\_CRM\\_A\\_study\\_of\\_Hino\\_Motor\\_Ltd\\_Saudi\\_Arabia](https://www.academia.edu/19564800/Challenges_of_customer_relationship_management_CRM_A_study_of_Hino_Motor_Ltd_Saudi_Arabia). Viitattu 5.5.2023

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum Media Oy.

Peelen, E. Beltman, R. 2013. Customer relationship management. Second edition. Harlow: Pearson.

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Saatavilla Janet.finna.fi. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993595734806251?sid=2965360005>. Viitattu 15.3.2023

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV laadullisen tutkimusmenetelmien oppimisympäristön verkkosivukirjoitus. [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Viitattu 9.5.2023

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Saatavilla Janet.finna.fi. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251?sid=2948118369>. Viitattu 15.4.2023

Shams. 2022. Problems with CRM systems and how to overcome them. WPErp verkkosivukirjoitus. <https://wperp.com/101485/overcome-common-problems-with-crm-systems/>. Viitattu 4.5.2023

Sharp, D. 2003. Customer relationship management systems handbook. Saatavilla Janet.finna.fi. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993722585306251?sid=2947896411>. Viitattu 11.3.2023

Sherrer, K. 2023. Top CRM challenges & strategies for overcoming them. TechnologyAdvice blogikirjoitus. <https://technologyadvice.com/blog/sales/challenges-of-crm/>. Viitattu 15.3.2023

Siltala, M. 2023. Salesforce kokemuksia – minkälainen CRM on kyseessä? CRM Järjestelmä verkkosivukirjoitus. <https://xn--crmjrjestelm-jcbi.com/salesforce-crm/>. Viitattu 10.4.2023

Talvitie, A. 2021. Mikä on kasvuyritys? Kasvuopen blogikirjoitus. <https://kasvuopen.fi/mika-on-kasvuyritys/>. Viitattu 9.5.2023

Visma Severa. N.d. Procontour verkkosivukirjoitus. <https://procountor.fi/kumppani/visma-severa/>. Viitattu 11.4.2023

## Liitteet

### Liite 1. Yritysten edustajien haastattelurunko

Asiakkuudenhallintajärjestelmien käytön onnistumiset ja haasteet teknologia-alan kasvuyrityksissä

Yritysten edustajien haastattelurunko ja teemat

Teema 1 – Yrityksen käyttämän CRM-järjestelmän kartoitus

1. Mikä CRM-järjestelmä käytössä ja milloin otettu käyttöön?
2. Järjestelmän pääkäyttökohde
3. Miksi juuri kyseinen järjestelmä?

Teema 2 – CRM-järjestelmän käytön toimivuus

4. Kuka järjestelmää käyttää?
5. Asiakkuuksien kirjaaminen ja päivittäminen
6. Muiden järjestelmien välisen integraatiot
7. Tietoturva ja asiakastietojen säilytys (GDPR)

Teema 3 – Resursointi

8. Mihin järjestelmän käytössä kuluu eniten resursseja?
9. Ongelmatilanteiden selvittäminen
10. Käyttäjien motivointi sekä koulutukseen kuluvat resurssit
11. Kustannusrakenne ja hinta-hyötysuhde

Teema 4 – CRM-järjestelmän merkitys liiketoiminnassa ja yhteenveto

12. Mitkä koet olleen järjestelmän suurimmat positiiviset vaikutukset liiketoimintaan ja mitkä asiat ovat olleet tämän saavuttamiseksi avainasemassa?
13. Mitkä koet tällä hetkellä olevan suurimpia haasteita siinä, että käyttö olisi vielä parempaa ja mistä ne juuri johtuvat?