

Opinnäytetyö (Tradenomi YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2018

Annastiina Junnila

ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISEN VÄLINEET ISÄNNÖINTIYRITYKSISSÄ

Annastiina Junnila

ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISEN VÄLINEET ISÄNNÖINTIYRITYKSISSÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakassuhteiden johtamisen nykytilaa ja mahdollisuuksia isännöintialalla. Lisäksi työssä tutkitaan asiakassuhteiden johtamiseen liittyvien työvälineiden hyödyntämis- ja kehittämismahdollisuuksia. Työn toimeksiantajana toimii suomalainen ohjelmistoyritys, jonka tuotteisiin kuuluu isännöinti- ja kiinteistöhuoltoyritysten käyttöön kehitetty ohjelmistokokonaisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia, miten asiakassuhteiden johtamista voitaisiin kehittää isännöintiyrityksissä, ja millaisia tietojärjestelmiä asiakassuhteiden johtamiseen tällä toimialalla tarvitaan. Työn teoriaosassa käsitellään asiakassuhteiden johtamisen osa-alueita sekä tietojärjestelmien hyödyntämistä asiakassuhteiden johtamisessa.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, joka tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu. Haastateltaviksi valikoitiin isännöintiyritysten johtajia, joilla katsottiin olevan kokemusta ja näkemyksiä isännöintiyrityksen johtamisesta. Haastattelut käytiin joko haastateltavan taustaorganisaation toimiloissa tai puhelimitse. Toteutetut haastattelut litteroitiin ja saadut vastaukset analysoitiin reflektoiden niitä teoriaan ja toimialan erityispiirteisiin.

Työn tuloksena on tuotettu sekä isännöintiyrityksille että työn toimeksiantajalle suunnattuja kehittämissuhteita, jotka perustuvat työn teoriapohjaan ja toteutettujen teemahaastattelujen pohjalta tehtyyn pohdintaan ja reflektointiin. Kehittämissuhteiden tavoitteena on antaa sekä isännöintiyrityksille että työn toimeksiantajalle eväitä isännöintiyrityksissä käytettävien toimintamallien ja tietojärjestelmien kehittämiseen ja sitä kautta isännöinnin asiakassuhteiden tehokkaampaan ja tuloksellisempaan johtamiseen.

ASIASANAT:

isännöinti, asiakassuhteiden johtaminen, CRM, tietojärjestelmät

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

Fall 2018 | 39 pages, 1 page in appendices

Annastiina Junnila

TOOLS FOR CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN REAL ESTATE MANAGEMENT COMPANIES

The present master's thesis focuses on the current state and possibilities of customer relationship management in the real estate business as well as on the utilization and development possibilities of the tools for customer relationship management. The thesis was commissioned by a Finnish software company who has developed software for real estate management and property maintenance companies.

The objective of the study is to explore how customer relationship management could be developed in real estate management companies and what kinds of information technology systems the industry needs. The theoretical part of the study discusses customer relationship management and the utilization of information technology systems in customer relationship management.

Semi-structured interview, which is also known as theme interview, was used as the study method in this thesis. The interviewees were managers of real estate management companies who had both experience of and views about managing a real estate management company. The interviews were conducted either in the business premises of the interviewees' companies or on the phone. The interviews were transcribed and the responses were analyzed and reflected on the theory and the characteristics of the real estate management industry.

As the result of the reflection and analysis of the theory and the theme interviews, development proposals are presented at the end of the thesis. The goal of the proposals is to offer both real estate management companies and the principal of this thesis tools for developing the procedures and information technology systems and, therefore, also the efficiency and success in managing customer relationships.

KEYWORDS:

real estate management, customer relationship management, CRM, information system

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusmenetelmät ja toteutus	7
1.2 Tutkittavan toimialan erityispiirteitä	7
2 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	10
2.1 Asiakastieto	11
2.2 Asiakkuuksien ryhmittely	12
2.3 Asiakastavoitteet ja -strategiat	14
2.4 Asiakkuuksien hoitomallit	16
2.5 Toteutus ja seuranta	17
2.6 Digitalisaation vaikutus asiakassuhteisiin	18
3 TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISESSA	20
3.1 CRM-järjestelmällä saavutettavat edut	21
3.2 CRM-järjestelmiin liittyvät haasteet	22
3.3 CRM-järjestelmän käyttöönotto	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat	25
4.2 Tutkimusmenetelmien valinta	25
4.3 Haastateltavien valinta	26
4.4 Haastatteluiden toteuttaminen	27
4.5 Haastatteluiden yhteenveto	28
4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus	32
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1 Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen isännöintiyrityksissä	34
5.2 Tietojärjestelmiin kohdistuvat tarpeet ja kehitysehdotukset	36
LÄHTEET	39

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijahaastatteluihin

KUVAT

Kuva 1. CRM-jatkumo (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122) 20

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2016, 362) 11
Kuvio 2. Asiakkuuksien luokittelu (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 57) 14
Kuvio 3. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48) 24

1 JOHDANTO

Isännöintialalla pyritään perinteisesti pitkiin asiakassuhteisiin, sillä uuden asiakasyhtiön asioihin ja toimintatapoihin tutustuminen ja sopeutuminen on usein raskas prosessi, eikä uusasiakashankinta ole monellakaan paikkakunnalla helppoa isännöinnin ollessa melko kilpailtu ala. Pitkä asiakassuhde on myös asiakasyhtiöiden etu, sillä isännöintiin liittyy paljon kokemuksen kautta saavutettua hiljaista tietoa, joka ei isännöinnin vaihtuessa useinkaan siirry seuraavalle palveluntarjoajalle.

Asiakassuhteiden johtamisella voidaan vaikuttaa asiakassuhteiden hankintaan ja sitouttamiseen, asiakastyytyvyyteen ja -kannattavuuteen. Kun palveluita luodaan ja tarjotaan ennakoivasti, luodaan mahdollisuus kasvattaa jo olemassa olevia asiakassuhteita sekä pienentää riskiä asiakkuuden menettämisestä. Vahva asiakassuhde tuottaa hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle joka alalla, myös isännöinnissä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa asiakkuuksien johtamisen nykytila isännöintialalla. Lisäksi työn tavoitteena on pohtia, miten asiakassuhteita kannattaisi isännöintialalla johtaa, ja millaisia tietojärjestelmiä asiakassuhteiden johtamiseen tarvitaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten asiakassuhteita johdetaan isännöintiyrityksissä?
- Miten tietojärjestelmillä voitaisiin tukea asiakassuhteiden johtamista isännöintiyrityksissä?

Työn toimeksiantaja on suomalainen ohjelmistoyritys, jonka tuotteisiin kuuluu isännöinti- ja kiinteistöhuoltoyritysten käyttöön kehitetty ohjelmistokokonaisuus. Tutkimuksen aihe on avautunut minulle työn kautta työskenneltyäni ensin pitkään isännöintiyrityksessä ja sen jälkeen asiakasrajapinnassa ohjelmistoyrityksessä, jonka asiakkaista valtaosa on isännöintiyrityksiä. Toimimalla taloyhtiön hallituksen puheenjohtajana olen saanut oma-kohtaista kokemusta myös isännöintipalvelun hankintaprosessista ja hallinnon hoitamisesta yhteistyössä isännöitsijän kanssa.

1.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina. Haastattelupyynnöt esitettiin sähköpostilla, jossa kerrottiin haastattelun aihe, tutkimuksen toimeksiantaja ja tutkimuksen tulosten hyödyntämisen tavoite. Sopiviksi katsottuja haastateltavia oli melko helppo motivoida osallistumaan haastatteluun, sillä tutkimuksen tuloksia kerrottiin hyödynnettävän haastateltavan taustayrityksen käytössä olevan ammattiohjelmiston tuotekehityksessä. Muutamat haastateltavat tosin kertoivat, että tutkimuksen aihe kuulosti heistä vaikealta, vaikka itse haastattelukysymykset olivatkin lopulta ymmärrettäviä ja selkeitä.

Haastattelut käytiin osin haastateltavien taustayrityksen tiloissa ja osin puhelimesta pitkien etäisyyksien ja aikatauluihin liittyvien haasteiden vuoksi. Vastajille kerrottiin haastattelupyynnössä ja haastattelun aluksi vastausten käsittelyn luottamuksellisuudesta, lisäksi haastateltavat tunsivat haastattelijan ja toimeksiantajayrityksen asiakassuhteensa puolesta vuosien ajalta. Nämä seikat edesauttoivat haastattelutilanteiden avoimuutta ja luottamussuhteen syntyä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen aineiston analysoinnin helpottamiseksi.

1.2 Tutkittavan toimialan erityispiirteitä

Isännöinti on kiinteistöjohtamisen alakäsite, jolla tarkoitetaan asumisyhteisöjen kiinteistön ylläpitoon ja hallintoon liittyviä palveluita ja tehtäviä. Asumisyhteisöjä ovat esimerkiksi asunto-osakeyhtiöt ja asumisoikeusyhdistykset. (Haarma 2011, 52). Asunto-osakeyhtiöistä käytetään usein puhekielessä myös termiä taloyhtiö.

Suomessa on noin 700 isännöintiyriytystä, joiden palveluja ostaa noin 50 000 taloyhtiötä. Alan yrityksessä työskentelee tyypillisesti 3-5 työntekijää, ja kaikkiaan isännöinti työllistää noin 5 000 ammattilaista. Isännöinnillä on tärkeä rooli taloyhtiön johtamisessa ja talouden hoitamisessa, sillä isännöitsijä huolehtii, että taloyhtiön päätökset tehdään lakeja noudattaen, hallitus saa riittävästi tietoja ja käyttää tarvittaessa asiantuntijoita päätöksenteossa apunaan. Isännöinnin rooli kasvaa entistä tärkeämmäksi asuinrakennuskannan vanhentuessa ja peruskorjaustarpeiden kasvaessa. Alalla kiinnitetään huomiota

myös asiakaskokemukseen asiakkaiden kysynnän kohdistuessa uusiin isännöinnin tuotamiin palveluihin. Tulevaisuudessa isännöinti onkin entistä enemmän asiakaspalvelua, viestintää ja talouden asiantuntemusta. (Isännöintiliitto 2018).

Isännöintiyritysten asiakkaiden keskeisin tarve on heidän omaisuudestaan eli asunnoista ja kiinteistöistä huolehtiminen asiakaslähtöisesti ja ammattimaisesti. Isännöintiyritykset vastaavat syntyneeseen kysyntään tarjoamalla hallinnollista ja teknistä isännöintipalvelua. Isännöintiyritykset kilpailevat eri asiakkaista antamalla tarjouksia palveluistaan, ja kilpailussa pärjääminen riippuu pitkälti valituista kilpailukeinoista. Isännöintiyrityksissä kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hinta, isännöintiyrityksen maine, markkinointi, palvelun eroavuudet ja lisäarvo verrattuna vastaaviin palveluihin sekä palvelun saatavuus ja laatu. Uusia asiakkaita saadaan isännöintialalla usein referenssien eli nykyisten asiakkaiden suositusten avulla, mikä tarkoittaa pienempiä myynti- ja markkinointikuluja isännöintiyritykselle. (Kokonaho 2011, 694-695).

Isännöintitoiminnan haasteena on alaa vaivaava hintakilpailu, joka heikentää isännöintiyritysten kannattavuutta. Alan etuihin puolestaan lukeutuu isännöinnin ansaintalogiikka, joka tuo isännöintiyritykselle kuukausittain sovittuja tehtäviä vastaan sovitun korvauksen palveluista. Säännölliset myyntitulot mahdollistavat toiminnan pitkän aikavälin ennakoitavuuden. (Kokonaho 2011, 697).

Isännöintialalla asiakassuhteet ovat tyypillisesti jatkuvia asiakkuuksia, asiakassuhteet saattavat kestää jopa vuosikymmeniä. Taloyhtiöissä isännöitsijän valitsee hallitus, ja valintaprosessiin kuuluu yleensä tarjouspyyntöjen lähettäminen isännöintiyrityksille, tarjousten vertailu sekä sopiviksi katsottujen isännöitsijäehdokkaiden haastattelu ennen lopullista valintaa. Isännöintiyrityksissä asiakassuhteiden määrän tavoitellaan usein kasvavan tai ainakin pysyvän määrällisesti samana, minkä vuoksi käytännössä lähes kaikki isännöintiyritykset tekevät jonkinlaista uusasiakashankintaa. Monessa yrityksessä tämä kuitenkin tarkoittaa lähinnä sopiviksi katsottuihin tarjouspyyntöihin vastaamista ilman sen kummempia markkinointitoimenpiteitä.

Hintakilpailun vuoksi isännöintialalla kärsitään usein resurssipulasta, sillä alhaisten hintojen seurauksena isännöintiyritykset joutuvat usein ottamaan liian monta asiakasta käytettävissä oleviin resursseihin nähden voidakseen pitää yritystoiminnan taloudellisesti kannattavana. Tästä johtuen asiakastoimeksiantoihin ei useinkaan ehditä perehtyä riittävän syvästi tai nopeasti. Isännöinti on pitkälti tiedon hallintaa ja välittämistä, mistä

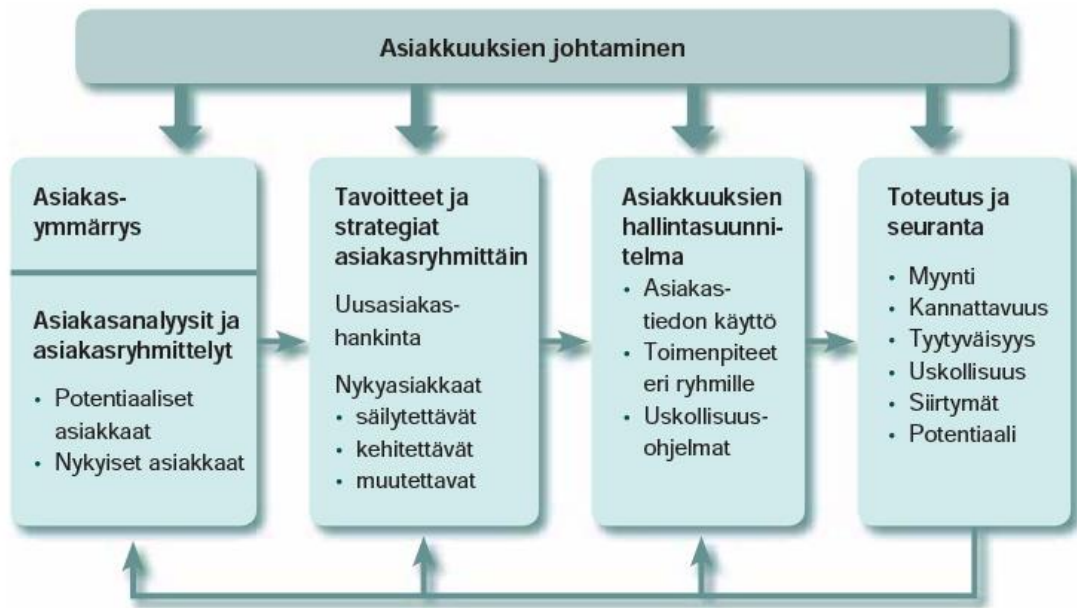
johtuen toimivat ja tehokkaat tietojärjestelmät voivat tuoda jatkuvaa kiirettä vastaan taisteleville isännöintiyrityksille merkittävän kilpailuedun.

2 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

Käsite CRM (customer relationship management) vakiintui kielenkäyttöön 1900-luvun lopussa, eikä sillä ole yhtä selkeää suomen kieleen vakiintunutta käännöstä. CRM käännetään usein esimerkiksi asiakashallinnaksi, asiakassuhteen johtamiseksi tai asiakkuuksien johtamiseksi. (Oksanen 2010, 21). Tässä työssä käytetään termiä asiakassuhteen johtaminen.

Asiakassuhteiden johtamiseen olennaisena kuuluvat esimerkiksi asiakastuntemuksen ja uudenlaisten asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaiden prosessien syvempi ymmärtäminen, asiakkaiden kanssa tapahtuvan kehittämissyhteistyö, asiakkuuksien ryhmittely ja kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen, henkilöstön sitouttaminen uusiin toimintamalleihin sekä teknologian hyödyntäminen tietojärjestelmän pohjalta. Tietojärjestelmillä on keskeinen rooli asiakassuhteiden johtamisessa, minkä vuoksi CRM-termi käsitetään yleisesti asiakastietojärjestelmiä tarkoittavaksi. (Selin & Selin 2013, 97; Löytänä & Korteso 2011, 20-21.)

Kun yritys ryhtyy johtamaan asiakassuhteitaan, sen on ensin analysoitava nykytila ja laadittava sen jälkeen liiketoimintastrategiaa tukeva asiakasstrategia tavoitteineen ja mittareineen. Strategian pohjalta tehdään asiakassegmentointi ja määritellään segmentti-kohtaiset asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpiteet ja hoitomallit, joilla tarkoitetaan konkreettisia toimenpiteitä ja ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuoropuheluiden määrään, sisältöön ja laatuun. Yrityksen johdon on johdettava muutosta, seurata sen onnistumista ja tuloksia ja hienosäätää toimintaa tarvittaessa. (Hänti ym. 2016; 61, 63-64; Bergström & Leppänen 2016, 362-363; kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2016, 362).

Asiakassuhteiden hallitulla johtamisella voidaan saavuttaa monenlaisia etuja. Erilaisten asiakkuuksien hoitoon liittyvien toimintojen kehittämällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalvelun tasoon, asiakassuhteiden lujuteen, asiakastarpeisiin fokuusoitumiseen ja kaiken kaikkiaan onnistuneeseen asiakastyöhön yrityksen kaikilla tasoilla. (Selin & Selin 2013, 97).

Asiakassuhteiden johtamisen rooli on kasvanut merkittäväksi yritysten siirryttyä tavaroiden myymisestä palveluiden tuottamiseen. Tämän seurauksena asiakastiedon merkitys asiakassuhteiden johtamisessa on noussut merkittäväksi strategiseksi tekijäksi pyrittäessä säilyttämään nykyiset asiakassuhteet ja muodostamaan uusia asiakassuhteita kovassa kilpailutilanteessa. Asiakassuhteiden johtamiseen liittyvät tarpeet painottuvatkin nykypäivänä usein ristiinmyynnin, yksilöidyn markkinointiviestinnän tai asiakasluokittelun sijaan arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Saarijärvi ym. 2013, 4).

2.1 Asiakastieto

Asiakastieto on olennaisessa osassa asiakassuhteiden johtamisessa, sillä ilman kattavaa tietoa asiakkuuksia on hankala johtaa tuloksellisesti. Asiakastietoa voidaan hankkia sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta, ja tärkeintä on koota olennaiset tiedot yhteen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tieto on usein hajaantunut eri paikkoihin, minkä

vuoksi niiden hyödyntämiseen tarvitaankin usein ohjelmistoratkaisuja ja eri ohjelmien integrointia. (Hänti ym. 2016, 66).

Menestyksestä liiketoimintaa syntyy tarjoamalla asiakkaalle sitä mitä asiakas haluaa. Tästä huolimatta yritykset eivät tänäkään päivänä hyödynnä asiakastietoa ja teknologiaa tutkiakseen asiakkaan näkökulmaa liiketoimintasuhteessa. Asiakkaalle tarjotaan tuotteita tai palveluita, joita asiakkaan oletetaan tarvitsevan sen sijaan, että tarjottaisiin sellaista, mitä asiakas oikeasti haluaa. Tiedot ja työvälineet asiakasnäkökulman selvittämiseen ovat saatavilla, mutta yritykset eivät hyödynnä niitä täysimittaisesti. Potentiaalisten tuottojen vuoksi asiakasnäkökulmaan kannattaisi kuitenkin suhtautua vakavasti. (Micheaux 2013, 188).

Kattavan ja helposti käytettävissä olevan asiakastiedon avulla voidaan muun muassa parantaa päätöksentekoprosessia, asettaa asiakastavoitteita ja seurata niiden toteutumista, vähentää virhearviointeja ja riskinottoa, määritellä ja kehittää toimintamalleja, arvioida omaa kilpailukykyä ja edistää myyntiä kohderyhmittäin. Asiakastiedon hankinta ei ole kertaluontoinen toimenpide, vaan jatkuvaa toimintaa. Yrityksen tulisikin luoda järjestelmä, jonka avulla tietoa kerätään määrätietoisesti yrityksen käyttöön. (Selin & Selin 2013, 120).

Asiakastietojen kerääminen tai uudelleenjärjestely edellyttää, että yrityksessä määritellään, mitä tietoa asiakkaista tarvitaan ja mitä tietoa on saatavilla, millä tasolla tiedot kerätään ja mitä siitä ollaan valmiita maksamaan, miten tiedot rekisteröidään ja päivitetään ja kuka hoitaa tietojen päivityksen. Tiedot kootaan asiakasrekisteriin, jota käytetään esimerkiksi asiakassuhteen kehityksen seuraamisessa ja erilaisten markkinointikampanjojen toteuttamisessa. (Bergström & Leppänen 2016, 365).

2.2 Asiakkuuksien ryhmittely

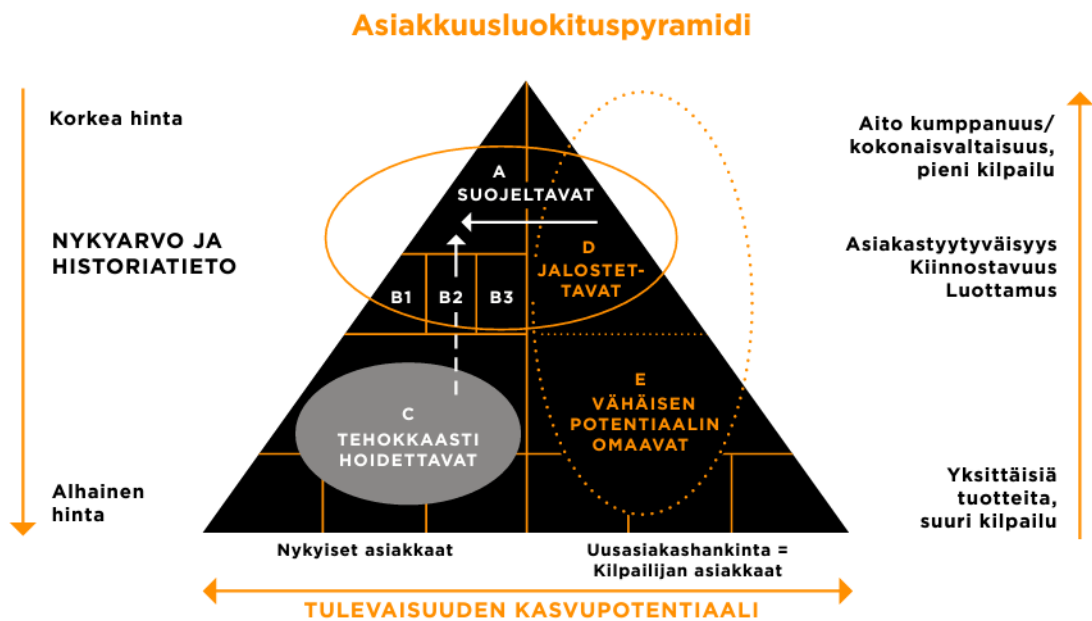
Asiakassuhteiden johtaminen ja asiakasstrategiat perustuvat tietoon asiakastavoitteista sekä nykyisistä ja mahdollisista uusista asiakkaista, joihin yritys kohdentaa asiakassuhdemarkkinointinsa. Päätöksenteko edellyttää, että yrityksellä on käytettävissään tietoa mahdollisten ja jo ostavien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, asiakkuuden vaiheesta sekä asiakkaiden tarpeista. Näiden tietojen perusteella asiakkaat ryhmitellään eli segmentoidaan tavoitteiden asettamista varten ja oikean asiakasstrategian löytämiseksi. (Bergström & Leppänen 2016, 368).

Asiakastietojen analysoinnin jälkeen yritys voi ryhmitellä asiakkuuksia tärkeiksi määrittelemiensä kriteerien perusteella. Asiakasprofiloinnin avulla voidaan suunnata myyntiponnisteluja oikeisiin kohteisiin ja oppia kokemuksen kautta, minkälaisista profiileista voidaan helpoiten kehittää kasvavia, tuottavia ja uskollisia asiakkaita. Profilointi auttaa myös palveluntuottajaa kohdentamaan asiakkaille oikean tyyppistä palvelua ja markkinoitviestintää. (Hänti ym. 2016, 61-62).

Asiakkaat voidaan ryhmitellä monin eri perustein. Löytänä ja Kortesus (2011, 130-131) jakavat asiakkaat neljään eri ryhmään aktiivisuuden ja kannattavuuden mukaan. Nämä ryhmät ovat väärinymmärretyt, tuloksentuojat, kadotetut ja kandidaatit. Tuloksentuojat ovat nimensä mukaisesti kannattavia ja aktiivisia asiakkaita, jotka tuovat liikevaihtoa ja vievät resursseja vain vähän. Väärinymmärretyt ovat myös kannattavia, mutta passiivisia asiakkaita, joiden aktiivisuutta tulisi pyrkiä lisäämään. Kadotetut ovat passiivisia ja kannattamattomia asiakkaita, jotka kannattaa pyrkiä siirtämään muihin segmentteihin tai kilpailijalle. Kandidaatit puolestaan ovat aktiivisia ja kannattamattomia. Tämä ryhmä kuluttaa resursseja, joita olisi kannattavampaa käyttää tuloksentekijöihin ja väärinymmärrettyihin. Jos kandidaatista ei saada tuloksentuojaa, asiakkuudesta kannattaa luopua.

Ryhmittely voi tapahtua myös käyttäen rahamääräisiä kriteereitä ja mittareita tai asiakassuhteeseen liittyviä perusteita. Rahamääräisiä kriteereitä ja mittareita ovat esimerkiksi asiakaskohtainen liikevaihto ja kokonaispotentiaali, myyntikate, keskiostos tai asiakaskohtainen markkinaosuus. Asiakassuhteeseen liittyviä kriteereitä ovat puolestaan esimerkiksi asiakassuhteen pituus, asiakasuskollisuus, henkilöstömäärä, ostokäyttäytyminen, asiakkaan riskiluokitus ja suhdannevakaus, referenssiarvo sekä asiakassuhteen tuoma potentiaalinen oppimisarvo. Arvoilla viitataan siihen, miten hyvin myyjäyrityksen tarjonta ja erityisesti erot sekä hyödyt kilpaileviin tarjoajiin nähden vastaavat asiakkaan arvoja, tarpeita ja tapaa toimia sekä tehdä ostopäätöksiä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 75).

Ryhmittelyssä on huomioitava, että arvokkaimpien asiakkaiden ryhmän tulisi olla rajattu, ja tähän ryhmään kuuluvien tulisi edustaa aidosti pientä joukkoa yrityksen arvokkaimmista asiakkuuksista (kuvio 2). Tälle kategorialle ei pidä aiheuttaa inflaatiota, vaan pitää vaadittu taso riittävän korkealla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56).



Kuvio 2. Asiakkuuksien luokittelu (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 57).

Asiakkuuksien ryhmittely ei usein ole yrityksessä tietoon perustuvaa, ja ryhmittely voi olla yksittäisten henkilöiden tekemä. Tästä johtuen organisaatioilta puuttuvat yhtenäiset perusteet asiakkuuksien arvon arvioimiselle, lisäksi henkilökohtaiset asiakassuhteet vaikuttavat arvioihin paljon. Yrityksessä saatetaankin tehdä paljon laskuttamatonta työtä, joka ei ole suhteessa asiakkuuden arvoon. Useimmilla yrityksillä on asiakassuhteita, jotka ovat yritykselle kannattamattomia, eikä niillä ole välttämättä edes potentiaalia kasvaa kannattaviksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 48).

Segmentoinnista on yritykselle aidosti hyötyä, jos sen perusteet ovat niin yksinkertaisia, että kuka tahansa yrityksen työntekijä voi ymmärtää ja kertoa ne. Monimutkaisia ryhmittelymalleja voi tietysti miettiä ja löytää niiden kautta uusia näkökulmia asiakkaisiin, mutta pääperiaatteena tulisi pyrkiä yksinkertaiseen malliin. (Löytänä & Korteso 2011, 129).

2.3 Asiakastavoitteet ja -strategiat

Asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen laaditaan tavoitteet ja strategiat kullekin asiakkuustyyppille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmia tärkeimpien asiakkuuksien säilyttämiseen ja asiakasryhmäkohtaiseen markkinointiin. Yrityksen on myös pohdittava, mitä tehdään niille asiakkuuksille, jotka eivät ole kannattavia tai aiheuttavat paljon kustannuksia. Tiivistetysti voidaan todeta, että asiakastavoitteiden ja -strategioiden laadinta tarkoittaa

koko asiakaskantaa ja asiakassuhdemarkkinointia ohjaavien toimintaperiaatteiden laadintaa. (Bergström & Leppänen 2016, 372).

Asiakasstrategiassa kuvataan, millaisia asiakkuuksia yritys tavoittelee, millaisia tavoitteita se asettaa asiakkuuksille, miten tavoitteiden toteutumista mitataan, missä kanavissa yritys toimii ja miten tarjontaa mukautetaan asiakkaille sopivaksi. (Hänti ym. 2016, 61). Asiakasstrategiassa konkretisoituu yrityksen strategia, josta johdetaan kasvu- ja kannattavuustavoitteet eri asiakassegmenteille (Keskinen & Lipiäinen 2013, 240).

Asiakasstrategian kehittämiseen kuuluvat eri sisältöisten ja hintaisten palvelutarjooman versioiden kehittäminen, asiakasuskollisuutta vahvistavien sidosten suunnittelu ja sellaisten menetelmien kehittäminen, joilla tunnistetaan ja poistetaan asiakkaan menettämisen syyt. Tämän avulla voidaan vähentää tarvetta houkutella uusia asiakkaita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123).

Nykyisiin asiakassuhteisiin sovellettavat strategiat voidaan jakaa neljään eri ryhmään:

1. Hyödynnettävät asiakassuhteet, joista pyritään ottamaan mahdollisimman paljon hyötyä irti mahdollisimman vähällä. Yritys ei ole riippuvainen näistä asiakassuhteista, vaan ne ovat yritykselle kannattamattomia joko liian alhaisen hinnan vuoksi tai sen takia, että asiakas on työläs hoitaa ja asiakkuuteen joudutaan siksi panostamaan liikaa verrattuna siitä saatavaan vastikkeeseen.
2. Kehitettävät asiakassuhteet, joita tulee kehittää esimerkiksi toimintamallien tai kannattavuuden suhteen. Näiden asiakassuhteiden kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi panostamalla asiakkaiden itsepalvelumahdollisuuksiin.
3. Tasapainoiset asiakassuhteet, jotka pyritään säilyttämään nykyisellään.
4. Panostettavat asiakassuhteet, joihin tulee sijoittaa voimavaroja ja jotka tulee pitää kannattavina. Nämä asiakassuhteet ovat yritykselle tärkeimpiä, ja niissä tavoitteena on asiakastyytyväisyyden säilyttäminen. (Kokonaho 2011, 723-724).

Löytänän ja Kortesuon (2011, 130-131) asiakassegmentit poikkeavat edellä kuvatusta jaottelusta jonkin verran. Löytänän ja Kortesuon kandidaateiksi määrittelemät asiakassuhteet voidaan nähdä Kokonahon (2011, 723-724) jaottelua soveltaen hyödynnettävinä tai kehitettävinä asiakassuhteina. Löytänän ja Kortesuon määrittelemät tuloksentuojat ja väärinymmärretyt puolestaan lukeutuvat Kokonahon jaottelussa tasapainoisiin ja panostettaviin asiakassuhteisiin.

Asiakasstrategiassa voidaan myös painottaa esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- Asiakassuhteiden kehittäminen ja syventäminen
- Heikosti kannattavien asiakkuuksien kannattavuuden parantaminen tai niiden tyylikäs lopettaminen ("beautiful exit")
- Asiakasrakenteen kehittäminen liiketoimintariskien välttämiseksi

Edellisten lisäksi voidaan valita, pyritäänkö hankkimaan uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta ja toiminta-alueilta vai siirtyäkö kokonaan uusille markkinoille. Uusiasiakas-hankinnalla voidaan myös pyrkiä kannattavuuden parantamiseen etsimällä sellaisia asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan tarjonnasta enemmän tai joille palvelukokonaisuus voidaan tuottaa kannattavammin. (Selin & Selin 2013, 152-155).

Asiakasstrategian hyötyjä ovat esimerkiksi yhtenäinen näkemys tavoiteltavasta suunnasta ja asiakaskunnasta sekä mahdollisuus luoda yhteiset mittarit toiminnan seurantaan ja poistaa mahdolliset turhat päällekkäisyydet tai tekemättä jättämiset toiminnassa. Asiakasstrategioita kannattaa tarkastella uusien ja nykyisten asiakkaiden näkökulmasta sekä pitkällä että lyhyellä tähtämellä ja määritellä ne puitteet, joiden osalta toimitaan. (Selin & Selin 2013, 151-152).

2.4 Asiakkuuksien hoitomallit

Asiakkuuksien hoitomallit ovat selkeä tapa kirjata, miten yrityksessä hoidetaan asiakkuuksia asiakasluokituksen mukaan. Kun asiakkuuksien hoitamisen osa-alueet on määriteltä kirjallisesti ja täsmällisesti, on koko organisaation toimittava korkean tasalaatuisesti. Hoitomalleissa on määriteltä konkreettiset toimenpiteet, joita asiakassuhteen hoito edellyttää, sekä ohjeistukset asiakaskontaktien ja vuoropuhelun sisältöön, määrään ja laatuun. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91).

Asiakkuudenhoitomalli perustuu segmentointiin ja vuosikelloajatteluun. Hoitomallin suunnittelun ja toteutuksen tukena käytetään tietojärjestelmiä, joiden avulla sekä kokonaisuuden hallinta että yksittäiset ko. asiakkaaseen liittyvät toimenpiteet voidaan hallita, todentaa ja raportoida. Asiakkuudenhoitomalli mahdollistaa tehokkuuden optimoinnin, päällekkäisen työn välttämisen, mahdollisuuden lisämyyntiin ja laajempiin sopimuksiin sekä asiakastytyväisyyden kasvattamiseen tärkeimpien asiakkaiden keskuudessa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 256-257).

Asiakkuuksien hoitomallia täytyy noudattaa organisaation kaikissa toiminnoissa, sillä esimerkiksi asiakaspalvelun, taloushallinnon tai logistiikan harjoittama ohjaamaton toimintatapa saattaa syödä asiakaskohtaisen katteen tai tehdä pahimmillaan asiakassuhteesta jopa kannattamattoman. Yrityksen parhaat asiakkaat saattavat jäädä vaille niiden vaatimaa hoitoa, kun huomio ja resurssit kohdennetaan kannattamattomiin asiakkaisiin. Avuliaisuus ja ystävällisyys kaikkia asiakkaita kohtaan on itsestään selvää, mutta tekemisen ja palvelun priorisoinnin, laajuuden ja nopeuden tulisi määräytyä asiakasluokituksen ja hoitomallin mukaan. Myös pienikatteinen asiakas voi olla hyvä asiakas, jos asiakkuus hoidetaan tehokkaasti. Tehokkaan hoitomallin avulla voidaan optimoida ajankäyttö ja varmistaa, että asiakassuhteen kannattavuus ei katoa ylipalveluun. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 52).

Hoitomallit auttavat yrityksiä jäsentämään toimintaansa ja näkemään asiakkaan silmin, miltä vaikkapa yrityksen eri osastoilta tulevat viestit asiakkaasta tuntuvat. Hoitomallien käyttämisen riskinä on, että syntyy tarpeettoman suuri määrä asiakkuusjatkumon rakentamiseen liittyviä kohtaamisia ja kustannuksia, vaikka asiakkuus tapahtuu käytännössä tuotteen tai palvelun parissa. Tehokkaampaa olisikin vähentää muita kohtaamisia ja panostaa siihen, että asiakkaan tuote- ja palvelukäyttötilanteet sopisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintatapoihin. (Korkman & Arantola 2009, 26-27).

2.5 Toteutus ja seuranta

Asiakasstrategioiden ja hoitomallien laadinnan seurauksena saadaan selvitettyä kehittämiskohteet, jotka voivat koskea esimerkiksi asiakastiedon säilyttämistä, siivoamista, jäsentämistä, yhtenäistämistä tai synkronointia, yhtenäisen asiakastiedon keräämis- ja tallentamistavan määrittelyä, tehtävien priorisointia ja itsepalvelukanavien rakentamista. Toteutuksessa on otettava huomioon myös ihmisten rooli muutoksessa, mahdolliset integraatiotarpeet muihin järjestelmiin sekä johdon raportointi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 256-257).

Asiakassuhteiden johtaminen edellyttää asiakkuuksien ja tehtyjen toimenpiteiden tulosten jatkuvaa seuranta. Jos asiakastietojärjestelmä on toimiva ja tiedot ajan tasalla, voidaan asiakkuuksiin liittyviä muutoksia seurata jatkuvasti ja reagoida niihin nopeasti. Tämä on tärkeää toteuttaa ainakin tärkeimpien asiakassuhteiden osalta. Asiakassuhteen kehityksessä voidaan seurata asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskan-

nattavuutta erilaisten mittareiden avulla. Tarvittaessa voidaan valita tärkeimmät asiakassuhteisiin liittyvät ilmiöt lähempään tarkasteluun. (Bergström & Leppänen 2016; 378, 383).

2.6 Digitalisaation vaikutus asiakassuhteisiin

Yritys luo asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Näissä kohtaamisissa yrityksellä on mahdollisuus kartuttaa tietoa asiakkaan tarpeista ja hyödyntää tätä tietoa seuraavissa kohtaamisissa tallentamalla kohtaamisen tiedot CRM-järjestelmään. Tämä toimintatapa on periaatteessa asiakassuhteiden johtamisen perusajatus, mutta vain harva yritys toimii käytännössä sen mukaan. Yksittäisten kohtaamisten lisäksi arvoa syntyy myös asiakassuhteen kestästä ja syvyydestä. Esimerkiksi luottamus on tunne, joka yleensä syntyy pidemmällä aikavälillä. Kohtaamisten myötä syntyvä luotettavuus lisää paitsi yksittäisten kohtaamisten arvoa myös koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 56).

Nykyaikana voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle myös tuomalla asiakastieto asiakkaan saataville esimerkiksi erilaisten sovellusten avulla. Näin asiakastiedosta voi hyötyä yrityksen lisäksi myös itse asiakas. Asiakastiedon saatavuus avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta asettaa samalla vaatimuksia CRM-järjestelmien kehittämiseksi. Tämä arvontuottamistapa ei kuitenkaan tarkoita, että yritysten pitäisi unohtaa perinteisemmät asiakassuhteen johtamisen keinot, kuten asiakkuuksien ryhmittely tai kannattavimpien asiakkuuksien tunnistaminen. (Saarijärvi ym. 2013; 22, 24).

CRM-järjestelmien avulla tapahtuva oppiminen voi auttaa yritystä parantamaan asiakassuhteitaan, lisäämään myyntiä sekä vähentämään kustannuksia ja hintaherkkyyttä. Asiakastiedon läpinäkyvyydessä on kuitenkin huomioitava, että yrityksen luotettavuus asiakkaiden silmissä saattaa kärsiä, mikäli yritys pitää tiedot kokonaan itsellään. Asiakas saattaa tällöin pohtia, miten yritys hänen tietojansa todellisuudessa käyttää. (Nguyen 2012, 58-59).

Digitalisaation myötä asiakkaat ovat muuttaneet suhtautumistaan yrityksiin. Aikaisemmin asiakkaat ovat toimineet yritysten ehdoilla, mutta nykyään asiakkaat odottavat, että heidän toiveensa ja odotuksensa ohjaavat yritysten toimintaa. Tämä johtuu siitä, että asiakkailla on käytettävissään enemmän tarjontaa koskevaa informaatiota, jolloin he voivat vertailla, kilpailuttaa ja vaihtaa palveluntarjoajaa aikaisempaa helpommin. Asiakkailta on

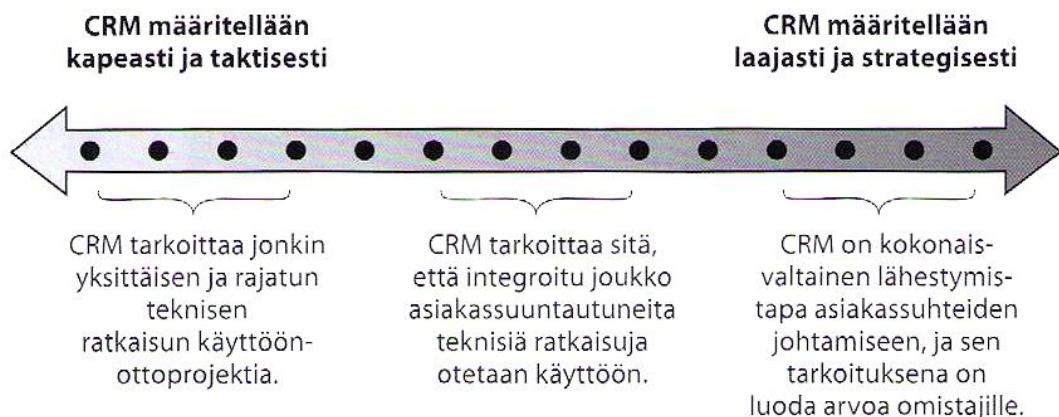
myös usein enemmän valinnanvaraa, koska digitalisaatio on helpottanut myös esimerkiksi hankintojen tekemistä ulkomaisilta yrityksiltä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 176).

3 TIETOJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISESSA

Englanninkielisellä termillä CRM viitataan usein asiakassuhteiden johtamisessa käytettäviin tietojärjestelmiin, vaikka sen voidaan ajatella tarkoittavan ainakin seuraavia asioita:

- Toimintatapa ja tietojärjestelmät, joita yritys käyttää asiakkaisiin liittyvän tiedon hallintaan
- Eri kanavissa tapahtuvien asiakaskohtaamisten hallinnan prosessi
- Asiakkaan tunnistamisessa ja asiakassuhteen luomisessa sekä ylläpitämisessä käytetty lähestymistapa
- Tietojärjestelmä, jolla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla tavoitellaan asiakkuuden kannattavuuden, tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden maksimointia. (Oksanen 2010, 22).

Ajan myötä CRM-termiä on alettu käyttää strategisen johtamiskonseptin sijaan yhä useammin asiakashallinnassa käytettävistä tietojärjestelmistä. Kun puhutaan CRM:stä, on syytä varmistaa, mitä sillä kyseisessä yhteydessä tarkoitetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122; kuva 1).



Kuva 1. CRM-jatkumo (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122).

Asiakassuhteiden johtamisessa on aina kyse ihmisistä, prosesseista ja teknologiasta. Tietojärjestelmä ei yksinään ratkaise yrityksen asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä haasteita, sillä onnistuminen edellyttää sitoutunutta henkilöstöä ja toimivia prosesseja. CRM-järjestelmähankkeet epäonnistuvat usein juuri siitä syystä, ettei asiakassuhteiden johtamisessa ole otettu riittävästi huomioon ihmisiä ja prosesseja. (Hänti ym. 2016, 67).

3.1 CRM-järjestelmällä saavutettavat edut

Yrityksissä asiakastieto on usein hajallaan eri järjestelmissä ja laskentataulukoissa sekä ihmisten muistissa ja tehdyissä muistiinpanoissa. Tiedon hajanaisuuden vuoksi asiakkuuteen ei saada yhtenäistä näkymää, eikä voida tehdä myöskään asiakaskohtaista kokonaisuunnittelua. Asiakastiedon tulee olla yhdessä ja samassa paikassa, jotta sen avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa kokonaisvaltaisia asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisia toimenpiteitä. Yhtenäisen asiakasrekisterin käyttäminen poistaa tarpeen syöttää asiakastietoja moneen eri järjestelmiin, parantaa tiedonkulkua ja mahdollistaa erilaisten asiakkuusprosessien automatisoinnin, ohjauksen ja seurannan. Asiakasrekisterin käyttö edellyttää, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ymmärtävät asiakastiedon ja yhteisten toimintamallien merkityksen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 256-257).

Käytännössä CRM-järjestelmä toimii yrityksissä yhtenäisenä asiakastietokantana, joka sisältää muun muassa asiakkaiden yhteystiedot, tiedot asiakastapaamisista sekä markkinoinnin ja myynnin eri vaiheista. CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää raportoinnissa ja ostokäyttäytymisen seurannassa, kannattavuuslaskennassa ja asiakasrajapinnassa tapahtuvassa työskentelyssä. (Tiirikainen 2010, 35-36).

CRM-järjestelmä mahdollistaa kokonaisvaltaisen asiakassuhteiden johtamisen, jonka avulla yritys voi mitata asiakkaiden käyttäytymistä ja kohdentaa myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä tehokkaasti. CRM-järjestelmän avulla yritys voi tarkentaa asiakkaiden segmentointia, löytää lisämyyntimahdollisuuksia ja kasvattaa asiakasosuuttaan. Kokonaisvaltainen asiakassuhteiden johtaminen auttaa myös lisäämään kauppohenkilöstön syntymisen todennäköisyyttä, kehittämään myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa, parantamaan asiakastytyvyyttä ja vähentämään asiakaspoistumaa. Toisinaan CRM:n sijaan käytetään lyhennettä xRM (anything relationship management). Sillä tarkoitetaan muidenkin sidosryhmäsuhteiden hallintaan tarkoitettua toimintatapaa, joka pohjautuu CRM-järjestelmään. Termien moninaisuudesta huolimatta olennaista on, että järjestelmien avulla asiakkuuksia voi johtaa paremmin. (Hänti ym. 2016, 68).

Asiakkuuksista saatavaa dataa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi dynaamisessa hinnoittelussa, kysynnän määrän ja laadun ennustamiseen perustuvassa toiminnan optimoinnissa sekä palvelujen kehittämisessä ja konversio-optimoinnissa. Esimerkiksi palvelun uusi ominaisuus voidaan aluksi tarjota vain pienelle käyttäjäjoukolle, ja tehdä päätös laajemmasta käyttöönotosta tai jatkokehityksestä kerätyn informaation ja asiakaspalautteen perusteella. Data ja analytiikka eivät syrjäytä osaamisen ja kokemuksen avulla muodostettua näkemystä, mutta ne tuovat päätöksentekoon faktapohjaisuutta, objektiivisuutta ja tasalaatuisuutta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 205-206).

CRM-järjestelmän käyttöönsä ottaneissa organisaatioissa suurimmat hyödyt järjestelmästä on saavutettu paremman asiakastiedon ja työntekijöiden tuottavuuden kasvun myötä. Yksi suurimmista sysäyksistä CRM-järjestelmien kehittämiseen on ollut organisaatioiden tarve suurten asiakastietomäärien parempaan järjestämiseen, hallintaan ja tarkasteluun strategisesta näkökulmasta. Monet organisaatiot käyttävät kuitenkin järjestelmiä ensisijaisesti operatiivisen tehokkuuden kehittämisessä. (Abdul-Muhmin 2012, 94-95).

3.2 CRM-järjestelmiin liittyvät haasteet

Data on tietojärjestelmän raaka-aine, ja parempi informaatio sen lopputuote. Aikaisempaa monipuolisempi, tarkempi ja oikea-aikaisempi tieto ratkaisee, saadaanko tietojärjestelmästä bisneshyötyä vai ei. Parempaa toimintaa tavoiteltaessa on tietojärjestelmällä kerätyn, käsitellyn ja välitetyn tiedon luonne ja merkitys ymmärrettävä erinomaisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää. Ilman vallitsevaa yhtenäistä käsitystä tiedosta ei mikään IT-painotteinen muutos voi onnistua kunnolla. Parempaa bisnestä haettaessa on varmistettava, ettei tieto ole epämääräistä ja eri käsitteisiin perustuvaa tai hajallaan eri paikoissa ja eri muodoissa. (Tiirikainen 2010, 118).

Asiakkaista saatavilla olevan datan määrä on yrityksille sekä mahdollisuus että haaste. Yritysten järjestelmissä olevat asiakastiedot ovat usein siiloutuneet eri järjestelmiin, mikä tekee tietojen yhdistelystä, analysoinnista ja hyödyntämisestä haastavaa. Informaation hyödyntämisen välineiksi on tullut uudenlaisia analysointi- ja visualisointityökaluja, joiden avulla datan ja analytiikan hyödyntäminen esimerkiksi päätöksenteossa muuttuu osin itsepalveluksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 204).

Tiedon määrän ja laadun lisäksi CRM-järjestelmän ongelmana on se, ettei se ole yritykselle elinehto. Jos järjestelmä lakkaa toimimasta, yritys pystyy hoitamaan päivittäistä liiketoimintaa ehkä tavallista hitaammin, mutta pääosin normaalisti. Myynnin asiakastieto on edelleen pitkälti hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää järjestelmästä riippumatta. Myöskään asiakaspalvelu tai markkinointi ei lamaannu, koska henkilöstön osaaminen ei ole riippuvainen tietojärjestelmästä. (Oksanen 2010, 25-26).

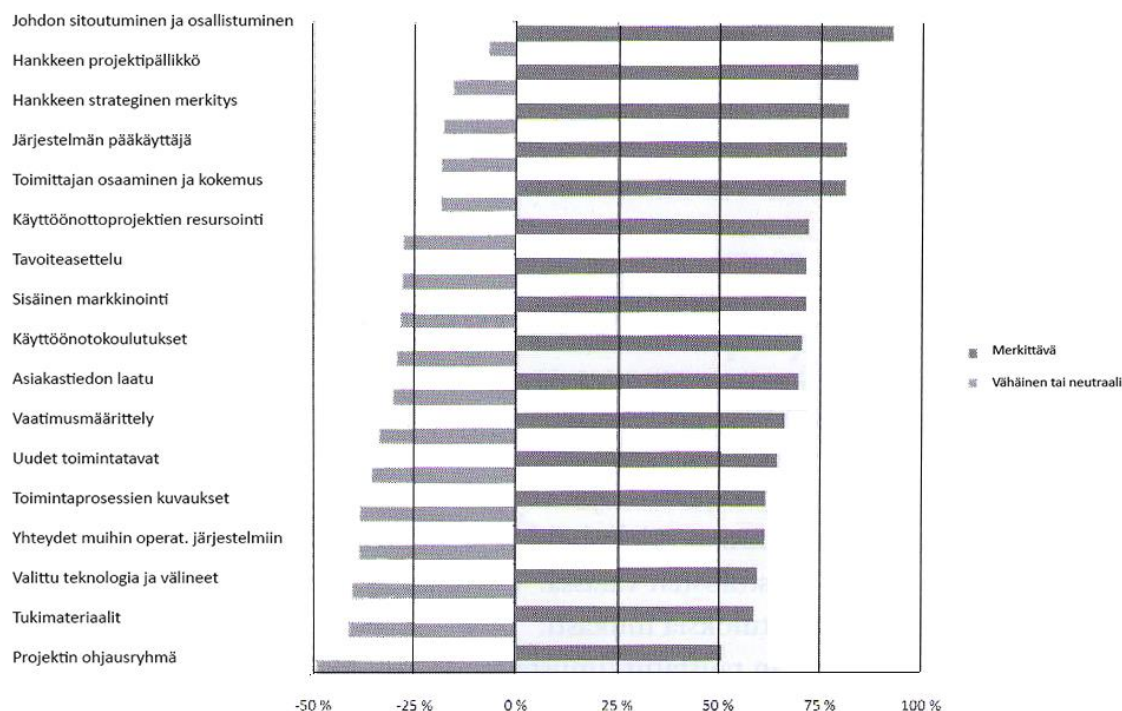
Yksi iso haaste on myös alkuinnostuksen jälkeinen CRM-järjestelmän käytön vähentyminen. Sitä ei välttämättä huomata helposti eikä siitä aiheudu alussa ongelmia, mutta uusien työntekijöiden saapumisen ja vanhojen poistumisen myötä huomataan usein asiakastietojen olleen yksittäisen työntekijän hallussa ollutta hiljaista tietoa. Tämä voi aiheuttaa ison haasteen organisaatiolle, sillä CRM-järjestelmän päivittäminen ei välttämättä onnistukaan helposti. (Oksanen 2010, 26).

3.3 CRM-järjestelmän käyttöönotto

CRM-järjestelmän käyttöönotto on yksilöllinen prosessi, sillä järjestelmä on riippuvainen jokaisen yrityksen omista liiketoiminnan prosesseista ja tarpeista. Järjestelmän vakiinnuttaminen osaksi yrityksen liiketoimintaa vaatii vahvaa sitoutumista muutoksen johtamiseen, jonka avulla pyritään helpottamaan siirtymää järjestelmän käyttöönotolle. Johdon tulee huolehtia, että henkilökunta saa tarvitsemansa koulutuksen ja sitoutuu käyttämään järjestelmää. Lisäksi tulee huolehtia jatkuvasta ylläpidosta ja kehittämisestä. (Oksanen 2010, 10).

Nykyaikaiset CRM-järjestelmät muistuttavat käyttöönoton kannalta hyvin paljon toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP), sillä niiden toimintojen käyttöä ja käyttäytymistä voidaan yleensä muokata ilman perinteistä ohjelmointia. Monien tutkimusten mukaan suuri osa CRM-järjestelmien käyttöönotoista on epäonnistunut, ja alle puolet toteutetuista järjestelmistä on lopulta jäänyt käyttöön. Syy epäonnistumisiin on usein huomion keskittäminen teknisen järjestelmän toimivuuteen sen sijaan, että muutettaisiin ihmisten käyttäytymistä. Toki CRM-järjestelmän tekninenkin toteutus voi osoittautua haastavaksi, etenkin jos järjestelmä on integroitava muihin yrityksen käyttämiin tietojärjestelmiin. Suurin haaste CRM-järjestelmien menestyksekkäässä käytössä on kuitenkin saada myynnin ja markkinoinnin yksilöllisillä tavoillaan toimiva henkilöstö toimimaan järjestelmän edellyttämällä yhtenäisellä tavalla. (Tiirikainen 2010, 36-37).

Oksanen (2010, 48; kuvio 3) kuvaa teoksessaan syksyllä 2010 toteutettua tutkimusta suomalaisten yritysjohtajien näkemyksistä CRM-järjestelmien käyttöönottojen menestystekijöistä. Tärkeimmäksi tekijäksi tutkimuksessa nimettiin johdon sitoutuminen, jota 93% tutkimuksen vastaajista piti merkittävänä käyttöönoton onnistumisen kannalta.



Kuvio 3. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48).

Johdon osalta järjestelmän käyttöönotossa pelkkä sitoutuminen tai viestintä ei riitä, vaan johdon on toteutettava myös henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa arkipäiväistä suorittamista CRM-järjestelmän parissa, sillä projektin onnistuminen vaatii vahvaa sitoutumista koko organisaatiolta. Epäonnistuminen sitoutumisessa voi tarkoittaa käyttöönottoprojektin keskeyttämistä tai uudelleen käynnistämistä, ja nämä puolestaan vaativat paljon resursseja ja tuovat välittömiä lisäkustannuksia organisaatiolle. (Oksanen 2010, 49-51).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Valitsin tutkimuksen aiheen pääosin työn toimeksiantajan intressien ja työnkuvani perusteella. Työnkuvaani kuuluu osallistuminen toimeksiantajan tuottamien ohjelmistojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Ohjelmiston kehittämissuuntien kartoituksessa on pohdittu asiakassuhteiden johtamisen työkalujen tarpeellisuutta, ja tutkimuksen aihe muodostuikin lopulta tätä kautta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Miten asiakassuhteita johdetaan isännöintiyrityksissä?
- Miten tietojärjestelmillä voitaisiin tukea asiakassuhteiden johtamista isännöintiyrityksissä?

Työskenneltyäni pitkään sekä isännöintiyrityksessä että isännöintialaa palvelevassa yrityksessä olen huomannut, että asiakassuhteiden johtaminen on isännöintiyrityksille melko vieras aihealue. Asiakassuhteiden johtamisen soveltamisessa isännöintiyrityksen liiketoimintaan onkin huomioitava isännöintialan erityispiirteet, sillä se poikkeaa suurelta osin monen muun B2B-yrityksen toimialasta.

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Haastattelu ja kysely ovat molemmat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Kyselylomaketta käytetään sen helppouden vuoksi haastattelua useammin eittieteellisiin tarkoituksiin. Kyselylomakkeen käyttämisessä on kuitenkin se riski, että ihmiset ovat haluttomia vastaamaan kyselyihin niiden suuren määrän vuoksi. Toisaalta haastattelu on kyselylomaketta kalliimpi menetelmä, eikä haastattelulla voida taata samanaista anonyymiutta kuin lomakkeilla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35-36).

Haastattelun etuna on lomaketutkimusta suurempi mahdollisuus motivoida henkilöitä, vaihdella aiheiden järjestystä ja tulkita kysymyksiä. Lisäksi haastattelu on menetelmänä lomaketutkimusta joustavampi, ja sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä tai

uusia hypoteeseja. Haastattelulla tavoitetaan myös enemmän henkilöitä, sillä kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36).

Valitsin tiedonhankinnan menetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun, koska arvelin työn aihepiiriin olevan osalle vastaajista melko vierasta aluetta. Moni kyselylomakkeen vastaanottajista olisi luultavasti saattanut jättää vastaamatta kyselyyn uskoen, ettei tunne aihetta riittävästi. Teemahaastattelun valintaa puolsi myös sen tuoma mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä puolin ja toisin sekä varmistaa, että vastaaja on ymmärtänyt käsitellyn teeman. Lisäksi teemahaastattelun etuihin kuuluu sen joustavuus, sillä aihealueita voidaan käsitellä vapaassa järjestyksessä ja vaihtelevalla painotuksella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

4.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavat on mielekästä valita tutkimusongelmasta riippuen joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Olennaista on, että haastateltavalla on tällöin omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015, 135).

Päätin alustavasti tehdä noin 5-7 teemahaastattelua käyttäen saturaatiomenetelmää. Valitsin potentiaalisiksi haastateltaviksi eri puolella Suomea toimivien isännöintiyritysten johtajia, koska ajattelin heillä olevan paras näkemys yrityksensä asiakassuhteiden johtamisesta. Isännöintiyritykset ovat usein verrattain pieniä yrityksiä, joissa myös yrityksen johtaja osallistuu aktiivisesti isännöinnin operatiiviseen toimintaan. Tämän vuoksi valitsin haastateltavat sellaisista yrityksistä, joissa johtajalla on näkemyksiä ja kiinnostusta sekä oman yrityksensä liiketoiminnan että koko toimialan kehittämiseen. Lopullinen haastateltavien valinta pohjautui sekä omaan että toimeksiantajani tietämykseen ja näkemykseen asiakasyrityksistämme ja niiden johtajista.

Työn toimeksiantajan kanssa sovimme, että haastateltavat valitaan isännöintiyrityksistä, jotka ovat toimeksiantajan asiakkaita. Näin pystyimme varmistamaan, että haastateltaviksi valikoitui edellä mainittujen kriteerien mukaisia henkilöitä. Tämä rajaus helpotti myös haastatteluiden sopimista, sillä haastateltavaksi sopivat henkilöt olivat melko helposti tavoitettavissa ja motivoitavissa osallistumaan tutkimukseen, kun kerroin tutkimuk-

sen tuloksia hyödynnettävän yrityksen käyttämän ohjelmiston tuotekehityksessä. Joidenkin sopiviksi katsottujen haastateltavien kohdalla esteeksi muodostuivat kuitenkin aikatauluihin liittyvät haasteet.

Haastattelupyynnöt lähetin sähköpostilla. Haastattelupyynnön yhteydessä kerroin tutkimuksen toimeksiantajan, tulosten hyödyntämisen tavoitteen sekä haastattelun aiheen, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus miettiä asioita etukäteen. Kerroin haastateltaville, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavilta edellytetä asiantuntemusta tutkimuksen aiheesta.

4.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelin tutkimusta varten yhteensä viittä isännöintiyrityksen johtajaa. Koska vastaajat toimivat keskenään kilpailevissa yrityksissä, päätin toteuttaa haastattelut yksilöhaastatteluina luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyttämiseksi ja saadakseni mahdollisesti ryhmähaastattelua rehellisempiä ja syvällisempiä vastauksia. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi puhelinhaastatteluina maantieteellisen etäisyyden vuoksi, muutamien vastaajien kanssa haastattelu toteutettiin kahden kesken vastaajan taustaorganisaation toimitiloissa.

Haastattelurungon koostamisessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuuttelo, joka sisältää pääkäsitteiden yksilöityjä alakäsitteitä tai -luokkia. Teema-alueuuttelo toimii haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa sekä haastattelija että haastateltava toimii teema-alueiden tarkentajana. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että ilmiöön sisältyvä moninainen rikkaus paljastuu mahdollisimman hyvin. Niiden pohjilta keskustelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan kiinnostus ja edellytykset sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66-67).

Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastattelut olivat kestoltaan suurin piirtein yhtä pitkiä sekä kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa että puhelinhaastatteluissa, mikä viittaa siihen, että haastattelun toteuttamistapa ei vaikuttanut haastateltavien vastausmotivaatioon. Tähän saattoi vaikuttaa myönteisesti se, että olin tavannut kaikki vastaajat aikaisemmin kasvokkain.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto muutetaan tutkimisen mahdollistavaan muotoon. Yleensä haastatteluaineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. Litterointi on työlästä, mutta auttaa tutkijaa määrittelemään, mikä on riittävä aineisto ja tulokinta tutkimusongelman kannalta. Litterointi helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia, ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilkkä 2015, 137). Nauhoitin kaikki haastattelut ja muunsin ne jälkikäteen kirjalliseen muotoon vastausten analysointia ja vertailua varten.

4.5 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään sekä asiakassuhteiden johtamisen nykytilaa että siihen liittyviä kehitystarpeita ja -mahdollisuuksia lähinnä tietojärjestelmänäkökulmasta (liite 1). Haastateltavat olivat monessa asiassa keskenään hyvin samoilla linjoilla, mutta myös eroavaisuuksia ilmeni esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyvissä kehitysajatuksissa.

Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinnan osalta vastaajat olivat keskenään osin eri linjoilla. Siinä missä yksi haastateltava totesi yrityksensä uusasiakashankinnan pohjautuvan kontakteihin ja keskittyvän lähinnä uudistuotantoon, kertoivat kaksi haastateltavista hankinnan tapahtuvan lähinnä yritysostojen kautta. Kaikki haastateltavat mainitsivat myös, että yrityksen strategiana on hoitaa asiat hyvin, jolloin uusia asiakkuuksia saadaan referenssien avulla. Useimmissa yrityksissä ei tehty mitään varsinaisia markkinointitoimenpiteitä, lähinnä keskityttiin pitämään yhtiön internetsivut kunnossa.

Eräs haastateltavista kertoi yrityksensä ostaneen aikaisemmin asiakashankintaa varten osoitteistoja, mutta totesi tämän olevan melko tehoton keino hankkia asiakkaita. Muutama haastateltavista mainitsi myös, että mainontaa on käytetty, mutta se ei ole tuottanut toivottua tulosta. Toisaalta yksi haastateltavista kuitenkin kertoi hankkineensa ensimmäiset asiakkaansa käyttämällä taloyhtiöiden hallitusten jäseniin kohdistettua postimainontaa.

Isännöintialalla asiakassuhteet ovat melko pysyviä, eikä isännöitsijää useinkaan vaihdeta ilman painavaa syytä. Ehkä tästä syystä isännöintiyritysten markkinointi vaikuttaa melko passiiviselta, kuten eräs haastateltavista totesi. Tarjouspyyntöjä kerrottiin kuitenkin tulevan melko tasaisesti mainonnan puutteesta huolimatta. Asiakashankinta isännöintialalla onkin pitkäjänteistä työtä, jossa hyvän yrityskuvan ylläpitämisellä on suuri merkitys.

Isännöintitarjouksen hinnan muodostamisen osalta vastaajat olivat pitkälti samoilla linjoilla. Tarjotun palvelun hinnan muodostumiseen vaikuttavat muun muassa yhtiön huoneistojen ja rakennusten lukumäärä sekä rakennuksen tyyppi, ikä ja kunto. Näiden lisäksi vaikuttaa esimerkiksi se, onko taloyhtiöllä sopimus kiinteistöhuollosta, kuinka omatoimisesti yhtiö hoitaa asioita, kuinka monta yhtiökokousta taloyhtiössä on vuodessa, yhtiön tekniset ominaisuudet, josta esimerkkinä lämmitysjärjestelmä, sekä hallintoon liittyvät erityispiirteet. Lisäksi hintaan vaikuttavat isännöintiyrityksen omat resurssit sekä senhetkinen kilpailutilanne. Sopivaa hintatasoa etsitään myös vertaamalla tarjouspyynnön tehnyttä taloyhtiötä yrityksen nykyisiin asiakassuhteisiin ja niiden sopimushintoihin. Hinnan muodostus näyttääkin olevan yrityksissä monimutkainen ja muuttuva prosessi, johon ei ole olemassa kaikille yrityksille soveltuvaa yhteneväistä kaavaa tai mallia.

Kysyttäessä tarjouspyyntöjen hallinnasta tietojärjestelmän avulla olivat haastateltavat pääosin samoilla linjoilla. Kukaan vastaajista ei nähnyt tietojärjestelmää tältä osin tarpeelliseksi. Eräs haastateltavista totesi, että tarjouspyyntöjä tulee niin vähän, ettei niitä ole tarpeen seurata tietojärjestelmässä. Yksi vastaajista kertoi tarjouspyyntöjä tulevan vuositasolla yli sata, mutta totesi myös, ettei olisi valmis antamaan asiakassuhteiden tietojen hallinnointia ulkopuolisen toimijan käsiin.

Asiakassuhteiden luokittelu

Haastateltavat kertoivat, ettei heidän yrityksessään ole asiakassuhteita järjestelmällisesti luokiteltu erilaisiin ryhmiin. Haastatelluista yksikään ei kertonut yrityksensä tarjoavan erityyppisiä palvelumalleja tai -paketteja, vaan kaikille isännöintikohteille tarjotaan saman laajuista kokonaisvaltaista isännöintipalvelua. Tarjotun palvelun yhteneväisyyden vuoksi asiakassuhteita ei ole tietoisesti tai järjestelmällisesti segmentoitu. Jonkinlaista tiedostamatonta ryhmittelyä yrityksissä on kuitenkin tehty. Eräs haastateltava mainitsi tietyt kohteet toisia vaativimmiksi, ja vaatavuus näissä pohjautuu joko hallituksen jäsenten ja isännöitsijän välisiin henkilökemioihin ja toimintatapaan tai taloyhtiössä meneillä tai tulossa olevaan korjaushankkeeseen ja sen vaatavuustasoon. Myös taloyhtiön koolla ja sijainnilla mainittiin olevan vaikutusta tähän.

Haastateltavista vain yksi mainitsi suunnitelleensa järjestelmällisempää asiakassuhteiden luokittelua, jolloin euromääräisesti kaikkein tuottavimmille tai muiden arvojen vuoksi paremmiksi asiakkaiksi luokitelluille taloyhtiöille tarjottaisiin erilaista palvelua. Haastateltava totesi tämän olevan haastava toteuttaa, koska taloyhtiöiden asukkaat eivät välttä-

mättä ymmärtäisi, että rajoitettu palvelupaketti sisältää vain tietyt isännöintiin liittyvät tehtävät. Riskinä on, että taloyhtiötä palveltaisiin ison paketin mukaisesti mutta pienen paketin hinnalla, kuten haastateltava asian ilmaisi.

Asiakkaisiin eli taloyhtiöihin liittyvien erityispiirteiden vuoksi järjestelmällinen luokittelu olisi haastavaa, sillä taloyhtiöiden osakkeenomistajissa ja hallituksen jäsenissä esiintyy aina jonkin verran vaihtuvuutta. Lisäksi taloyhtiöiden tilanne esimerkiksi korjausten osalta muuttuu koko ajan. Eräs haastateltavista totesikin kuvaavasti, että taloyhtiöt elävät aina jonkinlaisessa syklissä, jolloin ne saattavat jonkin aikaa viedä hyvin vähän isännöitsijän resursseja, kun taas isojen korjaushankkeiden aikana tilanne voi muuttua täysin päinvastaiseksi. Ainoat suhteellisen stabiilit ominaisuudet ovat taloyhtiön koko, sijainti ja talotyyppi. Ehkä tämän vuoksi asiakassuhteiden järjestelmällistä luokittelua ei isännöintialalla juurikaan harjoiteta.

Asiakassuhteiden lujittamisen keinoksi eräs haastateltavista mainitsi tiedolla ja asiantuntijuudella sitouttamisen. Haastateltavan yritys järjestää taloyhtiöiden hallitusten jäsenille hallitusiltoja, joissa on asiantuntijoita puhumassa. Useimmat haastateltavista mainitsivat tärkeäksi tekijäksi sen, että isännöintiin liittyvät tehtävät hoidetaan hyvin, jolloin sitouttaminen tapahtuu panostamalla asiakastyytyväisyyteen. Eräs haastateltavista mainitsi myös isännöitsijän työn näkyvyyden parantamisen, sillä useinkaan asiakkaat eivät hahmota isännöitsijän työn sisältöä ja sen vaativuutta.

Asiakaskannattavuus

Pyydettyäessä kuvailemaan unelma-asiakasta (taloyhtiötä) useimmat haastateltavat mainitsivat henkilösuhteiden ja yhteistyön toimivuuden ja keskinäisen luottamuksen. Osa vastaajista mainitsi, että taloyhtiössä olisi hyvä olla korjaushankkeita, joista saataisiin lisätuottoa ja kokemusta. Taloyhtiön ei tarvitsisi olla isännöintitehtävien suhteen helppo, kunhan sen hallitus saisi aikaan päätöksiä ja yhtiössä vietäisiin asioita eteenpäin. Toisaalta unelma-asiakkaaksi kuvailtiin myös mahdollisimman suuri taloyhtiö, jossa ei ole korjaushankkeita ja jonka hallinto saadaan hoidettua mahdollisimman pienellä energialla suhteessa saatavaan tuottoon.

Haastateltavien yrityksissä asiakaskannattavuutta seurataan esimerkiksi erillislaskutuksen määrään pohjautuen. Haastateltavat totesivat kannattavuuden riippuvan yhtiön asioiden hoitamisen edellyttämän työmäärän ja isännöintipalkkion suhteesta. Eräs haastateltavista mainitsi myös isännöintipalkkioon sisältyvän taloushallintopalvelun vaikuttavan

kannattavuuteen, sillä tunti-laskutukseen perustuvassa ulkoistetussa palvelussa voi olla isoakin vaihtelua isännöintipalkkion ollessa kuitenkin aina saman suuruinen.

Kannattavuutta heikentäväksi tekijäksi mainittiin yleisimmin kokousten määrä taloyhtiössä. Vastaajat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että vaikka kokouksista voidaan laskuttaa, ne ovat silti huonoa bisnestä. Isännöintialalla kokoukset ajoittuvat yleensä ilta-aikaan, minkä vuoksi isännöitsijöiden työpäivät venyvät usein pitkiksi. Kukaan vastaajista ei kokenut, että kokouspalkkiot korvaisivat kokouksiin käytetyn ajan menetystä. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että heidän yrityksessään on irtisanottu joitakin yhtiöitä, joissa kokouksia on ollut lukumääräisesti paljon, mutta silti niissä ei ole saatu aikaan päätöksiä.

Kannattavuuden todettiin olevan usein heikkoa sellaisissa taloyhtiöissä, joissa ei ole käytössä erillistä kiinteistöhuoltopalvelua. Näissä taloyhtiöissä isännöitsijän aikaa vievät perinteisesti huolto- tai talonmiehille kuuluvien huoltotoimenpiteiden ja pienten vuosikorjausten koordinointi ja ostaminen. Eräs haastateltavista mainitsi kannattavuuden rajan menevän asuntojen lukumäärää tarkastellen jossain 6-8 asunnon kohdalla. Sitä pienemmissä yhtiöissä ei saada syntymään riittävästi laskutusta, jotta asiakassuhde olisi kannattava.

Kannattavuuden parantamisen keinoksi nähtiin rutiinitehtävien sekä asiakkaille tarjottavien palveluiden sähköistäminen ja automatisointi. Tämä edellyttää sekä tietojärjestelmien kehittämistä että taloyhtiöiden asukkaiden valmiutta tällaisten palveluiden käyttämiseen. Asiakassuhteista vastaajat kertoivat luopuneensa sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas ei ole pitänyt kiinni isännöinnin ja hallituksen kesken sovitusta työnjaosta. Tällöin asiakassuhde on todettu yrityksessä kannattamattomaksi ja irtisanottu sopimus, jos asiakas ei ole suostunut yrityksen ehdottamaan isännöintipalkkion hinnankorotukseen. Muutamat vastaajista totesivat, että yrityksellä on kannattamattomia asiakassuhteita, mutta niitä ei kuitenkaan ole haluttu lopettaa esimerkiksi hyvän yrityskuvan säilyttämisen vuoksi.

Asiakassuhteiden johtamisen työvälineet

Asiakassuhteiden johtamisen työvälineitä pohdittaessa vastaukset keskittyivät pitkälti taloyhtiön hallinnossa toistuvien asioiden hoitamiseen. Tiedon kulkua ja sen jakamista taloyhtiön hallituksen ja isännöitsijän välillä pidettiin ratkaisevana työtä tehostavana tekijänä. Vastaajat kokivat, että tähän tarvittaisiin nykyistä tehokkaampia työvälineitä. Eräs haaste on hallitusten jäsenten vaihtuvuus taloyhtiöissä, sillä suuri vaihtuvuus hankaloittaa hallinnon jatkuvuutta. Jos koko hallitus on vaihtunut kerralla, eivät uudet hallituksen

jäsenet välttämättä tiedä ollenkaan, mitä yhtiön hallituksen tehtäviin kuuluu niin sanottujen lakisääteisten tehtävien lisäksi.

Eräs haastatelluista toivoi taloyhtiöiden isojen remonttien hallintaan työkalua. Tämän työkalun avulla voitaisiin edesauttaa myös sisäistä oppimista yrityksessä. Remonttien toistettavuuden takia voitaisiin käyttää jonkinlaista mallipohjaa, jota voisi kopioida myös muihin taloyhtiöihin. Tällöin jokaista remonttia ei tarvitsisi isännöintiyrityksessä opetella aina uudelleen.

Palveluverkoston ja sidosryhmien hallinta

Palveluverkoston osalta vastaajat kertoivat pitävänsä tietoja esimerkiksi remonttifirmoista omissa laskentataulukoissaan. Suosituksia sopivista tekijöistä kysytään yleensä omassa yrityksessä toimivalta kollegalta. Toisaalta isommissa yrityksissä tämä saattaa muodostua haasteeksi, koska kollegat eivät välttämättä ole samassa toimipisteessä, jolloin kysyminen ei onnistu ilman toisen työn keskeyttämistä muun kanssakäymisen lomassa. Palveluverkoston ylläpito tietojärjestelmässä nähtiin hyödylliseksi ja jopa välttämättömäksi.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätökset totuudenmukaisia. Toistettavuudella eli reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, jolloin tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tutkimustulos. Haastattelututkimusta arvioitaessa nämä määritteet ovat kuitenkin ongelmallisia, sillä ihmisten kokemuksiin ja mielipiteisiin perustuvat vastaukset ja olosuhteet saattavat muuttua lyhyenkin ajan sisällä. Aineiston kvalitatiivisessa analysoinnissa reliabelius koskeekin enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli sitä, kuinka luotettavaa tutkijan materiaalista tekemä analyysi on. Tällöin tutkimuksen reliabeliuteen vaikuttavat kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon ottaminen, tietojen litteroinnin oikeellisuus sekä tulosten reflektointi vastaamaan tutkittavien ajatusmaailmaa. Samalla on muistettava, että haastattelujen tulos on kuitenkin aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185-186, 189.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastatteluja ja muuta tutkimusmateriaalia on analysoitu reflektoiden niitä asiakassuhteiden johtamisen teoriaan ja tutkijan aikaisempaan kokemukseen ja tietämykseen isännöintialasta. Haastatteluiden tuloksia on myös verrattu keskenään pyrkien löytämään vastauksista yhtäläisyyksiä. Tutkimus on uskottava ja vakuuttava eli validi, sillä se on perusteellisesti laadittu ja sen tuloksena aikaan saadut päätelmät ovat oikean suuntaisia. Teemahaastatteluiden kysymysrunko ja sopivien haastateltavien valinta on tehty huolella. Vastaajien näkemykset tutkimuksen aiheesta perustuvat pitkäaikaiseen kokemukseen isännöintialasta ja isännöintiyrityksen johtamisesta.

Haastateltavien lukumäärän valinnassa käytettiin saturaatiomenetelmää. Haastatteluita jatkettiin, kunnes huomattiin, että vastauksista ei saatu enää uutta tietoa. Haastattelut on litteroitu huolellisesti ja niiden avulla on selvitetty haastateltavien näkemykset aiheesta. Esitetyt kysymykset koskivat osittain yrityssalaisuuksiksi luettavia alueita, mutta haastateltavat vastasivat kuitenkin näihin melko avoimesti tietäen, että tutkimuksesta ei pysty päättelemään vastaajien taustayritystä tai sen toimialuetta. Saatujen vastausten voidaan siis katsoa kuvaavan haastateltavien mielipiteitä totuudenmukaisesti. Näihin perustuen tutkimuksen voidaan katsoa täyttävän sille asetetut validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Asiakassuhteiden johtamisen kehittäminen isännöintiyrityksissä

Isännöintiyritys poikkeaa esimerkiksi perinteisestä tavaroiden tai palveluiden myyntiin keskittyneestä yrityksestä siten, että isännöintiyrityksen toimintamalliin ei kuulu myyntimäärien maksimointi, vaan pikemminkin myytyjen palveluiden tuottojen ja niihin käytettyjen resurssien optimointi. Isännöintiyritysten asiakashankinta on pitkäjänteistä työtä, sillä uusia asiakkaita saadaan yleensä referenssien avulla. Myös näkyvyysmarkkinoinnilla ja kotisivuilla on merkitystä, mutta referenssien merkitys näyttää olevan suurin.

Isännöintialalla pitkät asiakassuhteet tuovat vakautta yritysten toimintaan. Asiakaspoistuman minimoiminen vähentää myös tarvetta perehtyä uusien taloyhtiöiden toimintatapoihin ja muihin käytännön asioihin. Toisaalta pitkien asiakassuhteiden vuoksi uusasiakashankinta on useimmiten hieman hankalampaa ja hitaampaa kuin muilla toimialoilla, ja silloin strategiaksi saatetaankin valita esimerkiksi laajentuminen yritysostojen avulla tai markkinoinnin kohdentaminen uudiskohteisiin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi isännöintiyrityksissä on yleisesti motivaatiota säilyttää ja kehittää olemassa olevia asiakassuhteita.

Käytännön haasteena asiakassuhteiden kehittämisessä on se, että taloyhtiöissä hallituksen kokoonpano saattaa vuosittain vaihtua kokonaan tai osittain, mikä saattaa vaikuttaa asiakassuhteen laatuun ja yhteistyön toimivuuteen suuresti. Tämän vuoksi isännöintityön laadun tulisi näkyä taloyhtiössä myös muille kuin hallituksen jäsenille. Laatua voidaan tuoda esille kiinnittämällä huomiota esimerkiksi viestintään ja asukkaille tarjottuihin palvelukanaviin sekä pyrkimällä tuomaan isännöitsijän työtä näkyvämmäksi.

Asiakkaiden sitouttamista voidaan tehdä esimerkiksi järjestämällä asiakasiltoja taloyhtiöiden hallituksille. Näissä voidaan käyttää asiantuntijapuhujana joko omaa henkilöstöä tai ulkopuolista asiantuntijaa. Asiakasillat tuovat isännöintiyrityksille mahdollisuuden tutustuttaa taloyhtiöiden hallitusten jäseniä isännöintiyrityksen palveluverkoston toimijoihin, jolloin voidaan edesauttaa esimerkiksi urakkasopimusten syntymistä ja vaikuttaa korjaushankkeiden etenemiseen. Aktiivisella ja ennakoivalla tiedon jakamisella voidaan vaikuttaa myös isännöitsijälle tulevien yhteydenottojen määrään. Sitouttamista voidaan tehdä myös erilaistamalla palvelua eli tarjoamalla taloyhtiöille sellaisia palveluita, joita kilpailijat eivät tarjoa.

Asiakaskannattavuuteen voidaan vaikuttaa tehostamalla palveluita esimerkiksi sähköisten kanavien ja palveluiden avulla. Asiakkaille tarjottavat itsepalvelukanavat vähentävät turhia yhteydenottoja ja lisäävät tarjoamansa tiedon myötä luottamusta isännöintiyritystä kohtaan. Sähköisten palveluiden käyttämiseen siirtymisen lisäksi isännöintiyrityksissä tulisi kiinnittää huomiota näistä palveluista tiedottamiseen ja asiakkaiden ohjaamiseen niiden pariin.

Taloyhtiöt eivät ole stabiileja, vaan elävät aina tietyssä syklissä. Asiakassuhteiden luokittelun ja segmenttikohtaisten hoitomallien sijaan isännöintialalla voidaankin ajatella käytettävän esimerkiksi kiinteistöjen kunnossapitoon liittyen korjausurakoiden hoitomalleja. Näin ollen taloyhtiön asioiden hoitamiseen voidaan soveltaa tarpeen mukaan erilaisia hoitomalleja riippuen siitä, millaisessa syklissä taloyhtiö kulloinkin elää.

Isännöitsijän tehtäviin kuuluvat iltakokoukset vähentävät alan vetovoimaa työmarkkinoilla ja vaikuttavat heikentävästi isännöitsijöiden työssäjaksamiseen. Isännöintiyrityksissä ja isännöintialalla laajemminkin olisikin hyvä pohtia, voitaisiinko kokousten määrää tulevaisuudessa vähentää nykyisistä poikkeavilla toimintamalleilla ja tietoteknisillä ratkaisulla.

Yhtenäisillä tietojärjestelmillä voidaan saavuttaa tehokkuutta ja vaikuttaa tiedon säilymiseen yrityksessä. Jos isännöintiyritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluita, voidaan CRM-järjestelmää hyödyntää palveluiden markkinoinnissa. Järjestelmällä voidaan seurata myös esimerkiksi asiakasyhteydenottojen määrää, mikäli halutaan seurata asiakkuuksiin liittyvien tehtävien määrää ja reflektoida niitä asiakassuhteen kannattavuuteen. Lisäksi järjestelmää voidaan hyödyntää tarjousmenettelyssä. Tämä tarkoittaa isännöintialalla joko isännöintiyrityksen saamien tai sidosryhmien edustajille lähetettyjen tarjouspyyntöjen ja tarjousten hallintaa.

Käyttämällä yhtenäisiä järjestelmiä ja yhteisesti sovittuja tiedon tallennusmenetelmiä voidaan edesauttaa asiakassuhteisiin liittyvän tiedon säilymistä yrityksessä henkilöstöön liittyvät riskit huomioiden. Tietojärjestelmän avulla yrityksen johto voi seurata, miten asiakkaan asioita on hoidettu, ja hakea päätöksenteon avuksi ajantasaista tietoa asiakkuuksista. Jos taloyhtiölle nimetty isännöitsijä vaihtaa työpaikkaa, pääsee uusi isännöitsijä sujuvammin perille asiakkuudesta, jos sen tiedot löytyvät keskitetysti tietojärjestelmästä. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstön kanssa on sovittu yhteiset toimintatavat tietojen tallentamisesta, ja että tietojen tallennusta jatketaan myös tietojärjestelmän käyttöönottovaiheen jälkeen.

5.2 Tietojärjestelmiin kohdistuvat tarpeet ja kehitysehdotukset

Isännöintiyrityksissä CRM-järjestelmiin liittyvät tarpeet näyttävät nivoutuvan yhteen toiminnanohjausjärjestelmän kanssa, sillä sitä kautta saadaan tieto esimerkiksi asiakkaan laskutuksesta ja hallinnon asioiden etenemisestä. Asiakastietoa voitaisiin tuoda myös taloyhtiön hallituksen saataville siltä osin, kun se on järkevää ja tarkoituksenmukaista. Hallitus saattaisi olla esimerkiksi kiinnostunut siitä, onko taloyhtiön kirjanpito ajan tasalla. Uusasiakashankinnan osalta tietojärjestelmiä voitaisiin kehittää esimerkiksi niin, että asiakashankinnasta vastaava henkilö näkisi saamansa tarjouspyynnöt ja niiden käsittelyn yksityiskohdat omassa tietojärjestelmässään. Tämänkaltaisesta tietojärjestelmästä hyötyisivät kuitenkin lähinnä keskimääräistä suuremmat, vahvaan kasvuun tähtäävät isännöintiyritykset. Isännöintipalvelun hinnan määrittämiseen ei ainakaan toistaiseksi vaikuta olevan järkevää kehittää yhtenäistä tietojärjestelmää erilaisten hinnoittelumenetelmien laajan kirjon vuoksi.

Taloyhtiön hallituksen ja isännöitsijän välisen yhteistyön sujuminen on avainasemassa isännöintiyrityksen asiakassuhteiden säilyttämisessä. Hallituksen jäsenet odottavat, että isännöinti hoitaa asiat tehokkaasti ja laadukkaasti. Toisaalta yhteistyön toimivuus on kiinni yhtä lailla myös asiakkaasta. Taloyhtiön hallinnon hoitamisen sujuvuuden ja jatkuvuuden turvaamisessa voitaisiin hyödyntää tietojärjestelmiä nykyistä laajemminkin. Taloyhtiöissä on jokaisessa omat erityispiirteensä, ja niiden nykyistä tehokkaampi hallinta tietojärjestelmissä voisi auttaa isännöintiyritystä johtamaan asiakassuhdetta hallitummin ja määrätietoisemmin. Tässä voitaisiin käyttää apuna esimerkiksi isännöitsijän ja hallituksen yhteistä tietojärjestelmäpohjaista vuosikelloa eli satunnaiset ja vuosittain toistuvat hallinnolliset ja tekniset tehtävät sisältävää hallintajärjestelmää, joka toisi järjestelmällisyyttä ja ennakoitavuutta hallinnon hoitamiseen. Tämä toisi hallintoon myös jatkuvuutta isännöitsijän tai hallituksen vaihtuessa.

Asiakassuhteiden kannattavuuden näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat sähköiset palvelut ja niiden avulla tehtävät automatisoinnit. Näistä esimerkkinä ovat vastike- ja erillislaskutuksen automaatiot sekä esimerkiksi sauna- ja pesutupavuorojen varauksen ja laskutuksen sähköistäminen. Itsepalvelukanavia tehostamalla voidaan saavuttaa uusia tapoja parantaa palvelua ja vähentää samalla kustannuksia. Tämä tietysti edellyttää sitä, että taloyhtiön asukkaat ja hallituksen jäsenet ovat valmiita ottamaan uudet palvelukanavat käyttöönsä.

Isännöitsijän työhön sisältyy paljon palveluiden ostamista etenkin korjausasioissa. Ostamista voitaisiin tehostaa esimerkiksi järjestelmällä, johon voisi viedä avoimia tarjouspyyntöjä erilaisista korjaustoista. Näin esimerkiksi putkiliike voisi poimia itselleen sopivaksi katsomansa työn järjestelmästä ja kuitata sen saman järjestelmän kautta myös valmiiksi. Tietojärjestelmillä voidaan tehostaa ostamista myös muilla tavoin, esimerkiksi ylläpitämällä palveluverkostohakemistoa yrityksen sisäisessä tietojärjestelmässä. Pie-nillä paikkakunnilla muutaman hengen isännöintiyrityksissä sopivat tekijät ovat usein hyvin muistissa, mutta isommissa yrityksissä ja isommilla paikkakunnilla tietojärjestelmä voisi auttaa jakamaan tietoa kuhunkin tapaukseen sopivista palveluntarjoajista.

Palveluiden ostamista voitaisiin tehostaa myös vuosikellon avulla. Isännöitsijä voisi nähdä vuosikelloon tallennetuista tiedoista kootusti, että seuraavalla tilikaudella on monessa taloyhtiössä suunnitelmissa jonkun tietyn palvelun hankinta, ja hoitaa nämä kaikki yhdellä kilpailutuksella. Tällaisesta synergiaedusta hyötyisivät niin isännöitsijät kuin taloyhtiötkin.

Lisäämällä rajapintoja kiinteistöhuoltoyritysten tietojärjestelmiin olisi mahdollista saada isännöitsijälle ja hallitukselle enemmän tietoa siitä, mitä huoltotoimenpiteitä yhtiössä on tehty. Kiinteistöhuollon palveluntarjoajan järjestelmästä saatu tieto auttaisi myös isännöitsijää ja taloyhtiön hallitusta seuraamaan yhtiön huoltotoimenpiteiden toteutusta ja pysymään kartalla yhtiön huoltoon liittyvistä tapahtumista.

Tietojärjestelmillä voitaisiin tehostaa myös isojen korjaushankkeiden hoitamista. Tietojärjestelmän tulisi tällöin sisältää erilaisia muokattavia pohjia, joista kopioidaan kulloiseenkin hankkeeseen sopivin. Järjestelmässä olisi nähtävillä myös aikaisemmista korjaushankkeista tallennetut tiedot. Tämänkaltaisen urakanhallintajärjestelmä toimisi samalla urakkapäiväkirjana, joka edesauttaisi myös sisäistä tiedon siirtoa ja oppimista sekä hiljaisen tiedon säilymistä isännöintiyrityksessä.

Yhtiökokouksiin osallistuminen kuulunee jatkossakin isännöitsijän tehtäviin, mutta hallitusten kokouksia olisi hyvä tehostaa ja mahdollisuuksien mukaan vähentää myös niin kutsuttua turhaa kokoustamista. Apuna tässä voitaisiin käyttää tiedon jakamista tehokkaammin ja reaaliaikaisemmin tietojärjestelmien avulla. Päätettäviä asioita voitaisiin valmistella tietojärjestelmien avulla esimerkiksi niin, että hallituksen jäsenet voisivat tutustua päätettäviin asioihin ja kertoa niihin oman kantansa yhteisessä tietojärjestelmässä oman aikataulunsa mukaisesti.

Tiivistetysti voidaan todeta, että isännöintityön mielekkyyttä sekä asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan kehittää ottamalla käyttöön nykyaikaiset sähköiset palvelukanavat ja automatisoimalla tietojärjestelmien avulla sellaiset isännöintipalveluun liittyvät toistuvat tehtävät, joiden automatisointi on realistisesti toteutettavissa niin, ettei palvelun luotettavuus heikkene. Isännöitsijät tekevät asiantuntijatyötä, ja taloyhtiöt tarvitsevat heidän osaamistaan erityisesti erilaisten korjaushankkeiden läpiviennissä. Tulevaisuudessa monessa isännöintiyrityksessä tullaankin painottamaan korjaushankkeisiin liittyvän osaamisen ylläpitoa, kehittämistä ja markkinointia. Kehittämällä tietojärjestelmiä tukemaan enemmän rakennusten korjaustoimintaan liittyvää työtä, jonka tulokset näkyvät myös taloyhtiön osakkeenomistajille, voidaan vaikuttaa positiivisesti myös isännöintialan kehittämiseen ja arvostukseen.

LÄHTEET

- Abdul-Muhmin, A. 2012. CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (2012) 19, 82-97.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Haarma, K. 2011. Isännöinnin rooli ja toimintaympäristö. Teoksessa Haarma, K; Jaatinen, A; Kaivanto, K. & Kangasluoma, M. (toim.) *Isännöinnin käsikirja*. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Edita.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Isännöintiliitto 2018. Mitä on isännöinti? Viitattu 3.6.2018. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kokonaho, T. 2011. Isännöinti liiketoimintana. Teoksessa Haarma, K; Jaatinen, A; Kaivanto, K. & Kangasluoma, M. (toim.) *Isännöinnin käsikirja*. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Micheaux, A. 2013. Getting to the bottom of Pandora's Box: Three ways data-driven marketing can go off the rails - And three ways taking the consumer perspective can get it back on track. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* (2013) 14, 187-200.
- Nguyen, B. 2012. The dark side of customer relationship management: Exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (2012) 19, 56-70.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperials Sales Ab.
- Saarijärvi, H; Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013. Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing Intelligence and Planning*, 31 (6), 584-600.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo: SelinSelin.
- Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Haastattelurunko asiantuntijahaastatteluihin

Teema 1. Uusasiakashankinta

- Miten yrityksenne pyrkii hankkimaan uusia asiakkaita?
- Millaisella tahdilla pyritte hankkimaan uusia asiakkaita? Esim. kuinka monta uutta asiakasta per vuosi?
- Miten tarjouksen hinta muodostetaan? Mihin hinta pohjautuu?
- Olisiko sinulle hyötyä tietojärjestelmästä, jossa voisit seurata tarjousmenettelyä?

Teema 2. Asiakkuuksien luokittelu ja hoitomallit

- Onko yrityksessänne asiakkuudet jaettu erilaisiin ryhmiin, esimerkiksi A, B ja C-asiakkaisiin tai muulla tavoin?
- Hoidetaanko asiakassuhteita toisistaan poikkeavilla tavoilla?
- Onko esimerkiksi hallituksen jäseniin/puheenjohtajiin kohdistettu sitouttamistoimenpiteitä? Jos on, minkälaisia?

Teema 3. Asiakaskannattavuus

- Miten kuvailisit ”unelma-asiakkaan” eli millainen taloyhtiö olisi isännöintiyritykselle kaikkein mieluisin?
- Millainen taloyhtiö on kannattava asiakas? Mitkä tekijät kannattavuuteen vaikuttavat?
- Onko yrityksessänne selvitetty, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä ei-kannattavia? Onko selvitys johtanut toimenpiteisiin (millaisiin)?

Teema 4. Tietojärjestelmien hyödyntäminen

- Millaisia työvälineitä pidät tärkeänä asiakkuuksiin liittyvän työn tehostamisessa?
- Millaista tietoa yrityksesi tarvitsee taloyhtiöiden palveluverkostosta?
- Mitä muita asiakkuuksiin tai sidosryhmiin liittyvää tietoa haluaisit tallentaa ja seurata tietojärjestelmässä?