

ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN  
KÄYTTÖÖNOTON VAIKUTUKSET  
YRITYKSEN ASIAKASTIEDON  
HALLINTAAN JA MYYNTITYÖHÖN

Case: RC Kustannus Oy

LAHDEN

AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö

Kevät 2008

Ville Kylliäinen

Antti Lehmonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KYLLIÄINEN, VILLE & LEHMENEN, ANTTI:

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutukset yrityksen asiakastiedon hallintaan ja myyntityöhön, Case: RC Kustannus Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 80 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2008

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia RC Kustannus Oy:n asiakastiedon hallintaan ja myyntityöhön. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kartoittaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia ja muutoksia yrityksen toimintaan sekä selvittää yrityksen nykyiset toimintatavat asiakkuudenhallinnassa ja myyntityössä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tuoda esille kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys kykenisi hoitamaan paremmin asiakkuudenhallintaa ja myyntityötä. Kehitysehdotuksia tuodaan esille työn loppuvaiheessa.

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan asiakaslähtöistä toimintatapaa yrityksessä, mikä ohjaa yrityksen toimintoja kokonaisvaltaisesti. CRM on englanninkielinen lyhenne asiakkuudenhallinnasta. CRM-järjestelmällä tarkoitetaan työkalua, joka tukee asiakkuudenhallintaa yrityksessä.

Tieteellistä kirjallisuutta, artikkeleita ja elektronisia tietokantoja käytettiin opinnäytetyön tietolähteinä. Tutkimusosuudessa käytettiin kvalitatiivista haastattelukyselyä. Haastattelulomake lähetettiin ennakoon RC Kustannus Oy:n edustajille sähköpostilla, jonka jälkeen varsinaiset haastattelut suoritettiin yrityksessä. RC Kustannus Oy on opiskelijamedioihin erikoistunut mediapalveluja tarjoava yritys, jonka palveluihin kuuluvat mainostilan myynti opiskelijakalentereihin, haalareihin ja lehtiin.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset toivat esiin kehitysalueita, joihin löydettiin ratkaisumalleja teoriasta ja haastateltavien näkemyksistä. Tutkimuksen avulla saatiin myös selville järjestelmän käytön hyötyjä ja edistysaskelia verrattuna aikaisempiin toimintatapoihin. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että RC Kustannus Oy:ssä järjestelmää pystytään hyödyntämään tietyillä osa-alueilla vielä tehokkaammin. Järjestelmä on kuitenkin tuonut yritykselle ajallista ja rahallista hyötyä, mikä näkyy hoidettujen työtehtävien ja kauppojen määrän kasvuna.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, opiskelijamedia, mediapalvelu, markkinointi

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

KYLLIÄINEN, VILLE & LEHMONEN, ANTTI: The effects of CRM-system implementation to company's customer data management and sales, Case: RC Kustannus Ltd

Bachelor's Thesis of Marketing, 80 pages, 4 appendices

Spring 2008

---

#### ABSTRACT

This thesis deals with the effects of CRM-system implementation to customer data management and sales of RC Kustannus Ltd. The research problem is to discuss the effects and changes of CRM-system implementation and also figure out company's present actions in CRM and sales. The purpose is also to present possible suggestions for development so that the company could improve its operations in CRM and sales. Suggestions for improvement will be presented in the end of thesis.

Customer Relationship Management is a customer based manner of action, which guides the operations of the company. CRM-system is a tool, which is used in CRM-processes.

Scientific literature, articles, and electronic databases were used as sources. Qualitative interview method was used in this thesis. The interview form was sent in advance to staff of RC Kustannus Ltd by email. After that the actual interviews were performed in the company. RC Kustannus Ltd specializes in students in media business. RC Kustannus offers different services such as advertising space to student calendars, overalls and magazines.

The main results of the study highlighted some areas for development. Solutions to these areas were found from the theoretical section and the comments of respondents. Also the benefits of system usage and steps of development compared to earlier actions were found during the study. Based on the results, it seems that RC Kustannus Ltd can exploit the system more efficiently in some areas. Solutions were found from both the theoretical section and the comments of respondents. Nevertheless, the system has brought both time and money savings to the company, which can be seen by increased amount of performed tasks and deals in everyday business.

Keywords: customer relationship management, CRM-system, student media, media service, marketing

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	1
2. ASIAKKUUDENHALLINTA .....	2
2.1 Asiakkuudenhallinnan peruslähtökohdat .....	2
2.1.1 Suhdemarkkinointi strategiana .....	4
2.1.2 Asiakkuuden elinkaari .....	5
2.1.3 Asiakkuuden arvo ja sen kehittäminen .....	6
2.2 Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen .....	10
2.2.1 Asiakassuhteiden johtamiseen siirtyminen .....	11
2.2.2 CRM-prosessin organisointi .....	14
2.2.3 Asiakkuudenhallinta palveluympäristössä .....	18
3. ASIAKKUUDENHALLINTA CRM-JÄRJESTELMIEN AVULLA .....	21
3.1 Järjestelmien rooli asiakkuudenhallinnassa .....	21
3.1.1 CRM-järjestelmän käyttöönoton strategiat .....	25
3.1.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet .....	28
3.1.3 Esimerkkejä CRM-järjestelmän käyttöönotosta .....	30
3.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmät .....	33
3.2.1 Integroidut eli yhdistetyt järjestelmät .....	33
3.2.2 Verkkopohjaiset järjestelmät .....	36
3.2.3 Asiakastietojen käsittely CRM-järjestelmien avulla .....	37
3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa .....	38
3.3 SaaS - asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden kehityssuunta .....	40
3.3.1 SaaS-järjestelmien edut yritystoiminnassa .....	41
3.3.2 Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä .....	42
4. ASIAKKUUDENHALLINTA RC KUSTANNUS OY:SSÄ .....	47
4.1 Yrityksen perustiedot ja tutkimusmenetelmät .....	47
4.2 Asiakkuudenhallinnan kartoitus RC Kustannus Oy:ssä .....	49
4.2.1 Aikaisempien toimintatapojen kartoitus .....	49
4.2.2 Tavoitteiden kartoitus .....	51
4.2.3 Nykytilan kartoitus .....	52
4.3 Johtopäätökset ja teorian ratkaisumallit .....	59

4.4 Kehitysehdotukset.....	70
5. YHTEENVETO.....	71
LÄHTEET .....	72
LIITTEET .....	76

## 1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia RC Kustannus Oy:n asiakastiedon hallintaan ja myyntityöhön. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut yrityksen asiakastiedon hallintaan ja myyntityöhön. Järjestelmän tuomien vaikutusten pohjalta selvitetään mahdollisia hyötyjä tai haittoja järjestelmän käyttöön liittyen. Lisäksi työssä tuodaan esille teorian ratkaisumalleja ja kehitysehdotuksia järjestelmän hyödyntämiseksi kokonaisvaltaisemmin.

Opinnäytetyö koostuu neljästä vaiheesta tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Työn ensimmäisessä eli teoriavaiheessa selvitetään, miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan ideaaliympäristössä. Teoriassa pureudutaan asiakkuudenhallinnan peruskäsitteisiin ja määritelmiin, asiakkuudenhallintaan palveluympäristössä, asiakastiedon hyödyntämiseen sekä asiakkuudenhallinnan hyötyjen saavuttamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa syvennyttään myös CRM-järjestelmiin ja niiden hyödyntämiseen asiakastietojen käsittelyssä ja myyntityössä. Ensimmäisen vaiheen lopuksi kerrotaan SaaS-järjestelmistä sekä Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmästä, joka on käytössä RC Kustannus Oy:ssä.

Toisessa vaiheessa toteutetaan haastattelut RC Kustannus Oy:n työntekijöille, jolloin haastattelujen pohjalta selvitetään, onko asiakkuudenhallintajärjestelmä tuonut muutoksia verrattuna yrityksen aiempiin toimintatapoihin. Opinnäytetyön kolmannessa vaiheessa tavoitteena on löytää haastattelujen analyysien pohjalta CRM-järjestelmän käytön mahdolliset aukkokohdat yrityksessä verrattuna teoriaosuudessa käsiteltyyn asiakkuudenhallinnan ideaaliympäristöön. Tämän avulla saadaan vastaus kysymykseen, hyödynnetäänkö järjestelmää yrityksessä täysipainoisesti. Neljännessä vaiheessa pohditaan kehitysehdotuksia mahdollisten järjestelmän käytön puutteiden tai ongelmien ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena RC Kustannus Oy:lle. Haastattelujen pohjalta laaditaan analyysit, joita hyödynnetään työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoriapohjan luomiseksi työssä

on käytetty asiakkuudenhallinnan ja CRM-järjestelmien avaintekijöitä, jotka pohjautuvat alan asiantuntijoiden näkemyksiin. Työssä on hyödynnetty myös tekijöiden omia näkemyksiä aiheesta. Työn keskeisiä käsitteitä ovat asiakkuudenhallinta, asiakkuuden arvo, asiakastieto, CRM-järjestelmät, SaaS-järjestelmät sekä Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä.

## 2. ASIAKKUUDENHALLINTA

### 2.1 Asiakkuudenhallinnan peruslähtökohdat

Asiakkuudenhallinta on melko uusi ilmiö liiketoiminnassa. Se ei ole vain yksi yrityksen toiminnoista, vaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Konkreettisemmin asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista, jolla pyritään saamaan olemassa olevista asiakkaista entistä tuottavampia. Yleinen käsitys on, että olemassa olevan asiakkaan pitäminen on paljon edullisempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Tämäkin tukee asiakkuudenhallinnan tärkeyttä asiakassuhteiden hoitamisessa ja merkitystä liiketoiminnassa. Asiakkuudenhallinnasta käytetään myös nimitystä CRM, joka tulee sanoista Customer Relationship Management. Peruslähtökohtana asiakkuudenhallinnassa on asiakaslähtöinen ajattelu, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa. (Mäntyneva 2001, 9 - 10.)

Asiakkuusajattelu on alun perin lähtenyt muotoutumaan asiakastietojen hallinnan tarpeista. Asiakastietojen hallintaan liittyvät asiat ovat edelleen mukana myös asiakkuudenhallinnassa, vaikka näkökulma pelkästä asiakastietojen hallinnasta on merkittävästi laajentunut. Yrityksmaailmassa pelkkien asiakaskantojen käyttö ja soveltaminen eivät ole tuoneet riittävän hyvää tulosta yrityksille, mikä on siten vaikuttanut merkittävästi asiakasnäkökulman laajenemiseen. Tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut myös paljon asiakaskantojen hallinnan toimintoihin ja kehittymiseen. Usein yritykset investoivat erilaisiin järjestelmiin, mutta niiden

saavutetut hyödyt ovat lähes poikkeuksetta jääneet hyvin vähäisiksi. 1990-luvulla liikemaailmassa ryhdyttiin puhumaan kirjainlyhenteestä CRM. Tietotekniikan parissa työskentelevät omaksuivatkin seuraavalle vuosikymmenelle siirryttäessä CRM:n mukaisen ajattelutavan soveltaen siihen myös omaa osaamistaan.

Yritysten heikko CRM-järjestelmien hyödyntäminen johtuu kokemuksen mukaan seuraavista kolmesta päätekijästä:

1. CRM on nähty ainoastaan tietoteknisenä sovelluksena eikä koko yritystä palvelevana toimintatapana.
2. CRM-järjestelmien toteutus on tehty huonosti.
3. CRM-hankkeilta on puuttunut osittain tai kokonaan yritysjohton tuki, jolloin järjestelmän hyödyntäminen jää puolitiehen.

TAULUKKO 1. CRM-ajattelun kehittyminen. (Lehtinen 2004, 16 - 18, 20.)

CRM-vaihe/aalto	Saavutukset	Huomioita
1980–1990 Asiakaspalvelun automatisointi	Säästöt call-centereiden avulla	Toteutettu teleteknisin ratkaisuin
1990–1995 Asiakassuhdetiedon tallentaminen	Asiakkaan tunteminen	Keskitettyjä tiedonhallinta-ratkaisuja
1995– Arvon tuottaminen asiakkaalle	Asiakkaan arvon parantaminen asiakastuntemisen avulla	Käytännössä on syntynyt erilaisia kanta-asiakas ohjelmia
2000– Asiakkuuslähtöisen johtamisen kehittyminen	Organisaation kulttuurin muuttaminen asiakkuuslähtöiseksi	Asiakkuusnäkökulman avulla toimintojen kehittäminen LCR <sup>8</sup>
2005– Asiakkuuslähtöisen organisaation rakenteen ja prosessien kehittäminen	Tehokas asiakkaan arvoa kehittävä organisaatio, jossa asiakas on subjekti	Erilaisten asiakkaan osallistumismallien kehittäminen: kumppanuus-organisaatio



### 2.1.1 Suhdemarkkinointi strategiana

Suhdemarkkinointia hoitaessaan yritysten on huolehdittava omien organisaatioidensa sekä sisäisistä että ulkoisista suhteista toimivien asiakassuhteiden lisäksi. Suhdemarkkinointia voidaan siten pitää koko organisaatiota koskevana markkinointitapana, ja on siten laajempi markkinoinnin ajattelu- ja toteutustapa kuin asiakassuhdemarkkinointi. Evert Gummessonin mukaan suhdemarkkinointi pitäisi olla jokaisen yrityksen hallitsevana markkinointitapana, ja eri sidosryhmien suostutteluun ja hallintaan täytyisi käyttää apuna kilpailukeinoja. (Gummesson 2004, 56 - 62.)

Suhdemarkkinointi perustuu yrityksen ja asiakkaan välisessä suhdetoiminnassa selkeään näkökulmaan. Se ei ole ainoastaan uusi työväline yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoissa, vaan näkökulma ja ajattelutapa asiakkaiden arvon luomiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Suhdemarkkinointi on yrityksen strategia, jota toteutetaan asiakkuudenhallinnan avulla. Tämän vuoksi suhdemarkkinointia voidaan pitää ensimmäisenä merkittävänä näkökulmana sen suhteen, miten yrityksessä suhdetoimintaa hoidetaan asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin.

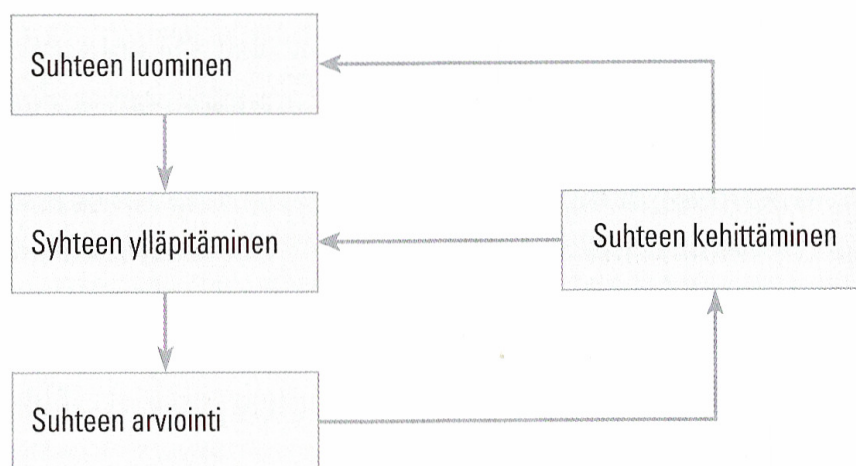
Jotta yrityksessä voitaisiin hoitaa suhdemarkkinointia menestyksekkäästi, tarvitaan oikeita työvälineitä, toimintoja sekä prosesseja tukemaan ja helpottamaan asiakassuhteiden hallintaa. Pitkällä aikavälillä ja toimiakseen tehokkaalla tavalla koko organisaation hyväksi, suhdemarkkinointiin liittyvät prosessit vaativat myös muita ja ei kovin perinteisesti markkinointiin liittyviä toimintoja osakseen. Tällaisia ovat mm. laskutus ja reklamaatioiden käsittely. Siten kaikilla liiketoimintaan liittyvillä osa-alueilla tarvitaan suhdemarkkinoinnin ajattelua, jotta organisaatio toimisi riittävän hyvin. On muistettava, että kaikissa niissä yrityksen toiminnoissa, joiden kanssa asiakas saattaa olla tekemisissä, täytyy ottaa huomioon mahdolliset suhteiden hoitoon liittyvät seuraukset. (Grönroos 2000, 39 - 41.)

Suhdemarkkinoinnissa tärkeää on vahvojen suhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen asiakkaiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.

Markkinointia on alettu toteuttaa yhä enemmän yksilöllisellä tasolla ja siinä arvon tuottaminen ja kasvattaminen sekä markkinointiverkoston luominen on muodostunut keskeiseksi tekijäksi. Pitkäaikaisen arvon tuottaminen asiakkaalle sekä asiakassuhteista saatavan tuoton mittaaminen on suhdemarkkinoinnissa myös avainasemassa. Suhdemarkkinoinnin avulla on mahdollista saavuttaa korkea asiakasuskollisuus, mikäli sitä hoidetaan yrityksessä kaikilla keskeisillä tasoilla: taloudellisella, sosiaalisella, teknisellä sekä myös juridisella tasolla. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 1999, 483 - 489.)

### 2.1.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaaren vaiheet



KUVIO 1. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet. (Sheth & Parvatiyar 2000.)

Asiakkuuden elinkaari koostuu eri vaiheista, joihin kohdistuu erilaisia toimenpiteitä asiakkaan ja yrityksen välillä. Ensimmäinen vaihe elinkaareissa on asiakassuhteen luominen. Tässä vaiheessa yritys ottaa ensikontaktin asiakkaaseen ja luo yhteyden asiakkaan kanssa. Toisessa vaiheessa uutta asiakassuhdetta ylläpidetään ja kehitetään, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty yritykselle.

ja myös asiakkaalle. Asiakassuhteen elinkaaren aikana suhdetta tulee arvioida tasaisin väliajoin, jotta saadaan selville, mitä muutoksia tai parannuksia suhteen vahvistamiseksi olisi mahdollista tehdä. Tämä johtaa uudelleen suhteen kehittämiseen asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja myös uusien suhteiden luomiseen. Täten asiakassuhteen elinkaarta saadaan jatkettua ja näin ollen siitä saatava arvo kasvaa sekä yritykselle että asiakkaalle. Mikäli asiakassuhteen kehittäminen ja ylläpitäminen osoittautuu vaikeaksi ja kannattamattomaksi, asiakassuhde on lopetettava riittävän ajoissa, jotta resursseja ei mene hukkaan.

### 2.1.3 Asiakkuuden arvo ja sen kehittäminen

Asiakkaan saavuttama arvo on asiakkaalle tarjottujen hyödykkeiden tuomien kokonaishyötyjen ja vaihtoehtoisten hyödykkeiden tuomien kokonaiskustannusten välinen ero. Asiakkuuden kokonaisarvo on taloudellisten, toiminnallisten ja psykologisten tekijöiden tuomien hyötyjen yhteinen rahallinen arvo, jonka asiakas odottaa saavansa tiettyjen hyödykkeiden tarjonnasta markkinoilla. Asiakkuuden kokonaiskustannukset määritellään asiakkaan arvioimien, saamien, käyttämien ja asettamien odotusten yhteismääränä, jonka asiakas kohtaa tiettyjen hyödykkeiden tarjonnasta markkinoilla. Voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla pärjätäkseen yrityksen on kyettävä kehittämään asiakkuuksiensa arvoa määrätietoisesti. Tänä päivänä asiakkaat ovat yhä enemmän tietoisia omista tarpeistaan ja käyttäytyvät siten yhä enemmän järkiperaisesti. Tämä pakottaa yritykset ymmärtämään asiakkuuksiensa arvoa paremmin, luomaan arvoa asiakkuuksiensa keskuudessa, käsittelemään asiakkuuksiensa arvoa määrätietoisemmin, hankkimaan arvoa tuottavia asiakkuuksia yhä nopeammin sekä ylläpitämään olemassa olevia asiakkuuksiaan yhä paremmin. (Kotler 2003, 60, 70.)

Asiakkaat joutuvat tekemään ostopäätöksensä usein hyvin rajallisten resurssien ja tietojen pohjalta, jonka vuoksi asiakkaat toimivat ikään kuin arvojen maksimoijina. Asiakkaiden on havaittu muodostavan oletuksia arvojen suhteen ja toimivat sen mukaisesti myös tehdessään ostoksia. Arvojen muodostamisen jälkeen asiakkaat yleensä vertaavat saamansa tuotteen tai muun hyödykkeen

todellista kulutusarvoa siihen arvoon, joka heille oli aikaisemmin muodostunut ennen varsinaista ostopäätöstä. Hyödykkeiden todellisen arvon ja mielikuvallisen arvon välisestä osasta muodostuu sitten asiakkaiden varsinainen tyytyväisyys käyttämäänsä hyödykettä ja sen edustamaa yritystä kohtaan sekä se, ostavatko asiakkaat myös tulevaisuudessa samaa tuotetta vai eivät. (Kotler ym. 1999, 472.)

Asiakkaan arvon laskeminen pitäisi perustaa saatuun tietoon asiakkaan nykyisestä nettotuottavuudesta yritykselle eikä myyntiluvuista asiakkaalle. Asiakkaan nettotuottoon vaikuttavat etenkin tarjousten tuottamisesta aiheutuvat kustannukset, jotka siis alentavat asiakkaan nettotuottoa. Lisäksi asiakkaan nettotuotto vaihtelee eri elinkaaren vaiheissa. Siten uudet asiakkaat voivat hyvin olla tuottamattomia ja vastaavasti pitkäaikaiset asiakkaat ovat tuottavampia yritykselle. Asiakkaan tai asiakasryhmän elinkaaren arvo voidaan laskea vuosienkin päähän arvioitujen nettotuottojen nykyisestä nettoarvosta. Näiden tunnuslukujen laskeminen on tärkeää, koska siten yrityksen henkilöstö voi ymmärtää olemassa olevien asiakkaidensa arvon sekä arvon menettämisen seuraukset täysipainoisesti. Lisäksi tunnuslukujen laskeminen auttaa selvittämään, mitkä asiakkuudet ovat kriittisiä yritykselle, mitkä ovat vähemmän tärkeitä kokonaistuottavuuden suhteen sekä mitkä asiakkuudet ovat yritykselle tuottamattomia. Olennaista on myös ymmärtää, että nykyiset tuottamattomat asiakkaat voivat olla hyvin tuottavia yritykselle tulevaisuudessa. (Grönroos 2000, 149 - 150.)

Asiakkuuden arvon määrittely voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: faktuaalinen alue sekä evaluaatioalue. Faktuaaliseen alueeseen kuuluvat kaikki arvon mittarit, jotka löytyvät yrityksen dokumenteista, kirjanpidosta ja muista asiakkuuteen liittyvistä dokumenteista. Näitä ovat asiakkaan kannattavuus ja volyymi. Evaluaatioon pohjautuva arvo puolestaan muodostuu yrityksen avainhenkilöiden kyvystä arvioida asiakkaidensa arvoa sellaisten ulottuvuuksien kautta, joita on vaikea dokumentoida. Näihin lukeutuvat asiakkaan tunnettuuden tuoma arvo, asiakkaan kontaktiverkko, asiakkaalta oppiminen, asiakkaaseen liittyvä tunnearvo sekä säännönmukaisuus yhteistyössä. Abstrakteja arvoulottuvuuksia on hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti, koska ne ovat tärkeitä, kun arvioidaan asiakkaan kokonaisarvoa.

Yrityksen tilanteesta riippuu paljon se, miten kahta eri osa-aluetta asiakkuuden arvon määrittelyssä painotetaan. Myös arvioitava aikajänne vaikuttaa painotuksiin. Lyhyellä aikavälillä voidaan painottaa faktuaalisia ja pitkällä aikavälillä evaluatiivisia ulottuvuuksia. Asiakkuuksien arviointiin vaikuttaa myös se, kuinka paljon yrityksellä on asiakkaita ja kuinka eriluonteisia asiakkuuksia yrityksellä on. Asiakkuuden arvon määrittely on näin ollen haastavaa, mutta ei mahdotonta. (Lehtinen 2004, 123 - 134.)

### **Asiakkuuden arvon kehittäminen**

Asiakkuuden arvon kehittämisen peruspilareita ovat:

- pitkäjänteisen yhteistyön kehittäminen
  - tunnistaa asiakkuuksien potentiaali ja mahdollisuudet
  - tarjooman muokkaaminen ja kehittäminen
- luottamuksen vahvistaminen
- asiakkuuskustannusten alentaminen
- asiakkaan tunteminen
  - arvontuotannon ymmärtäminen

Asiakkuuksien johtamisessa perimmäisenä tavoitteena on asiakkuuksien arvon kehittäminen ja asiakasuskollisuuden vahvistaminen. Asiakkuuksien johtamisen tulisi tuottaa arvoa yritykselle ja asiakkaalle. Tämä merkitsee sitä, että luovutaan vastakkainasettelusta ja siirrytään yhteisen hyödyn etsimiseen. Pitkäjänteisen yhteistyön kehittäminen parantaa asiakkuudesta saatavaa arvoa. Asiakkuuden arvon kehittämisessä on tärkeää tunnistaa asiakkuuksien potentiaali ja mahdollisuudet. Asiakkuuteen liittyvät mahdollisuudet voivat koskea lisämyyntiä tai ristikkäismyyntiä, jossa kasvatetaan osuutta asiakkaan liiketoiminnasta pitkällä aikavälillä. Tämän toteuttaminen vaatii usein yrityksen tarjooman muokkaamista ja kehittämistä. Toinen tärkeä tekijä asiakkuuden arvon kehittämisessä on luottamuksen vahvistaminen. Luottamus on toimivien asiakkuuksien tukipilari, joka helpottaa tarjooman laajentamista ja ristiinmyyntiä. Luottamus antaa myös mahdollisuuden hinnan korottamiseen, jos luottamus on riittävällä tasolla.

Asiakkuuksien kokonaisarvoa pystytään parantamaan supistamalla asiakkuuskustannuksia, joita aiheutuu asiakaspalvelusta, uusasiakashankinnasta sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä. Kustannuksia pystytään supistamaan esim. hyödyntämällä vaihtoehtoisia yhteydenpitoratkaisuja, kuten call-centeriä, extranet-ympäristöä tai verkkokauppaa. Olemassa olevia asiakkuuksia pystytään myös hyödyntämään uusasiakashankinnassa. Uskolliset asiakkaat toimivat yrityksen puolestapuhujina ja levittävät positiivista mielikuvaa yrityksestä. Tätä kautta asiakkuuskustannuksia saadaan supistettua, mikä parantaa asiakkuuksien arvoa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22 - 28, 31 - 32.)

Asiakkuuden arvon kehittämisessä yrityksen on tärkeää tuntea asiakas. Yleinen business-osaaminen on asiakassuhteiden hoidossa erittäin tärkeää, mutta yrityksellä täytyy olla myös asiakastuntemusta. Tähän päästään kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakkaan koko arvontuotantoa. Yrityksen tulee tietää, mikä on asiakkaalle arvokasta, mitä tavoitteita asiakkaalla on ja miten yritys voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta yritys voi lisätä asiakastuntemusta asiakkaastaan, yrityksen täytyy määritellä asiakkaan arvontuotantoprosessi sekä tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat prosessissa. Näin toimittajan ja asiakkaan prosessit saadaan yhteensopiviksi, mikä lisää asiakkuuden arvoa. Asiakkuudella on oma arvonsa myyjälle ja ostajalle. Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on luoda arvokkaita asiakkuuksia, jossa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Näin ollen asiakkuuden syvälinen ymmärtäminen on edellytys arvokkaiden asiakkuuksien luomiselle. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 15 - 19.)

## 2.2 Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen

Asiakkuudenhallintaa toteutetaan asiakkaan ehdoilla. Asiakkuudenhallinnan olennaista on, että asiakkaita palvellaan yksilöinä ja sitä kautta kasvatetaan asiakkaan arvoa. Yrityksen henkilöstön on näin ollen tunnettava asiakkaansa hyvin, jotta asiakkuudenhallinnan tavoitteet saavutetaan. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on siis asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Kun yrityksen liiketoimintaa muokataan kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa, se voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen askel kohti asiakkuusajattelua on nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja kehittäminen. On tärkeää, että yritys pitää kiinni jo saavutetuista asiakkuuksista. Toinen vaihe on kehittää ja hyödyntää asiakaspotentiaalia: tehdään olemassa olevista normaalityötoimista asiakkaista tuottavampia. Kolmas merkittävä elementti asiakkuudenhallinnassa on kohdentaa yrityksen resurssit potentiaalisimpiin asiakkuuksiin. Tämä johtaa siihen, että jossain vaiheessa yrityksen täytyy luopua asiakkaista, jotka eivät tarjoa pitkän aikavälin tulevaisuusarvoa. (Roberts-Phelps 2001, 2 - 3.)

Asiakassuhteen hoitamisessa on tärkeää, että asiakas tuntee suhteesta olevan hänelle jotain erityistä hyötyä ja arvoa. Näin ollen asiakkaalla on vahva side yritykseen ja yrityksen on helpompi lähestyä asiakasta. Tämä auttaa asiakasuskollisuuden vahvistamisessa ja asiakassuhteen kehittämisessä. (Grönroos 2000, 6 - 8.)

Kannattavaa liiketoimintaa harjoittaakseen yritysten täytyy mitata oman toimintansa arvoa riittävän määrätietoisesti. Toiminnan arvoa on nykyään mahdollista mitata hyvin yksityiskohtaisesti ja myös asiakaskohtaisesti. Tällainen yksityiskohtainen ja tarkka mittaaminen on mahdollista nykyisillä teknologisilla ratkaisuilla. Yritysten kannattavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että ne kykenevät vaihtamaan yksinkertaiset kerta-asiakkuudet pysyvimmiksi ja myös tuottavammiksi kanta-asiakkuuksiksi. Tällöin usein tarkoitetaan jatkuvia myyntisuhteita asiakkaiden kanssa. Keskeistä toimivan asiakassuhteiden rakentamiseksi on, että yritykset pystyvät saamaan selville asiakkaidensa erilaiset

mielenkiinnon kohteet. Nämä mielenkiinnon kohteet muodostuvat itse tuotteen lisäksi myös tyylitekijöistä, palvelutekijöistä sekä imagotekijöistä. Toisin sanoen yritysten täytyy hallita omat asiakassuhteensa mahdollisimman hyvin ja siten kehittää omia asiakassuhteitaan mahdollisimman kannattaviksi. Tässä onnistuessaan yritysten on mahdollista saavuttaa etuja alhaisempien myynnin ja markkinoinnin kustannusten osalta.

Monissa kauemmin toimineissa organisaatioissa on totuttu keräämään huomattavan paljon tietoa asiakkaista, toimittajista ja liikekumppaneista. Kaiken olennaisen tiedon löytäminen tästä valtavasta tietomäärästä on erittäin tärkeää sujuvan ja tuottavan asiakaslähtöisen liiketoiminnan takaamiseksi. Jotta tällainen toiminta olisi mahdollista, organisaatioiden erilaiset päätöksentekojärjestelmät on yhdistettävä toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka myötä erilaisia analyysejä ja raportteja on mahdollista tuottaa ymmärrettävässä muodossa koko organisaation tarpeisiin. CRM onkin yksi nopeimmin yleistyvä alue päätöksentekojärjestelmien teknologioissa ja tiedonlouhinnassa. CRM-lähtöisen ajattelutavan ideana on tuottavuuden parantaminen ja optimointi. (Berson, Smith & Thearling 2000, 42 - 45.)

### 2.2.1 Asiakassuhteiden johtamiseen siirtyminen

Tietopohjan luominen:

- asiakkaan arvontuotanto
- omat toimintatavat
- markkinat
- asiakaskanta-analyysi

Asiakassuhteiden johtamiseen siirtymisessä yrityksen on luotava itselleen perusteellinen tietopohja toiminnastaan ja omista asiakkuuksistaan. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan arvontuotantoprosessia ja mukauttaa omia toimintatapoja asiakkaalle sopiviksi. Lisäksi on tärkeää selvittää, minkälaisilla markkinoilla



asiakassuhteita johdetaan. Yrityksen asiakaskannan selvittämiseksi asiakaskanta-analyysin toteuttaminen toimii osana tietopohjan luomista.

Strateginen suunnittelu:

- asiakaskantatason tavoitteet ja strategiat
- innovatiivinen segmentointi
- segmenttikohtaiset tavoitteet ja strategiat

Kun riittävä tietopohja on luotu, asiakassuhteiden johtamista suunnitellaan strategiselta kantilta. Yrityksen tulee määritellä asiakaskantatason tavoitteet sekä strategia, jotka ohjaavat asiakassuhteiden johtamista. Lisäksi innovatiivinen segmentointi sekä segmenttikohtaiset tavoitteet ja strategiat ovat asiakassuhteiden johtamisen peruspilareita. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä eri asiakasryhmiin, joille räätälöidään yksilöity tuote- ja palvelutarjonta. Innovatiivisuudella tarkoitetaan luovaa ja uutta ajattelua yrityksen liiketoiminnassa.

Organisointi ja eriyttäminen:

- asiakassuhteiden johtaminen
- segmentin eriyttäminen tarpeiden mukaan, mm.
  - prosessit ja kanavat
  - tarjooma ja hinta.

Yrityksen tulisi organisoida asiakassuhteiden johtaminen yrityksen sisällä sekä eriyttää eri osa-alueet - prosessit, kanavat, tarjooma sekä hinta - segmentin tarpeiden mukaan. Näin yritys pystyy tarjoamaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkailleen.

Muutoksen läpivienti:

- muutoksen johtaminen
- toimintojen uudelleen järjestely
- viestintä ja valmennus.

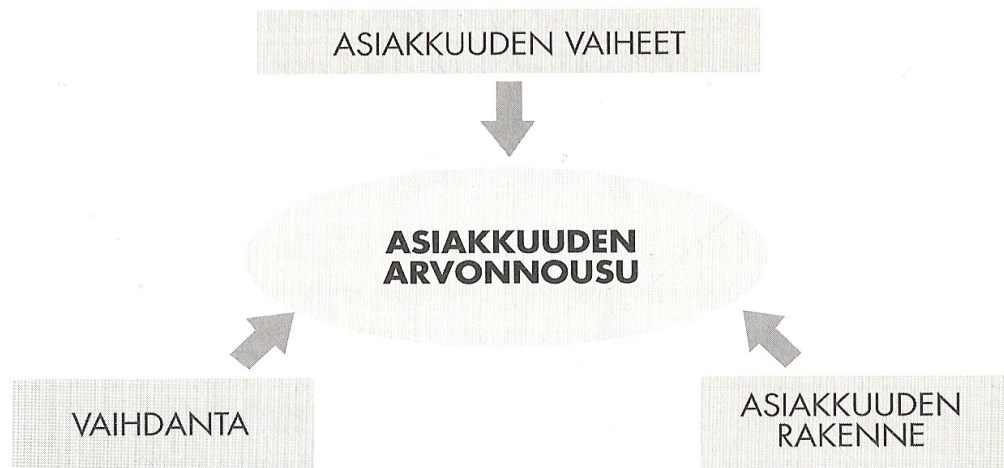
Kun kaikki tarvittavat toimenpiteet yrityksessä on tehty, yrityksen on alettava johtaa muutosta. Tämä vaatii yritykseltä toimintojen uudelleen järjestelyä, tehokasta viestintää ja henkilöiden valmentamista. Muutoksen läpivienti on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii aikaa ja resursseja koko organisaatiolta.

Mittaaminen ja ohjaus:

- mittarit
- ohjausmenetelmät
- seuranta.

Muutoksen toteutusta ja onnistumista on tärkeää mitata ja arvioida tasaisin väliajoin. Muutoksessa apuna voidaan käyttää erilaisia ohjausmenetelmiä, jotka ohjaavat asiakassuhteiden johtamiseen siirtymistä. Lisäksi koko projektin seuranta on tärkeää. CRM-ajatteluun siirryttäessä yritys kykenee tehokkaammin kohdentamaan omat resurssinsa kaikkein tuottavimmille ja haluttavimmille asiakkaille. Asiakkailla on yleensä taipumuksena pitää suhteitaan yllä ainoastaan pienelle määrälle yrityksiä. Tällöin sekä tarve että mahdollisuus kehittää, ylläpitää ja suorittaa tuloksellisia asiakkuussuhteita aktiivisesti on tärkeää. (Berson, Smith & Thearling 2000, 42 - 45.)

Asiakkuuksien johtaminen voidaan luokitella kolmeen eri ulottuvuuteen eli vaihdantaan, asiakkuuksien rakenteisiin sekä asiakkuuksien eri vaiheisiin. Asiakkuuksien johtamisessa käytettävien ulottuvuuksien avulla yritykset voivat muodostaa tarvittavat asiakkuusstrategiat.



KUVIO 2. Yritys voi vaikuttaa asiakkuuden arvonnousuun vaihdannan, asiakkuuden vaiheiden ja asiakkuuden rakenteiden alueilla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32 - 33.)

### 2.2.2 CRM-prosessin organisointi

CRM-prosessissa onnistuakseen yrityksen on kiinnitettävä huomiota seuraaviin osa-alueisiin.

#### Strategian luominen

CRM:ää on lähestyttävä strategisesta näkökulmasta. Strategiat voidaan jakaa eri osa-alueisiin:

- Asiakasstrategia, jossa tunnistetaan yrityksen kannalta parhaimmat asiakkaat perustuen olemassa olevaan liiketoimintamalliin ja yhtiön missioon.
- Kanavastrategiassa valitaan yritykselle kaikkein sopivimmat ja tehokkaimmat viestintäkanavat, joilla tavoitetaan halutuimmat asiakkaat.
- Brandistrategiassa ymmärretään miten kaikki kontaktoinnit ja mainostukset asiakkaille vaikuttavat yrityksen brandiarvoon.

- CRM-strategiassa fokusoidaan yrityksen resurssit CRM:n tarjoamiin mahdollisuuksiin, joilla tuetaan liiketoiminnan kriittisimpiä ongelmakohtia ja kanavia, joilla vastaavasti tavoitellut asiakkaat ja potentiaali saavutetaan.

#### Asiakasymmärryksen saavuttaminen

CRM-prosessin tärkeimpiä tehtäviä on asiakastietämyksen lisääminen.

Asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen tunnistaminen on erittäin tärkeää, jotta asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin pystytään vastaamaan. Yrityksellä on oltava riittävät resurssit kriittisen asiakastiedon keräämiseen ja analysointiin, jotta asiakkaiden yksilölliset tarpeet pystytään täyttämään. Tämä auttaa yritystä myös tulevaisuuden asiakasjohtamista ajatellen. Yritys pystyy ennakoimaan erilaisten vaihtoehtojen tarjoamista asiakkaalle.

#### Asiakaskontaktien arvon ymmärtäminen

CRM:n ongelmana on usein se, että prosessiin sijoitetun pääoman tuotto jää vähäiseksi. Suurin syy tähän on se, että yritys on investoinut kalliiseen CRM-järjestelmään, mitä on vaikea perustella. Yritys kohtaa haasteen, jossa parantamalla asiakkaan ja yrityksen välisen kanssakäymisen laatua alennetaan palvelun aiheuttamia kuluja. Onnistuakseen yrityksen on tarjottava asiakkaalle uutta palvelukokemusta, jossa palvelun kustannukset minimoidaan.

#### Markkinoinnin tehostaminen

Tehokas markkinointi ei perustu arvailuun tai vaistoon, vaan se voidaan määritellä ja optimoida tarkasti yritystä palvelevaksi toiminnaksi. Jotta yritys saa äänensä kuuluviin markkinoilla, markkinointia on lähestyttävä päättäväisemmällä otteella. Tämä ei ainoastaan tehosta yrityksen markkinointitoimenpiteitä, vaan se auttaa tunnistamaan toimintakohtia, joissa resursseja menee hukkaan. (Freeland 2002, 8 - 9.)

## **Asiakastiedon hyödyntäminen**

Yrityksissä asiakkaista saatava tieto on viimeisten vuosien aikana lisääntynyt merkittävästi. Kuitenkaan tiedon käyttö ei ole lisääntynyt samassa määrin tiedon määrän kanssa. Näin ollen on erittäin tärkeää, että saatavilla olevaa tietoa pystytään hyödyntämään asiakkuudenhallinnassa. Useimmiten ongelmana asiakastiedon käytössä on se, että tieto on hajallaan, se ei ole käyttökelpoisessa muodossa ja lisäksi yritykseltä puuttuu halu ja oikea asenne tiedon käyttöön. Tiedon määrä ei näin ollen ole yleensä ongelmana. Peruslähtökohtana tietoa tulisi käyttää tukemaan liiketoimintaa eli palvelemaan kokonaiskuvaa. (Lehtinen 2004, 124 - 125.)

Asiakastietoja hyödynnetään yrityksen eri toiminnan osa-alueilla. Tietojen käyttö voidaan jakaa neljään käyttöalueeseen:

### **Asiakasvuoropuhelu**

Yrityksen asiakkuuden aikana harjoittamaa järjestelmällistä tietojen vaihdantaa asiakkaan saaman hyödyn ja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. Olennaista on, että tiedonvaihto tapahtuu pääosin asiakkaan ehdoilla. Myyjän ja asiakkaan välille muodostuu näin ollen tiivis ja tehokas vuoropuhelu, joka perustuu niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkuuden tulevaan kehitykseen.

### **Henkilöstön välinen asiakastietojen vaihto ja hyödyntäminen**

Asiakastietoja levitetään yrityksen sisällä, jotta kaikilla työntekijöillä on tarvittavat asiakastiedot omaa toimintaa ja koko toiminnan kehittämistä varten. Apuna tiedon jakamisessa hyödynnetään asiakastietojärjestelmiä. Haaste on usein tiedon hyödyntämisessä ja jotta siinä onnistuttaisiin, yrityksen on suunniteltava prosessejaan ja toimintojaan asiakastietojen jakamisen kautta. Asiakastietojen perimmäisenä tavoitteena on auttaa työntekijöitä päivittäisessä työssään ja lisäksi edistää muutoksia ja kehittymistä yrityksessä. Asiakastietojen levittäminen on myös tärkeä elementti asiakaskeskeisyyden lisäämiseen yrityksessä.

## Toiminnan kehittäminen

Asiakastietoja hyödynnetään uusien tarjoomien ja prosessien kehittämiseksi ja vanhojen ratkaisujen parantamiseksi. Toisin sanoen asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä kerätään mahdollisista uusista tuotteista tai palveluista, joita hyödynnetään tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Asiakkaan ääntä on kuunneltava säännöllisesti ja hyödynnettävä asiakkaalta tulevaa palautetta mahdollisimman tehokkaasti.

## Toiminnan ohjaaminen

Asiakastietoja hyödynnetään yrityksen toiminnanohjauksessa, jotta toimintaa tulee tarkasteltua myös asiakkuus-näkökulmasta. Näin ollen asiakastietoja hyödynnetään kokonaisvaltaisesti yrityksen eri toiminnoissa ja asiakastiedoista saadaan hyödyt irti. (Storbacka ym. 1999, 83 - 86.)

Yritysten täytyisi säännöllisesti arvioida, minkälaista asiakastietoa johtohenkilöstö tarvitsee, missä muodossa mahdollista tietoa tarvitaan ja miten saavutettava tieto on jalostettu päättäjien tarpeisiin. Tulisi myös arvioida, milloin mahdollista tietoa tarvitaan, mistä tarvittava tieto on saatavissa ja miten tieto on luotavissa sekä mihin tietoa tarvitaan. (Pöllänen 1999, 149 - 152.)

## Asiakkaiden tunteminen

Asiakkaan tunteminen on elinehto nykypäivän liiketoiminnassa. Silti monet yritykset eivät vieläkään käytä riittävästi resursseja kehittääkseen tuntemusta asiakkaistaan. Usein yritykset ovat turhautuneita kehittämään asiakastuntemustaan aiempien epäonnistuneiden hankkeiden, kuten tietovarastoihin liittyvien projektien tai myyntihenkilöstön yritysten dokumentoida asiakkaiden tarpeita myötä. Monet yritykset, jotka määrätietoisesti pyrkivät kehittämään asiakastuntemusta asiakkaistaan, eivät hyödynnä riittävän tehokkaasti valittuja menetelmiä tuntemuksen lisäämiseksi. Esim. uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä paljon resursseja, jotta siitä saatava potentiaali saataisiin yrityksen käyttöön. Näitä asioita ei usein yrityksessä huomioida ennen

järjestelmän hankintaa. Odotetaan vain, että järjestelmä tekee työn yrityksen puolesta. Tämä harhakuva johtaa yrityksessä erilaisiin ongelmiin, jolloin asiakastuntemuksen tasoa ei saada parannettua yrityksessä. Mitä enemmän tietoa asiakkaiden tarpeista saadaan yrityksessä hyödynnettyä, sitä syvällisempi tuntemus työntekijöillä on asiakkaistaan. Asiakastuntemus on yritykselle voimavara, joka kehittää ja vahvistaa yrityksen asiakassuhteita. (Freeland 2002, 94 - 95.)

### 2.2.3 Asiakkuudenhallinta palveluympäristössä

RC Kustannus Oy harjoittaa liiketoimintaansa palveluympäristössä. Yrityksen tarjonta koostuu mediamyynnin eri palveluista. Yrityksellä ei ole konkreettisia tuotteita, vaan yritys tarjoaa asiakkailleen ns. palvelutuotteita erilaisten mainosmedioiden muodossa.

Palveluyrityksen asiakassuhteen rakentaminen tapahtuu suhdemarkkinoinnin prosessien avulla. Pääpaino prosessikeskeisessä toiminnassa on olemassa olevien asiakkaiden ylläpitämisessä ja pitkäaikaisten asiakkuuksien kehittämisessä. Tällainen toimintatapa on todettu hyväksi silloin, kun asiakkaat haluavat muodostaa pysyvän asiakassuhteen myyjän kanssa eivätkä vaihda myyjää jokaisella ostokerralla. Suhteiden kriittinen tarkastelu liittyy olennaisena osana asiakassuhdemarkkinointiin, koska kaikki asiakkuudet eivät ole yrityksen kannalta arvokkaita ja säilyttämisen arvoisia. Suhteiden loppumiseen liittyy usein hyvin kielteisiä tunteita, minkä vuoksi niiden käsittely on usein melko vaikeaa. Esimiehen täytyykin antaa tukensa työntekijälleen opastamalla tätä tunnetyön käyttöön asiakaspalvelutilanteessa. Suhteen loppumisen syitä tulisi arvioida myös avoimesti asiakassuhteen loppumiseen liittyvien ongelmien selvittämiseksi.

TAULUKKO 2. Asiakassuhdemarkkinoinnin tasot. (mukautettu Berry & Parasuraman 1991.)

TASO	ASIAKASSUHTEEN SITEET	RÄÄTÄLÖINNIN MAHDOLLISUUS	TÄRKEIMMÄT MARKKINOINTIKEINOT
1	Taloudelliset	Vähäinen mahdollisuus palvelun räätälöintiin	– Edullinen hinta – Bonukset
2	Sosiaaliset	Jonkin verran räätälöity	– Henkilökohtainen kontakti ja vuorovaikutus – Asiakkuuden hallinta
3	Rakenteelliset	Melko paljon tai paljon räätälöity	– Yksilöllinen palvelu – Asiakaskohtaisesti eriytetty palvelupaketti – Palvelun toimitusjärjestelmien kehittäminen

Asiakassuhdemarkkinointia toteutetaan eri tasoilla sen pohjalta, minkälaisia siteitä asiakkaan ja yrityksen välille on onnistuttu rakentamaan. Ensimmäisen tason muodostavat taloudelliset siteet, joilla saadut asiakkuudet voidaan säilyttää. Taloudelliset siteet asiakkaan ja yrityksen välillä eivät turvaa pysyvää kilpailuetua, koska kilpailijoiden on yleensä melko helppoa vastata hintakilpailuun, ja asiakkaiden erityistarpeita ei ole myöskään räätälöity.

Toisella asiakkuustasolla keskitytään tarjoamaan asiakkaalle sosiaalisia siteitä. Sosiaalinen kontakti kehittyy erilaisissa palvelutapahtumissa, joissa yrityksen edustaja on henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Mikäli kilpailijoiden hinnat ja ydinpalvelut ovat samankaltaisia, voidaan sosiaalisten siteiden avulla erilaistaa omaa palvelurakennetta. Sosiaalisia siteitä on kilpailijoiden vaikea jäljitellä, koska ne perustuvat asiakkaan ja yrityksen edustajan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen.

Rakenteellisten siteiden tasolla asiakkaille tarjotaan heille itselleen arvoa tuottavia, hankalasti saavutettavia ja muualta hankittuna kalliita palveluja. Yrityksen tarjoamat rakenteelliset ratkaisut tarjoavat vahvan perustan asiakassuhteelle. Mikäli yritys kykenee asiakassuhteissa menestyksekkäästi käyttämään hyväkseen eri tasojen sidoksia, asiakassuhde rakentuu tällöin vahvalle



perustalle, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 129 - 135.)

Uuden palvelustrategian käyttöönotto vaatii usein myös uudenlaisen ajattelutavan kehittämistä. Mikäli yrityksessä ei muuteta ajattelu- ja toimintatapaa, voivat vanhat säännöt ja ajattelutavat ohjata yrityksen johtoa väärin ja siten jättää uuden strategian mahdollisuudet kokonaan hyödyntämättä. Uusien palveluiden lisääminen palvelutarjontaan voi olla yrityksen kannalta tehokas tapa, jolla yritys voi erilaistaa palvelujaan saavuttaakseen kilpailuetuja markkinoilla. On huomattava kuitenkin, että uudet palvelut vaativat uusia panostuksia sekä myös lisäävät yrityksen kustannuksia. Toinen tapa on olemassa olevien tai piilossa olevien palvelujen aktivointi myyjän ja ostajan välisiin suhteisiin. Tämä mahdollistaa tarjonnan erilaistamisen, lisää siihen arvoa ja tekee tällaisten palvelujen käytöstä yrityksen varteenotettavan kilpailukeinon. Vaarana uusien ratkaisujen käyttöönotolle on, että ne koetaan hankaliksi asiakkaiden keskuudessa eikä siten uusiksi ja varteenotettaviksi palveluiksi. Tämän taustalla on se, että uusia laajennettuja palveluita on käsitelty usein ainoastaan johdon toiminnoissa eikä koko organisaatiota palvelevina toimintatapoina, erityisesti asiakastyössä. Hyvin ja asianmukaisesti käytettyinä tällaiset uudet laajennukset ja toimintastrategiat auttavat yritystä asemansa ja kilpailuetujensa kehittämisessä. (Grönroos 2000, 193 - 195.)

### 3. ASIAKKUUDENHALLINTA CRM-JÄRJESTELMIEN AVULLA

#### 3.1 Järjestelmien rooli asiakkuudenhallinnassa

Asiakkuudenhallintajärjestelmiä hyödynnetään yrityksen toiminnassa.

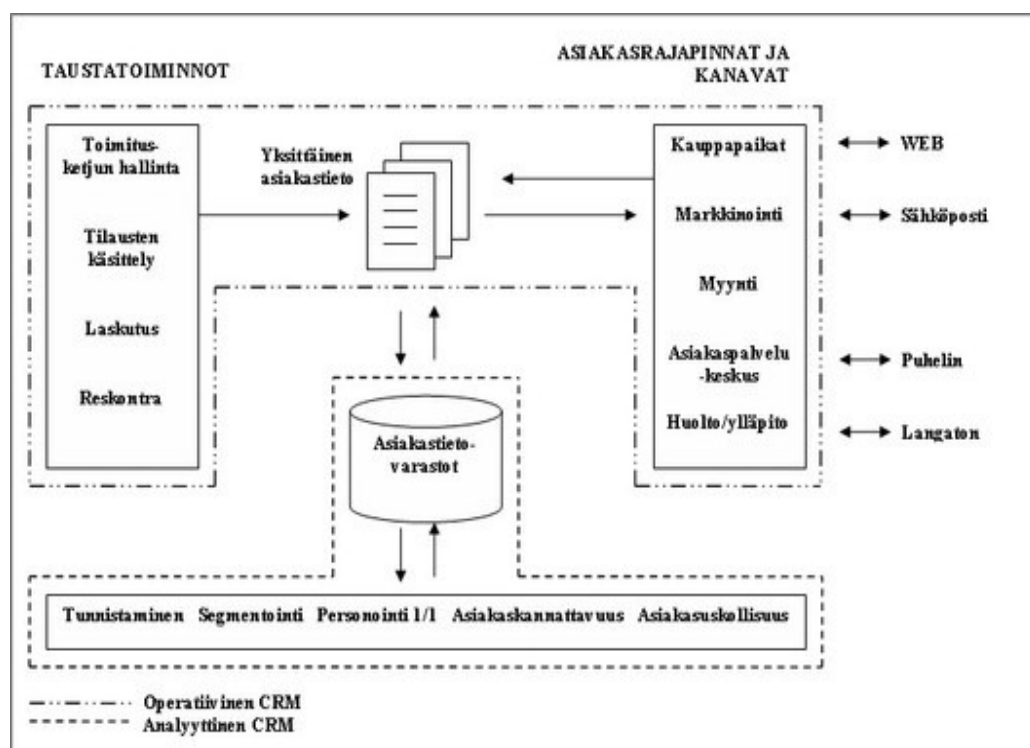
Järjestelmien tarkoituksena on tehostaa ja helpottaa yrityksen asiakkuudenhallintaprosessia. CRM-järjestelmä toimii tukijärjestelmänä, jonka avulla varmistetaan, että asiakkuudesta ja asiakkuuden tavoitteista on kaikilla työntekijöillä riittävät tiedot käytettävissään. CRM-järjestelmän tehtävänä on siis tukea asiakassuhteiden kehittämistä.

Ennen kattavaa tietokantaa monet yritykset käyttivät Marketing Customer Information Files eli MCIF-järjestelmiä apunaan. Ne olivat luonteeltaan kuitenkin enemmän erillisiä tiedostoja kuin varsinaisia järjestelmiä, mutta ne palvelivat kuitenkin yrityksiä lähes yhtä hyvin kuin erilliset, myöhemmin ilmestyneet tietokantasovellukset. MCIF-järjestelmiä ei kuitenkaan ollut helppoa ylläpitää ja päivittää, joten niiden suosio ei ollut siten kovin hyvä. Niitä voidaan kuitenkin pitää nykyisten CRM-järjestelmien alkukantaisina versioina.

Kampanjoidenhallintaan liittyvät sovellukset ovat nykyisten CRM-järjestelmien edelläkävijöitä monella tavalla, sillä toimiakseen ne vaativat mahdollisimman täydellisen kuvauksen asiakkaasta. Kampanjointisovellusten avulla on siten mahdollista johtaa asiakkaiden ja yrityksen välisiä vuorovaikutustilanteita. Tämäntyyppisten sovellusten heikkoutena oli, että niiden avulla kyettiin käyttämään ainoastaan yhdenlaista lähestymiskanavaa asiakkaan suuntaan eli yleensä suoramainontaa. Tällaiset sovellukset toimivatkin nykyisten CRM-järjestelmien osatoimintona. Tämän myötä markkinointia palvelevat sovellukset ovat kehittyneet tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa järjestelmää yritysten tarpeisiin. (Berson ym. 2000, 42 - 51.)

Asiakkuudenhallintaa toteutetaan CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä toimii osana yrityksen sovellusarkkitehtuuria ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen asiakasprosessia asiakastietojen hallinnassa ja päätöksenteon tukemisessa. Yrityksessä toteutettava kattava CRM-ratkaisu voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: operatiiviseen ja analyttiseen CRM:ään.

### CRM-sovellusratkaisun rakenne

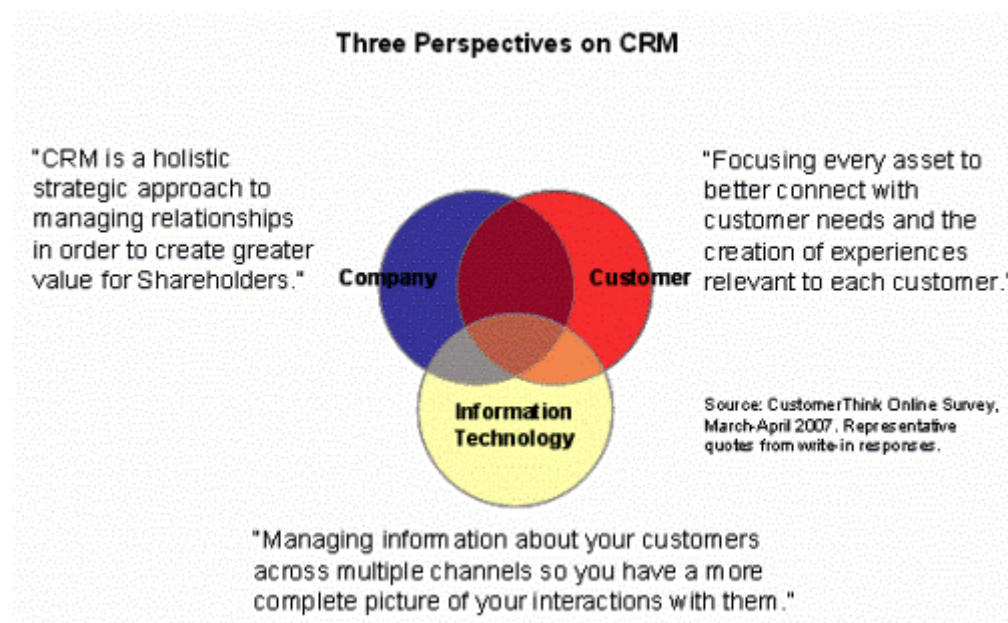


KUVIO 3. CRM-sovellusratkaisun rakenne. (Kaskela 2005.)

Operatiivinen CRM sisältää kaikki jokapäiväisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Operatiivisen CRM:n avulla voidaan hoitaa esim. tilausten käsittelyt, laskutukset ja reskontra. Sen avulla pystytään myös hallitsemaan yhtenäiset asiakastiedot. Operatiivinen CRM toimii asiakasrajapinnassa ja sen käyttäjäryhmiin kuuluvat markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto ja ylläpito.

Analyttinen CRM taas käyttää operatiivisen CRM:n luomaa asiakastietovarastoa hyödykseen. Sen perimmäisenä tarkoituksena on tuoda ja esittää tärkeät asiakastiedot suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Sen avulla tunnistetaan yrityksen asiakkaat, luodaan asiakassegmentit, kartoitetaan asiakaskannattavuutta sekä pystytään räätälöimään eri tuotteita ja palveluja segmenteittäin. Analyttisen CRM:n tuottamien tietojen avulla tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää ja asiakkuudenhallintaa viedä asiakaslähtöisempään suuntaan. (Kaskela 2005.)

### CRM-prosessi



KUVIO 4. CRM-prosessin osa-alueet. (Thompson 2007.)

CRM-prosessi muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka kaikki ovat yhtä tärkeitä onnistuneen CRM-toiminnan aikaansaamiseksi. Oheisen kuvion mukaisesti CRM-prosessissa tärkeitä elementtejä ovat yritys itse, yrityksen asiakkaat ja asiakkuudenhallinta sekä käytössä oleva tietojärjestelmä. Menestyksenkäs ja tuloksellinen asiakkuudenhallintaprosessi vaatii tuekseen kaikkien kolmen osa-alueen onnistumisen.

Yrityksen pitäisi pystyä hoitamaan sekä olemassa olevia että uusia asiakassuhteitaan riittävän monipuolisesti erilaisia vuorovaikutuskanavia tehokkaasti hyödyntäen. Tämä on mahdollista ainoastaan riittävillä ja ajantasaisilla laitteistoilla, välineillä ja osaavalla henkilöstöllä.

Tarkoituksenmukainen ja yrityksen toimintaa monipuolisesti ja riittävän syvällisesti tukeva ja käytössä oleva tietojärjestelmä mahdollistaa monien ja usein uusien vuorovaikutus- ja markkinointikanavien käytön asiakkuudenhallinnassa.

Useampien vaikutus- ja viestintäkanavien käyttö mahdollistaa yritykselle laajemman ja tarkemman kuvauksen asiakkaistaan ja siten myös paremman palvelutuotannon. Asiakkuudenhallinta CRM-prosessissa on mahdollista vain, mikäli edellä selostetut osa-alueet on hoidettu asianmukaisella ja tuloksellisella tavalla kuntoon yrityksessä. (Thompson 2007.)

### **Tietovaraston luominen**

Yrityksen ensisijainen tehtävä CRM-lähtöisessä ajattelussa on rakentaa tietovarasto asiakkaista yrityksen käyttöön. Tietovaraston rakentamiseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja, jotta tietovarastosta saadaan mahdollisimman kattava. Onnistuneen tietovaraston rakentamisessa yrityksen on kiinnitettävä huomiota seuraaviin elementteihin:

- tietovaraston hyöty yritykselle
- talouden turvaaminen
- tavoitteiden asettaminen
- lähtötilanteen määrittely yrityksessä
  - tietojenkäsittelyn nykyisten ongelmien paikallistaminen
  - tietolähteiden tunnistaminen
- teknologisten ratkaisujen määrittely.

Ensin yrityksen on mietittävä, mitä hyötyä tietovarastosta on yritykselle ja minkälaista tietoa yritys pystyisi hyödyntämään toiminnassaan. Yrityksen on turvattava taloudellinen tilanteensa ja varmistettava, että tietovaraston rakentaminen ei vaaranna yrityksen taloutta. Tietovaraston rakentaminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii yritykseltä ylimääräisiä resursseja.

Yrityksen on määriteltävä selkeät tavoitteet prosessille. Yrityksen on mietittävä, mitä tietovaraston rakentamisella halutaan saavuttaa ja miten sitä tullaan tulevaisuudessa kehittämään. Tavoitteiden avulla yritys pystyy toimimaan johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Ennen prosessin aloittamista on määriteltävä yrityksen lähtötilanne. On selvítettävä, kuinka tyytyväisiä työntekijät tämänhetkiseen tiedonsaantiin ovat ja mitä asiakastietoon liittyviä puutteita lähtötilanteessa havaitaan. Yrityksen on paikallistettava kaikki mahdolliset toiminnalliset ongelmat, jotka liittyvät tietojenkäsittelyyn. Yrityksen on myös tunnistettava mahdolliset tietolähteet, jotka auttavat asiakastietojen keräämisessä ja sitä kautta tietovaraston rakentamisessa. Tämä vaihe on erittäin tärkeä sen vuoksi, että kaikki potentiaaliset tietolähteet on hyödynnettävä, jotta käyttökelpoisen tiedon määrä on riittävä toimivan tietovaraston rakentamiseksi. Yrityksen teknologiset puitteet on oltava kunnossa, jotta tietovarasto voidaan rakentaa järkevästi. Lisäksi tietovarastoa pystytään hyödyntämään tehokkaammin, kun yrityksen järjestelmäratkaisut ovat kunnossa. Kun yrityksellä on käytössään riittävän laaja tietovarasto, yrityksen on osattava muuttaa olemassa oleva tieto hyödylliseen muotoon. (Swift 2001, 175 - 177.)

### 3.1.1 CRM-järjestelmän käyttöönoton strategiat

Ennen uuteen CRM-järjestelmään investointia kannattaa kriittisesti miettiä strategioita, joista organisaation pitäisi olla tietoinen ennen järjestelmään siirtymistä. Nämä strategiat eritellään seuraavana:

#### Asiakaskohderyhmien rakentaminen

Yksi tärkeimmistä strategioista on tunnistaa asiakaskohderyhmä, joka perustuu olemassa olevaan liiketoimintamalliin ja yrityksen missioon. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin tehdään päätöksiä CRM:n käyttöönotosta, organisaation täytyy saada paremmin hallintaansa erilaiset asiakastyypit, joita sen tulisi myöhemmin palvella. Yritysten täytyy tunnistaa erilaiset vuorovaikutustyyppit jokaisessa asiakasryhmässä, jotka luovat suurimman luottamuksen asiakkaiden keskuudessa

sekä suurimman tuoton liiketoiminnalle. Kaikkein tärkeintä on löytää soveltuvin ja tehokkain järjestelmä palvelemaan yrityksen asiakaskohderyhmää.

### Kanavaratkaisut

Toinen tärkeä strategia on yrityksen kanavaratkaisut. Yritysten täytyy jatkuvasti arvioida mahdollisia kanavia, joita ne voisivat käyttää liiketoiminnassa hyväksi. Tällöin täytyy päättää, mitä kanavia niiden pitäisi käyttää ja miten hyvin ne käyttävät valitsemiaan kanavia hyväksi liiketoiminnassaan. Tällaisten asioiden tunnistaminen auttaa oikeanlaisen järjestelmäratkaisun löytämisessä. Yrityksen on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä ja luotava uusia kanavastrategioita pysyäkseen kilpailussa mukana.

### Tuotemerkin huomioiminen

Brandi eli tuotemerkki luo arvon yrityksen perimmäiselle tavoitteelle. Tämä tavoite tarkoittaa asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämistä sekä tunnistamista. Brandi on muutakin kuin pelkkä nimi, kuva tai iskulause. Se ei ole pelkästään yksinkertainen asiakkaan luoma mielikuva. Tuotemerkissä on kysymys kaikesta siitä, miten asiakas ja yritys toimivat vuorovaikutuksessa keskenään tuotteiden ja palveluiden puitteissa.

### CRM-sovellusten valinnat

Viimeinen askel organisaatiolle on määritellä tai valita vaihtoehdot, jotka ovat kaikkein soveltuvimpia tukemaan kriittisiä vuorovaikutustilanteita ja kanavia kohderyhmien tavoittamiseksi. Uusi teknologia, CRM, pystyy avustamaan organisaatioita saavuttamaan niiden kaikkein vaikeimmat päämäärät eli saavuttaa sekä ylläpitää uskolliset asiakkuudet. Yritysten ottaessa käyttöön CRM:n ja mukauttaessaan sen tuomat mahdollisuudet liiketoimilleen sopiviksi, CRM pystyy tuomaan merkittäviä liiketaloudellisia etuja kyseisille investoinneille. (Nguyen, Sherif & Newby 2007.)

## CRM-järjestelmän käyttöönoton riskitekijät

CRM-järjestelmien käyttöönotolle on nähtävissä potentiaalisia riskitekijöitä, jotka on otettava huomioon liiketoiminnassa. CRM-järjestelmien käyttöönottoon liittyvät riskitekijät ovat myös yleensä erilaisia verrattuna muiden järjestelmien käyttöönotolle. Riskitekijöitä ovat

- järjestelmän käyttäjät
- muutosten nopeus
- organisaation intressit
- aikaisempien toimintatapojen soveltuvuus
- uudelleen tehtävän työn tarve
- rahoituksen epäselvyydet
- järjestelmän soveltuvuus
- järjestelmän tarkoituksen hämärtyminen
- järjestelmän mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Testien mukaan myynnissä ja markkinoinnissa työskentelevillä on muita järjestelmäkäyttäjiä enemmän taipumuksia siihen, etteivät he välttämättä muiden järjestelmäkäyttäjien tavoin ole niin helposti valmiita antamaan tukeaan uudelle projektille tai järjestelmän käyttöönotolle kuin muut organisaation henkilöryhmät. CRM-järjestelmät vaihtuvat muita yrityksen käyttämiä järjestelmiä nopeammin. Siten CRM-järjestelmien käyttäjillä on vähemmän aikaa valmistautua ja sopeutua uuteen järjestelmään. Näin käyttöönoton vaikutukset ovat suuremmat verrattuna muiden järjestelmien käyttäjiin. Uudelleen tehtävän työn tarve viittaa käytettävissä oleviin järjestelmiin, joiden tulee mukautua uuteen CRM-ympäristöön. CRM-järjestelmiin ei suostuta panostamaan yhtä voimakkaasti kuin yrityksen muihin järjestelmiin. Vaarana on rahoituksen virheellinen arviointi, mikä johtuu arvostuksen puutteesta organisaatiossa CRM-järjestelmiä kohtaan. Organisaatiossa ei uskota järjestelmän tuovan yritykselle riittävästi tuottoa verrattuna siihen panostettavaan rahamäärään. Mikäli järjestelmä ei palvele yrityksen tarpeita, riskinä on, että siitä saatavat hyödyt menevät hukkaan ja järjestelmän käyttö hidastaa yrityksen toimintaa. Yrityksellä pitäisi olla selkeä käsitys järjestelmän roolista yrityksessä, jotta vältetään järjestelmän käyttöönoton



alkuperäisen tarkoituksen hämärtyminen. Selkeä riskitekijä järjestelmän käyttöönotossa on järjestelmän mahdollisuuksien puutteellinen hyödyntäminen. Tällöin yritys hukkaa resurssejaan järjestelmään, joka ei tuo yritykselle lisäarvoa. (Corner & Hinton 2002.)

### 3.1.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet

#### 1. Suunnittelu

CRM-järjestelmän käyttöönotossa ensimmäinen kriittinen vaihe on suunnitella ja miettiä tarkasti yritykselle sopivimmat järjestelmäratkaisut ja tunnistaa tarpeet ennen itse järjestelmän sisäänaajoa.

#### 2. Tutkimus

Toisessa vaiheessa järjestelmän sisäänaajossa on huomioitava organisaatioon liittyvät tekijät. On tärkeää ottaa huomioon organisaatorakenne sekä kulttuuri, mahdolliset aiemmat järjestelmät, tavarantoimittajat sekä yhteistyökumppanit. Tämän avulla saadaan selkeä käsitys yrityksen rakenteesta ja luonteesta, joka auttaa CRM:ään siirtymisessä.

#### 3. Järjestelmäanalyysi

Kolmantena vaiheena on löydettävä tekijät, jotka ohjaavat järjestelmän tarkoituksenmukaisuuden löytämisessä. Tekijöitä ovat asiakasyhteyksien tunnistaminen, koska CRM perustuu asiakkaan ja myyjän väliseen yhteyteen. Yhteys voi olla pelkästään järjestelmän ja asiakkaan välistä tai myyjän ja asiakkaan välistä järjestelmän tukemana. On siis tärkeää tietää, minkä tyyppisiä yhteyksiä yrityksellä on asiakkaisiinsa. Tärkeintä asiakkaan ja myyjän välisessä yhteydessä on se, että asiakkaalla on vapaus valita, miten hän on yhteydessä yritykseen. Näin ollen yritys ei voi pakottaa asiakkaitaan tiettyyn yhteystapaan.

#### 4. Järjestelmän suunnittelu

Neljännessä vaiheessa aloitetaan itse järjestelmän suunnittelu. Siinä voidaan käyttää apuna ulkopuolista osaamista tai se voidaan myös toteuttaa yrityksen henkilöstön voimin. Tämä päätös riippuu paljon siitä, minkä tyyppisestä järjestelmästä on kysymys. Järjestelmän suunnittelu on hyvä toteuttaa aiempien vaiheiden tietoja hyödyntämällä. Näin järjestelmästä saadaan paras mahdollinen hyöty irti.

#### 5. Järjestelmän toteutus

Viides vaihe on edellisen vaiheen suorittaminen. Tämä vaihe on usein hyvin operatiivinen vaihe, mutta erittäin suuritöinen tehtävä. Tämä vaihe vaatii koko organisaatiolta aikaa ja resursseja. Mikäli toteutus hoidetaan yhtenä laajana kokonaisuutena, yrityksen on tällöin todennäköisesti turvaututtava konsulttiapuun järjestelmän toteutuksessa. Näin varmistetaan yrityksen kannalta mahdollisimman sujuva järjestelmämuutos. Yhtenäinen järjestelmän toteutus mahdollistaa täysipainoisen järjestelmän hyödyntämisen heti käyttöönoton jälkeen.

#### 6. Järjestelmän käyttö

Seuraavassa vaiheessa henkilöstöä koulutetaan ja opastetaan uuden järjestelmän käytössä. Tämä on erittäin kriittinen vaihe järjestelmän hyödyntämisen kannalta. On tärkeää, että henkilöstö on kokonaisvaltaisesti mukana uuden järjestelmän käyttöönotossa, jotta myöhemmin ei jouduta ongelmiin sen käytössä. Henkilöstön on ymmärrettävä järjestelmän tarkoitus ja käyttö, mikä parantaa myös koko organisaation motivaatiota hyödyntää järjestelmää. Suurimmiksi ongelmiksi järjestelmän käyttöönotossa koetaan juuri henkilöstön vaikeudet käyttää uutta järjestelmää. Yleisimpiä ongelmia henkilöstön kohdalla ovat seuraavat:

- Ihmisillä on tiedollisia ongelmia sisäistää älykkäitä järjestelmiä.
- Ihmiset eivät ymmärrä uudesta järjestelmästä saatavaa hyötyä verrattuna aiempiin kokemuksiin.
- Ihmiset eivät pysty hallitsemaan suurta määrää tietoa ja tuntemusta.

- Ihmiset turhautuvat teorioista, joita he eivät ymmärrä.
- Ihmiset uskovat saavansa enemmän tukea toisilta ihmisiltä kuin järjestelmästä päivittäisessä työssä.

## 7. Ylläpito ja dokumentointi

Kun järjestelmä on saatu yrityksessä toimimaan ja koko organisaation käyttöön, on järjestelmää ylläpidettävä jatkuvasti, jotta järjestelmän tiedot pysyvät ajan tasalla. Siten on tärkeää etsiä koko ajan uusia tapoja oppia asiakkaista enemmän. Koska markkinat ovat dynaamisia kokonaisuuksia, on tärkeää ylläpitää ja dokumentoida asiakkaiden tietoja riittävän monipuolisesti.

## 8. Mukauttaminen

Koska yritys oppii koko ajan enemmän asiakkaista CRM-järjestelmän avulla, tilanne muuttuu koko ajan. Näin organisaation on mukauduttava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, jotta etua kilpailijoihin nähden pystytään ylläpitämään. (Bose 2002.)

### 3.1.3 Esimerkkejä CRM-järjestelmän käyttöönotosta

#### Autokauppa tarvitsee asiakkuudenhallintaa

Jyväskyläläinen O.K. Auto on lähtenyt kehittämään Toyotalle CRM-järjestelmää yhteistyössä maahantuojan ja muutaman muun autokaupan jälleenmyyjän kanssa. Yli vuosi sitten perustetun projektityöryhmän tavoitteena on selvittää O.K. Auton toimitusjohtaja Ståhlbergin mukaan, mitä autokaupan asiakkaat haluavat, mitä mahdollisia hyötyjä CRM-järjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa ja myös, miten rakennettava järjestelmä toimii yhdessä muiden myynnin järjestelmien kanssa. Ståhlbergin mukaan myös interaktiivisuus on tärkeää, sillä sen myötä asiakkaan on mahdollista esim. päivittää omat tietonsa järjestelmään ja myös antaa palautetta ja toiveita palvelun parantamiseksi. Lisäksi tietysti myyntiin

liittyvien ominaisuuksien toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat tärkeitä arvioinnin kohteita. Kriteerinä on, että pitkällä aikavälillä kehitettävästä järjestelmästä on saatava kaikki hyöty irti.

Toimitusjohtaja Ståhlbergin näkemyksen mukaan CRM-järjestelmien kehitys on edennyt melko hitaasti yritysten keskuudessa. Ensimmäinen vaikeus uuden järjestelmän käyttöönotolle on ollut hänen mukaansa asiakasrekisterin läpikäynti ja oman myyntijärjestelmän päivittäminen ajan tasalle. Tällaisen vanhan tiedon perkaaminen ei kuitenkaan ole ollut esteenä uuteen järjestelmään siirtymisessä, vaikka sitä ei kannata hänen mukaansa myöskään aliarvioida. Uuden järjestelmän myötä tieto tallentuu myös Toyotan CRM-järjestelmään, ja O.K. Auto kykenee testaamaan järjestelmää hyvin asiakaslähtöisesti. Ståhlberg huomauttaa, että kokonaistoimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tiedot siirtyvät automaattisesti myynnin järjestelmistä asiakkuudenhallintaan. Siten mitään tietoja ei tarvitse syöttää käsin järjestelmään. Asiakkuudenhallinta puolestaan ohjaa kokonaistoimintaa. Toisena ongelmana uuteen järjestelmään siirryttäessä on havaittu, että tieto ei kulkeudu järjestelmien välillä siten, kuin alun perin on suunniteltu. Kaiken kaikkiaan järjestelmäprojektin aikana on ilmennyt useita asioita, jotka eivät toimi siten, kuin on odotettu. Erilaiset toimimattomat kohdat löydetään ja korjataan kohta kohdalta, toimitusjohtaja Ståhlberg kertoo.

CRM-järjestelmän odotetaan tulevaisuudessa tuovan myönteisiä, erityisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä lisääviä ominaisuuksia. Esimerkiksi vastaisuudessa asiakas kykenisi mahdollisesti Internetin välityksellä seuraamaan tilaamansa uuden auton reittiä aina tehtaalta jälleenmyyjälle, arvioi toimitusjohtaja Ståhlberg. Lisäksi tulevaisuudessa voidaan asiakastytyväisyyttä lisätä kohdennetuilla ja räätälöidyillä tarjouksilla. Asiakkaat myös haluavat, että heidän asiakastietonsa ovat ajan tasalla, jolloin he voivat päivittää itse omat tietonsa CRM-järjestelmään. (Siltala 2007.)

## Tietotekniikka myynnin tukena asiakashallinnassa

Yritysten asiakasmäärien lisääntyessä myös niiden asiakkuudenhallinnan tarve kasvaa koko ajan. Erilaisten yritysten asiakirjojen, sopimusten, myyntineuvotteluissa sovittujen asioiden sekä asiakashistorian merkitys liiketoiminnassa lisääntyy sen mukaan, mitä suurempi määrä henkilöitä organisaatiossa niitä tietoja tarvitsee. Asiakkuudenhallinnan päämääränä onkin olemassa olevien asiakkuuksien sekä uusien asiakkaiden palvelussa. Logistiikka-alalla toimiva HUB logistics tarjoaa lisäarvoa tuottavia palveluratkaisuja yritysten toimitusketjuihin. Yrityksen asiakkuudenhallinnassa käytettiin ennen hyvin paljon erilaisia mappeja, mutta nykyään asiakkuudenhallinnan toiminnot ja dokumentointi tapahtuu Internet-pohjaisen CRM-järjestelmän avulla. Järjestelmä on otettu yrityksessä käyttöön myyntijohtaja Kari Lehtisen mukaan vuonna 2003 lähtökohtana tuhannen yritysasiakkaan tietojen siirtäminen muotoon, jossa jokaisella yrityksen myynnissä tai markkinoinnissa toimivalla henkilöllä olisi mahdollisuus saada tarvitsemansa asiakastiedot käyttöönsä riippumatta siitä, missä työpisteessä hän kulloinkin työskentelee. Lisäksi uutta CRM-järjestelmää käytetään yrityksen uusasiakashankinnassa.

Keskeisintä on, että uuden järjestelmän avulla saadaan aikaiseksi tuntuja toimintaa tehostavia muutoksia ja sitä kautta ajallisia säästöjä. Järjestelmän mahdollistava keskitetty asiakastietokanta mahdollistaa toiminnan tehostamisen sekä nykyisten asiakkaiden seurannassa että niiden uushankinnassa. Järjestelmän avulla kaikki yrityksen asiakastiedot löytyvät Internet-pohjaisen yhteyden avulla kaikille niitä tarvitseville työntekijöille.

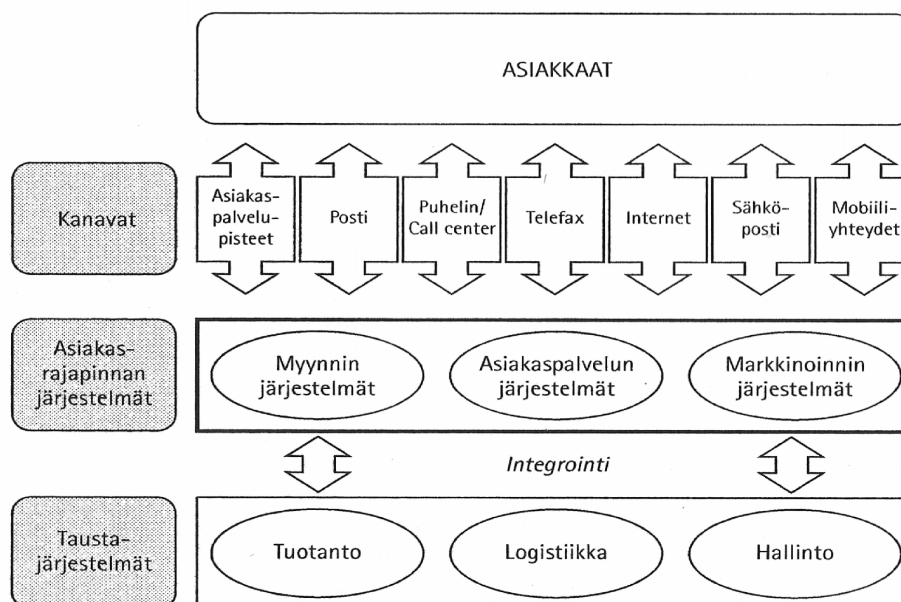
HUB logisticsin ulkoistamispalveluiden myynnissä on tapahtunut Lehtisen mukaan merkittäviä parannuksia. Ennen saattoi kestää vuosia, ennen kuin asiakasyrityksessä tehtiin päätös ulkoistamisesta ja siten päästiin sopimukseen kumppanista. Nykyään kaikki yrityksen tarjoukset, sopimukset, kontaktit asiakkaisiin ja myös tapahtumissa mukana olevat henkilöt ovat helposti kaikkien löydettävissä useiden vuosien jälkeenkin. Ohjelmiston käyttöönotto kaikkine kokeilujaksoineen kesti kaiken kaikkiaan ainoastaan kolme kuukautta. Lisäksi

käyttöönottovaiheessa ei tarvittu huomattavia henkilöstöresursseja. Yrityksessä CRM-järjestelmän käyttö perustuukin vuokrausperiaatteeseen, jolloin ohjelmistoa ei tarvitse ostaa omaksi, vaan se toimii verkon yli palveluntarjoajan järjestelmänä eli sovellusvuokrausratkaisuna. (Elsilä 2007.)

## 3.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

### 3.2.1 Integroidut eli yhdistetyt järjestelmät

Teknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut yritysten eri tietoteknisten järjestelmien yhdentymisen siten, että esim. asiakkuudenhallinnan ja taloushallinnon järjestelmiä on integroitu eli yhdistetty keskenään yrityksen tarpeita paremmin huomioivaksi kokonaisuudeksi. Tietotekniikan kehittymisen myötä yhdisteltyjen järjestelmien käyttö on siten yleistynyt melko nopeasti liiketoiminnassa. Tämän myötä eri järjestelmien toimintoja pystytään hyödyntämään tehokkaammin kokonaisvaltaisessa liiketoiminnassa.



KUVIO 5. Asiakkuudenhallinnan operatiiviset järjestelmät ja kanavavaihtoehdot. (Mäntyneva 2001.)

Kuvion mukaisesti integroidut operatiiviset järjestelmät jaetaan kolmeen ryhmään: asiakaspalvelun, myynnin sekä markkinoinnin järjestelmiin. Näistä kaikkein nopeimmin kasvava sovellusalue asiakkuudenhallinnassa ovat myyntiin liittyvät järjestelmät. Asiakasrajapinnan järjestelmät tukevat ja tehostavat yrityksen myynnin vaiheittaista etenemistä. Myyntihenkilöstön olisi annettava tarpeeksi tietoa muille organisaation henkilöille myynnin odotuksista ja tulevaisuuden näkymistä. Integroitujen myyntijärjestelmien avulla tiedon tehokas levittyminen ja yhtäläinen saatavuus organisaation eri osastojen ja työntekijöiden kesken on mahdollista.

Asiakaspalvelussa käytettävien järjestelmien tarkoituksena on varmistaa palvelun taso asiakkaille päin hyödyntämällä tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia. Tällaisen järjestelmän avulla asiakas voi esim. tehdä palvelupyyntöjä sähköisesti tai seurata tilaustensa etenemistä.

Markkinointiin kytkeytyvien järjestelmien avulla yritys kykenee tunnistamaan paremmin asiakkaansa sekä toteuttamaan ja johtamaan kampanjoitaan ja telemarkkinointiaan tehokkaammin. Massamarkkinoinnin avulla yritys kykenee ensin kustannustehokkaasti lähestymään asiakkaitaan, jonka jälkeen yksilömarkkinoinnin keinoin jo saavutettua asiakassuhdetta voidaan ylläpitää ja kehittää tehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 58 - 69.)

Pienet CRM-tuotteet ovat melko edullisia ja ne on helppo ottaa käyttöön. Edulliset CRM-ohjelmistot ovat usein kuitenkin melko yksipuolisia ja heikosti räätälöitävissä yritysten erilaisiin tarpeisiin ja sopivat usein ainoastaan pienten yritysten käyttöön. Laajemmat, integroidut tuotteet ovat suhteellisen helppoja sovittaa myös suurten yritysten vaativiin tarpeisiin usean kuukauden mittaisten käyttöönottoprojektien aikana. Integroitujen tuotteiden huonona puolena on niiden kalleus. Monet ohjelmistotalot ja integroitujen tuotteiden toimittajat tarjoavat asiakkailleen myös täysin asiakaskohtaisesti räätälöityjä kokonaisvaltaisia liiketoimintaprosessien ja tietojärjestelmien kehityspalveluita, joissa asiakkuuden hallinta on keskeisessä osassa. Nämä palvelut mahdollistavat asiakkuudenhallinnasta saatavien hyötyjen saavuttamisen laaja-alaisesti, mutta

tällaiset palvelut ovat usein vain suurimpien yritysten käytettävissä kalleutensa takia.

Asiakaslähtöistä toimintamallia tukevan järjestelmän hankinta on aina yritykselle suuri investointi, joten varaa epäonnistumisille ei oikeastaan ole. Kustannuksia syntyy varsinaisten ohjelmistojen lisäksi laitteistoista, implementointi eli käyttöönottokuluista, sisäisistä kehityskustannuksista, ja tukikustannuksista. Ohjelmistoratkaisuissa on kiinnitettävä huomiota erityisesti prosessilähtöisyyteen ja helppokäyttöisyyteen. Valitun ohjelmiston tulisi olla arkkitehtuuriltaan avoin, modulaarinen, skaalautuva ja integroitavissa yrityksen muihin sovelluksiin. Ennen valintaa on tärkeää kartoittaa myös järjestelmiä jo hyödyntävien organisaatioiden niistä saamia kokemuksia. (CRM-järjestelmä 2007.)

Integroitujen järjestelmien avulla yritysten on mahdollista saada entistä selkeämpi kuva omien asiakkuuksiensa kehityksestä, niiden rakenteista sekä asiakkaiden mielenkiinnon kohteista eri asiakaspalvelutilanteissa. Perinteisissä sovelluksissa keskitytään yleensä asiakkaiden ostohistorian hallintaan ja rahan liikkumiseen, mutta ne eivät anna operatiivisten toimintojen puuttuessa riittäviä työkaluja asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen täysipainoisesti. Tällaisten ohjelmistojen tarkoituksena on siten ainoastaan tuotteiden myynti ja ostojen tilastointi, ei asiakkuuksien kehittäminen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 146, 148.)

CRM-järjestelmien yhdentymistä vastustetaan, koska CRM-järjestelmän käyttöönotto saattaa kärsiä yrityksen henkilöstön vastustuksesta. Toinen tekijä on ulkoinen, jolloin asiakkaat pelkäävät oman yksityisyytensä puolesta. CRM-järjestelmä vaatii tarkkaa asiakastiedon luottamuksellista hallintaa. (Berson ym. 2000, 42 - 51.)



### 3.2.2 Verkkopohjaiset järjestelmät

Yritysten nykyiset liiketoiminnassa käytettävät ohjelmistot tulevat muuttumaan jatkossa fyysisistä tuotteista verkossa tarjottaviksi ohjelmistopalveluiksi. Ohjelmistojen palvelukonsepti (Software-as-a-Service, SaaS) vapauttaa asiakkaan yrityksen tietotekniikan ylläpidosta ja joustaa liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. SaaS-mallissa ideana on, että ohjelmiston omistaa ulkopuolinen palveluntarjoaja eikä siis itse käyttäjäorganisaatio. Käyttäjä maksaa esim. kuukausittaisen veloituksen palveluntarjoajalle, jolla käyttäjä saa verkon kautta hyödyntää tarvitsemiaan ohjelmistoja. Samankaltaisia sovelluksia on ollut jo aiemminkin ASP-mallina (Application Service Provisioning), mutta SaaS eroaa aiemmasta siinä, että palveluntarjoaja myös itse kehittää tarjottavaa palvelua. SaaS ohjelmistojen voimakkaan yleistymisen on mahdollistanut tietoturvan luottamuksen parantuminen ja edullisuus sekä yhteysnopeuksien kaksinkertaistuminen joka toinen vuosi. (Ohjelmistot siirtyvät verkkoon 2007.)

Erilaiset arviot tulevaisuuden järjestelmäratkaisusta viittaavat vahvasti siihen, että verkkopohjaisia järjestelmiä tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa monessa yrityksessä. Brittiläinen tutkimuslaitos Social Issues Research Centre esittää, että verkon kautta käytettävät ohjelmistot korvaavat vuoteen 2020 mennessä paikallisesti asennetut yritysohjelmistot. Tutkimuslaitoksen mukaan palveluna myytävistä sovelluksista tulee standardi vuoteen 2020 mennessä. SIRC-tutkimuslaitoksen tohtori Peter Marsh toteaa, että tällä hetkellä yleisin verkkopohjainen järjestelmäratkaisu SaaS sisältää lähinnä asiakkuudenhallintaratkaisuja, mutta tulevaisuudessa käytössä tulee olemaan kaikkia mahdollisia ratkaisuja aina jakeluketjun hallinnasta toiminnanohjaukseen ja muihin yrityksen kriittisiin toimintoihin. SIRC on itsenäinen Oxfordissa toimiva tutkimuslaitos. Tulokset ilmenevät sen Rackspace Managed Hostingille tekemästä Life online: The Web 2020 -tutkimuksesta. (Junkkaala 2007.)

### 3.2.3 Asiakastietojen käsittely CRM-järjestelmien avulla

CRM on tietojärjestelmä, joka jäljittää asiakkaan vuorovaikutustilanteita yrityksen kanssa ja mahdollistaa työntekijöiden välittömän tiedonsaannin asiakkaidensa menneisyydestä sekä nykyisestä myynnin kehityksestä tai palveluiden tiedoista, myynnin kannalta merkittävistä tiedoista tai ratkaisemattomista ongelmapuheluista. CRM-järjestelmä säilöö kaiken tiedon asiakkaista tietokantaan. Kaikki tieto, kuten asiakkaiden nimet, mitä he ovat ostaneet ja mitä ongelmia heidän ostamiensa hyödykkeiden osalta on ilmennyt, säilötään CRM-tietokantaan. Järjestelmä ei ainoastaan käytä tätä tietoa raporttien tuottamiseen, vaan kykenee myös tuottamaan kriittistä tietoa, jonka avulla myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua on mahdollista hallita ja jonka myötä voidaan tuottaa parempaa ja nopeampaa palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Berson ym. 2000, 42 - 51.)

Asiakaspalvelijan tulisi saada mahdollisimman laaja ja tarkka kuvaus asiakkaasta, jolloin kaikki asiakkaan palvelemiseen tarvittava tieto tulisi olla saatavilla mahdollisimman nopeasti. Jos ainoastaan osa asiakasta koskevista tiedoista on käytettävissä, vuorovaikutustilanne jää yleensä puutteelliseksi asiakassuhteeseen liittyvän tilannekartoituksen ja mahdollisen lisämyyntipotentiaalin arvioinnin osalta. Asiakkaista saatava täysimääräinen tiedon hyödyntäminen vaatii jatkuvaa järjestelmän kehittämistä asiakaspalvelulähtöisesti. Yrityksen täytyy myös säännöllisesti arvioida eri asiakkaiden osalta, minkälaista tietoa asiakkuuksista tarvitaan eri vuorovaikutustilanteissa, kuka tarvitsee tällaista tietoa, missä muodossa ja milloin sekä mistä mahdollinen tieto on saatavissa. Tämän johdosta kyetään arvioimaan nykyisen järjestelmän riittävyys asiakassuhteiden hoitamisessa. Lisäksi kyetään arvioimaan mitä mahdollisia muutoksia nykyinen järjestelmä vaatii ja miten muutokset ovat toteutettavissa, jotta eteen tulevat vuorovaikutustilanteet voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Kehitettäessä järjestelmiä yrityksen tarpeisiin tulisi muistaa, että myös asiakkaat itse saattavat käyttää yrityksen asiakastietovarantoa hyväkseen. Tällöin asiakas saattaa olla yhteydessä yritykseen ja omiin asiakastiedostoihinsa erilaisten tietojärjestelmien, kuten Internetin, avulla. Tämän vuoksi tietojärjestelmien suunnittelussa tulisi miettiä asiakkaan kannalta, mitä tietoa

asiakkaalle voidaan antaa yrityksen asiakastietokannasta ja miten asiakas mahdollisesti tulee saamiaan tietoja hyödyntämään vuorovaikutustilanteissa. (Pöllänen 1999, 152 - 154.)

### 3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa

Asiakassuhteisiin liittyvä datan lisääntyminen on yrityksille haaste ja mahdollisuus. Tiedon hyödyntäminen ja ymmärtäminen tehokkaasti järjestelmien avulla avaa uusia mahdollisuuksia tehostaa asiakassuhteita. Kun yritys saa lisääntyneestä tiedosta muodostettua hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa asiakassuhdetta ajatellen, voidaan sitä kutsua asiakastietämykseksi. Asiakastietämyksen avulla yrityksellä on mahdollisuus luoda toimivia ja tehokkaita asiakastavoitteita ja -strategioita. Asiakkuudenhallinta ja asiakastietämys ovat tekijöitä, jotka tulee huomioida aina, kun yrityksen toimintoja arvioidaan ja kehitetään.

CRM-järjestelmän tehokkuuteen yrityksessä vaikuttaa ensisijaisesti järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen. Järjestelmä on vain työkalu, joka itsessään ei tuo yritykselle tuottoa, vaan suurimmat hyödyt saavutetaan järjestelmän johdonmukaisesta hyödyntämisestä pitkällä aikavälillä. Jos yritys ostaa käyttöönsä kalliin asiakkuudenhallintajärjestelmän, joka ei palvele kokonaisvaltaisesti yrityksen etua, tai jos yritys ei itse osaa hyödyntää täysipainoisesti hankkimaansa järjestelmää, jäävät siitä saatavat hyödyt hyvin pieniksi. Järjestelmää on pystyttävä hyödyntämään organisaatioissa koko asiakkuuden elinkaaren ajan. (Järvinen 2003.)

Yrityksen palveluksessa toimivat työntekijät saattavat kokea asiakastiedon kirjaamisen järjestelmään ylimääräisenä työnä, eikä CRM-järjestelmän arvoa siten ymmärretä henkilöstön keskuudessa. Kaikkea tietoa asiakkaasta ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista kirjata ylös, vaan ainoastaan palvelutason parantamiseksi tarvittava tieto. Asiakaspalvelussa työskentelevien olisikin opittava omissa toimissaan asiakasturvallisuuden merkitys. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja

tämän myötä asiakkaan tarpeet sekä suhteen ylläpitämiseksi tarvittavat liiketoiminnalliset prosessit. Asiakkaasta olisi myös saatava riittävästi tietoa järjestelmään, jotta yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman tarkasti kohdennettua palvelua. Yrityksen tulee toimia kriittisesti voidakseen kehittää omia asiakkuuksiaan parhaalla tavalla. Tällöin tulee miettiä, mitä tietoja kerätään asiakkuudesta ja miksi, miten tätä tietoa voidaan jalostaa ja hyödyntää jokaisessa kanavassa, mitä tietoja asiakkuudesta voidaan kerätä esimerkiksi palvelukeskuksista sekä miten puhelinpalvelukeskuksessa kerättyä tietämystä asiakkaasta voidaan käyttää sähköisen palvelun profiloimisessa. Tällaisten haasteiden voittaminen edellyttää yrityksen käytössä olevien tietojärjestelmien muuttamista tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisiksi.

CRM-järjestelmät kykenevät tarjoamaan yritykselle kokonaisvaltaiset markkinointiratkaisut, sillä niiden avulla on mahdollista mitata erilaisista kampanjoista saatuja tuloksia pelkkien kampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen lisäksi. Tämän myötä voidaan olla selvillä markkinointitoimien tehokkuudesta eri ajanjaksoilla, jolloin tulevia markkinointitoimia voidaan myös kehittää. CRM-järjestelmien myötä myös erilaisten kokeiden antamat tulokset saadaan ymmärrettävämpään muotoon, jolloin saadaan laadukkaampaa palautetta siitä, mitkä markkinointitoimet ovat toimivia ja mitkä taas eivät ole ja minkä vuoksi. (Berson ym. 2000, 42 - 51.)

Tietoteknisten laitteiden ja sovellusten kehittyminen on luonut yrityksille uusia markkinointikanavia, joita voidaan hyödyntää tarjottaessa tuotteita tai palveluita asiakkaille. Asiakas odottaa hän yhä yksilöllisempää palvelua myyjältä. Henkilökohtaisessa myyntityössä asiakkaalle on koiduttava mahdollisimman suuri hyöty ja arvon tuotto, jota asiakas ei saa muita ostokanavia hyödyntämällä ja joita myyntiä tekevä yritys ei kykene muilla tavoin tuottamaan. Mikäli tässä ei onnistuta, myyjän työtä lähdetään usein korvaamaan juuri teknisten ratkaisujen avulla, jotka ovat myyjää kustannustehokkaampia. Erilaisia tietoteknisiä sovelluksia hyödyntämällä asiakkaalla on mahdollisuus kilpailuttaa haluamiaan tuotteita tai palveluita sekä hakea niihin liittyviä vertailutietoja päätöstensä tueksi. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 23 - 24.)

### 3.3 SaaS - asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden kehityssuunta

SaaS-järjestelmät (Software as a Service) ovat tehneet viime vuosina vahvasti tuloaan järjestelmämarkkinoille. Yritysmaailmassa ei vielä ole kuitenkaan ymmärretty täysin Internet-pohjaisten ohjelmistojen tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia, minkä vuoksi SaaS-järjestelmien osuus yritysohjelmistojen markkinoista on vielä hyvin vaatimatonta. Tämän vuoksi SaaS-ohjelmistot eivät ole kyenneet syrjäyttämään yritysten käytössä olevia perinteisiä ohjelmistoja.

Yhdisteltyjen järjestelmien tarve tulee kasvamaan yhä voimakkaammin yritysten keskuudessa. Nykyisten toimintamallien aiheuttamat järjestelmien tyhjäkäynnin minimointi, turhien työvaiheiden karsiminen sekä erilaisten järjestelmien ylläpidosta aiheutuva kustannusten nousu tulevat myös kasvamaan tulevaisuudessa, ennen kuin suuret yritykset tuovat omat SaaS-perusteiset järjestelmänsä markkinoille ja sen myötä yhä useamman yrityksen käyttöön. SaaS-järjestelmien käyttöönoton ja ylläpidon on havaittu olevan huomattavasti nopeampaa, edullisempaa ja helpompaa kuin perinteisten ohjelmistojen. Siten SaaS-ohjelmistoja voidaankin suositella yritysten seuraavan sukupolven sovelluksiksi. (Knorr 2006.)

Monet Pk-yritykset ja suuremmatkin konsernit ovat ottaneet omissa strategisissa ratkaisuissaan huomioon sovellusvuokrauksen käyttämisen tulevaisuudessa. Ihmisten lisääntynyt tietoisuus ja käyttäjien positiiviset kokemukset ovat vahvistaneet verkkopohjaisten ohjelmien mahdollisuuksia korvata perinteiset integroidut ratkaisut. Kiihtyvä kilpailu saa aikaan sen, että jatkossa SaaS-järjestelmät monipuolistuvat ja pystyvät täyttämään vaativimpienkin käyttäjien tarpeet entistä paremmin. Tämänhetkisten ennusteiden valossa on hyvinkin mahdollista, että näin tulisi myös käymään. SaaS-järjestelmiin liittyviä riskejä ja rajoitteita ei sovi kuitenkaan unohtaa. SaaS-järjestelmät tuovat riskikenttään täysin uuden aspektin, verkon läpi operoinnin. Kun toimitaan maailmanlaajuisessa verkossa, siinä on aina omat vaaransa. Erilaiset tietomurrot tai ulkopuolisista tekijöistä johtuva järjestelmän kaatuminen ovat verkon läpi käytettävässä vuokrattavassa sovelluksessa otettava huomioon. Tästä johtuen monet yritykset

ovat järjestelmiin liittyen vielä hyvin epäileväisiä. Kuitenkin kaikkiin järjestelmäratkaisuihin sisältyy tiettyjä riskejä, jotka käyttäjän on hyväksyttävä. Näitä epäilyksiä vastaan järjestelmäkehittäjät ovat valmiita tekemään sovelluksista entistä luotettavampia. (Kolehmainen 2005.)

### 3.3.1 SaaS-järjestelmien edut yritystoiminnassa

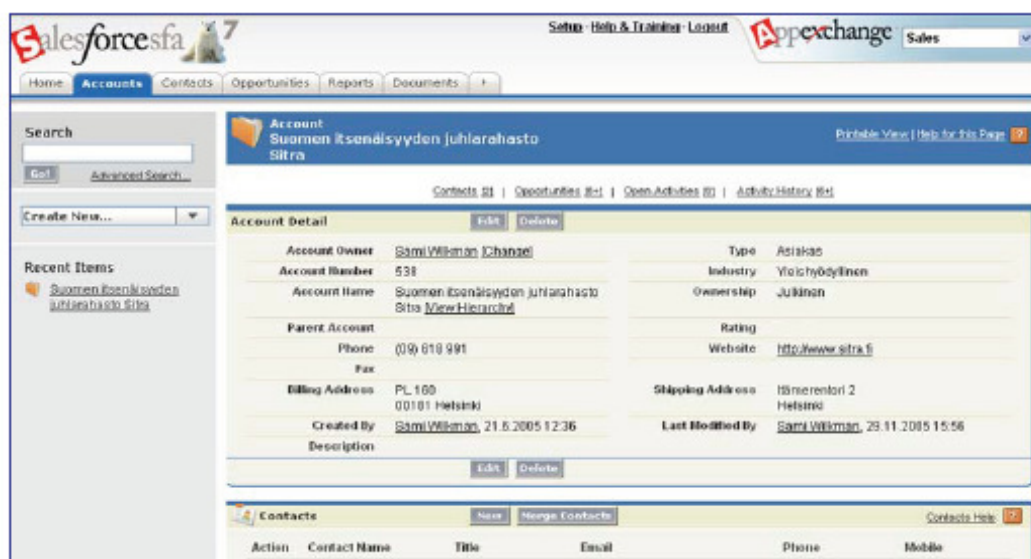
Organisaation kokonaisuudessaan kattavan yhden järjestelmän käyttäminen useiden rinnakkaisten ja yleensä myös yhteen sopimattomien järjestelmien sijaan vähentää huomattavasti koko organisaation henkilöstön työmäärää ja lisää henkilöstön tuottavuutta. SaaS-perusteisen ohjelmiston käyttöönoton myötä yritys kykenee välttymään muiden tarpeettomiksi tulleiden järjestelmien aiheuttamilta turhilta ylläpitokustannuksilta. SaaS-pohjaisten järjestelmien käyttäminen on havaittu olevan jopa 4-5 kertaa edullisempaa perinteisiin rinnakkaisiin järjestelmiin verrattuna, sillä Internet -pohjaisen ohjelmiston käyttäminen ei edellytä kalliin IT-tukihenkilöstön palkkaamista ja käyttämistä. Perinteisistä ohjelmistoista poiketen SaaS-ohjelmiston käyttämisellä yritys voi saavuttaa uusien ohjelmistojen tuomat hyödyt välittömästi, ja tällöin yritys myös välttyy turhilta ohjelmistojen ja palvelinjärjestelmien asennuksilta, päivityksiltä, testauksilta, käyttöönotoilta ja tukitoiminnoilta kokonaan. Siten SaaS-pohjaisen ohjelmiston käyttöönottoaika on hyvin pieni ja yritys kykenee saavuttamaan pitkällä aikavälillä huomattavia säästöjä liiketoiminnassaan.

SaaS-järjestelmän käytöstä yritys maksaa vain kuukausittaista tai vuosittaista maksua ohjelmiston ylläpitäjälle. Kuukausittainen tai vuosittainen maksu on helpompaa suorittaa kuin yhdellä kerralla maksettava investointi kokonaiseen uuteen järjestelmään. SaaS-järjestelmämaksut voivat perustua myös käyttöasteeseen, jolloin yritys maksaa ainoastaan järjestelmän todellisesta käytöstä eikä sen tyhjäkäynnistä. Tällöin järjestelmään voidaan helposti lisätä tai poistaa tilejä siten, kuin yrityksen oma tilanne vaatii sen sijaan, että yritys joutuisi sitoutumaan monien eri tilien käyttäjäksi ja maksajaksi pitkällä aikavälillä.

SaaS-ohjelmiston asiakkaana yrityksestä tulee samalla tietynlaisen yhteisön jäsen. Palveluympäristössä yritysasiakkaiden ja ohjelmistotuottajien välille muodostuu hyvin yksilöllinen asiakassuhde, joka on huomattavasti yksilöllisempi kuin perinteisten ohjelmistojen tuottajien ja niiden asiakkaiden välisten asiakassuhteiden on aikaisemmin havaittu olevan. Tällaisen asiakkuuden myötä SaaS-ohjelmistoja tuottavat yritykset voivat valvoa aktiivisesti asiakkaidensa ohjelmiston käyttötapoja ja myös asiakkaat mittaavat helpommin itseään vertaasiinsa ohjelmiston käyttäjiin. Tämän myötä ohjelmistotuottajat kykenevät kehittämään ohjelmistojaan yhä paremmin asiakkaita palvelemaan suuntaan. Tällöin ohjelmiston käytettävyys, suorituskyky sekä toiminnallisuus paranevat entisestään. Lisäksi teknisen tuen saaminen helpottuu mahdollisten ongelmien ilmetessä, minkä ansiosta asiakkaat tulevat saamaan yhä nopeampaa ja parempaa palvelua. (Five Benefits of Software as a Service 2007.)

### 3.3.2 Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä

Yhdysvaltalaisista ohjelmistopalveluja tarjoavaa Salesforce.comia voidaan pitää tänä päivänä SaaS-järjestelmien standardien määrittelijänä. Vuoden 2006 viimeisellä vuosineljänneksellä yrityksen asiakasmäärä nousi 399 000:een, mikä kertoo erittäin voimakkaasti kasvavasta yrityksestä. Salesforcen tarjoama ohjelmistoympäristö on yritysmaailmassa vielä melko uusi, mutta mielenkiintoinen. Uudenlaisen ohjelmistotalustan myötä yritys kykenee tarjoamaan asiakkailleen ylläpidetyn toimintatilan asiakkuudenhallintaan sekä ympäristön, jossa voidaan jakaa myös muita Salesforce.com-perusteisia ohjelmistoja.



KUVIO 6. Salesforce-verkkosovelluksen näkymä. (Sinkkonen 2007.)

Salesforce on siis verkkopohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka mahdollistaa ohjelmistojen vuokraamisen yrityksen käyttöön.

### Salesforce SWOT

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• räätälöitävyys</li> <li>• käytettävyys</li> <li>• suomenkielinen</li> <li>• edullisuus</li> <li>• keveys</li> <li>• oma maaorganisaatio Suomessa</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkopuolinen järjestelmähallinto</li> <li>• uusi sovellus, ei pitkän aikavälin kokemuksia</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• järjestelmän laajentaminen</li> <li>• kokonaisvaltainen hyödyntäminen</li> <li>• kustannustehokkuuden parantaminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tietoturva verkossa</li> <li>• virukset</li> <li>• kasvava riippuvuus verkkoyhteyksistä sekä luottamuksellisuus</li> </ul>



## **Vahvuudet**

Salesforcen ehkä merkittävin vahvuus on järjestelmän räätälöitävyys. Ohjelmistoa on mahdollista räätälöidä yrityskohtaisesti, ja erilaisia määrittämiä pystytään lisäämään sovelluksen käyttöönotossa ja sen jälkeen. Näin järjestelmästä saadaan yrityksen kannalta paras mahdollinen hyöty irti. Toinen selkeä vahvuus on järjestelmän käytettävyys ja helppo opittavuus. Järjestelmä on tehty nimenomaan mahdollisimman helpoksi oppia ja käyttää. Näin ollen ei tarvita esim. kallista konsulttiapua opastamaan ja kouluttamaan järjestelmän käytössä. Salesforcen valikot ovat selkeitä ja käyttöliittymä helposti lähestyttävä. Käytettävyys onkin monelle yritykselle erittäin tärkeä kriteeri järjestelmää hankittaessa. Helmikuussa 2007 järjestelmä lokalisoitiin suomen kielelle, mikä herättää varmasti monen uuden potentiaalisen asiakkaan mielenkiinnon. Vahvuuksiin lukeutuu myös sovelluksen edullisuus. Asiakas ei maksa itse järjestelmästä mitään, vaan sen käytöstä. Järjestelmän käytöstä maksetaan näin ollen vuokraa kuukausimaksuperiaatteella. Kustannuksia ei siis mene kokonaisen järjestelmän hankkimiseen ja käynnistämiseen. Tästä johtuen järjestelmän hankkiminen yrityksen käyttöön on erittäin kevyt prosessi, eikä se vaadi suuria toimintasuunnitelmia tai resursseja yritykseltä. Tämä antaa monelle pienelle ja keskisuurelle yritykselle mahdollisuuden järjestelmän hankkimiseen.

## **Heikkoudet**

Järjestelmä on ollut markkinoilla vasta muutaman vuoden, joten puhutaan lähes uudesta järjestelmäratkaisusta. Näin ollen järjestelmästä ei ole pitkän aikavälin kokemuksia, joten ei voida sanoa, mikä tilanne järjestelmän kohdalla on esim. kymmenen vuoden päästä. Tämä aiheuttaa epävarmuutta järjestelmän pitkäaikaisesta luotettavuudesta.

## **Mahdollisuudet**

Salesforcen mahdollisuuksiin kuuluu järjestelmän sisältämät ominaisuudet, joita jatkossa voitaisiin hyödyntää kokonaisvaltaisemmin. Järjestelmä on vielä niin uusi, että esim. verkon läpi toimintaa ja räätälöitävyyttä ei vielä hyödynnetä täydellä teholla. Järjestelmän käyttöastetta pystytään siis parantamaan. Yksi mahdollisuus on myös, että järjestelmän hyödyntämistä laajennettaisiin asiakkuudenhallinnan lisäksi muihin yrityksen toimintoihin. Näin puhuttaisiin kokonaisesta toiminnanohjausjärjestelmästä ja siten ei tarvittaisi kuin yksi sovellus kattamaan koko liiketoiminnan.

## **Uhat**

Yksi merkittävimmistä uhkista Salesforcen kohdalla on tietoturva. Verkossa operointi herättää aina keskustelua siitä, onko tietoturva riittävää yrityksen luottamuksellisten ja salaisten tietojen käsittelyyn. Aina on olemassa riski ulkopuolisen hakkerin tai viruksen hyökkäykseen, kun toimitaan vapaassa ja maailmanlaajuisessa verkossa. Lisäksi järjestelmän hankkiminen aiheuttaa sen, että riippuvuus verkkoyhteyksistä kasvaa ja verkon kaatuminen ja erilaiset yhteysongelmat ovat vielä tänäkin päivänä arkipäivää. Uhkaksi voidaan kokea myös se, voiko ulkopuolisen järjestelmähallinnon valvontaan luottaa.

Sovellusvuokraus on tällä hetkellä vielä melko vieras käsite Suomessa.

Salesforcen Zetterström toteaa, että SaaS ei ole vielä yhtä hyväksytty Euroopassa kuin Yhdysvalloissa, mutta tilanne muuttuu nopeasti. Hänen mukaansa Salesforcen suurin asiakas Suomessa on KONE Oyj, jolla on noin 2 000 käyttäjää järjestelmässä. (Mäntylä 2007.)

## **Maaorganisaatio Suomeen ja sovellusten suomenkieliset versiot saataville**

Internetpohjaiseen asiakkuudenhallintaan erikoistunut Salesforce.com perustaa Suomeen oman maaorganisaation ja julkistaa samalla suomenkieliset versiot ohjelmistaan. Yhdysvaltalainen Salesforce.com on ohjelmistotyökaluja tarjoava yritys, jonka tarjoamia tuotteita ovat myynti-, markkinointi-, asiakastuki- ja kumppanuustietojen hallintaan ja käsittelyyn liittyvät ohjelmistot.

Suomalaisyhtiöistä yrityksen asiakaskuntaan kuuluvat mm. KONE Oyj, Stonesoft Oyj ja Digium Oy. Maaorganisaation perustaminen Suomeen ja sovellusten muuttaminen suomen kielelle auttaa yrityksen Pohjois-Euroopan johtaja Johan Zetterströmin mukaan Salesforce.comia toimimaan paremmin ja tehokkaammin Suomen ohjelmistomarkkinoilla.

Yrityksen tuottamat sovellukset ovat täysin internetpohjaisia, joten asiakkaiden ei erikseen tarvitse ostaa tai asentaa uusia ohjelmistoja omiin tietojärjestelmiinsä, sillä kaikki ohjelmiston ominaisuudet ovat käytettävissä miltä tahansa yrityksen internetiin kytkemältä laitteelta. Tilauspohjaista palvelua voidaan hyödyntää myös kunkin asiakkaan omien tarpeiden mukaan joko pysyvänä työkaluna tai esim. vain tietyn projektin aikataulun puitteissa. (Salesforce.com perustaa maaorganisaation Suomeen 2007, 22.)

## 4. ASIAKKUUDENHALLINTA RC KUSTANNUS OY:SSÄ

### 4.1 Yrityksen perustiedot ja tutkimusmenetelmät

#### **RC Kustannus Oy**

RC kustannus Oy on nuori ja kasvava media-alan kustannusyhtiö, joka on toiminut nykyisessä muodossaan vuodesta 2001. Yhtiössä työskentelee tällä hetkellä kolme kokopäiväistä työntekijää ja muutama osa-aikainen työntekijä. Lisäksi tiimiä kasvattaa läheisten yhteistyökumppanien, freelancereiden ja alihankkijoiden henkilöstö. Yrityksessä otettiin käyttöön Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä vuonna 2003. Järjestelmää on pyritty hyödyntämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja samalla siirtää yrityksen koko liiketoiminta järjestelmän kautta toimivaksi. Järjestelmällä on siis iso rooli yrityksen asiakashallinnassa ja myyntityössä.

RC Kustannus Oy tarjoaa yrityksille julkaisu- ja kustannuspalvelua, myynti- ja markkinointipalvelua ja järjestelmäpalveluita. Lisäksi RC kustannus Oy luo uusia mediatuotteita itse valikoiduille kohderyhmille. Yksi yrityksen pääkohderyhmistä on suomalaiset ylioppilaskunnat, opiskelijakunnat ja opiskelijat. RC Kustannus Oy ylläpitää mm. [www.opiskelijamediat.fi](http://www.opiskelijamediat.fi) -palvelua ja tietokantaa suomalaisista opiskelijamedioista. Tulevaisuudessa yrityksen kautta tarjotaan enenemässä määrin media-alan tieto- ja muut palvelut myös yrityksille. RC Kustannus Oy:n toimitusjohtaja Markku Räisänen on vuoden 2008 alusta auktorisoitu Salesforce.com-konsultti. Opinnäytetyön tekijät ovat suorittaneet RC Kustannus Oy:ssä työharjoittelujakson, jonka aikana Salesforcen käyttöä harjoiteltiin ja järjestelmää hyödynnettiin asiakassuhteiden hallinnassa. Tämä auttaa tekijöitä tuomaan omia näkemyksiä tutkimusosuuteen. Kuitenkin itse tutkimusosuus tehdään mahdollisimman objektiivisesti.

## Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastattelutyypinä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jossa sallittiin haastateltaville enemmän vapauksia vastaamiseen. Valitsimme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska se antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda laajemmin näkemyksiään esille ja lisäksi menetelmän avulla vastauksista saatiin syvällisempiä ja laatua mittaavia. Kyseessä on pieni yritys, johon laadullinen tutkimus soveltuu paremmin vähäisen henkilöstön määrän vuoksi. Kysymykset olivat ennakkoon määriteltäviä. Haastateltavat vastasivat niihin mielipiteidensä ja kokemustensa perusteella. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus tuoda kysymysten ulkopuolisia ajatuksia aiheeseen.

Haastattelut toteutettiin RC Kustannus Oy:n työntekijöille kysymyslomaketta apuna käyttäen. Kysymyslomake sisälsi 13 avointa kysymystä, joilla kerättiin tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kysymykset jakautuivat neljään eri osioon. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin yrityksen aiempia toimintatapoja ennen järjestelmää. Toisessa osiossa selvitettiin järjestelmälle asetettuja tavoitteita ja odotuksia yrityksen kannalta. Kolmannessa osiossa selvitettiin yrityksen tämänhetkiset toimintatavat asiakkuudenhallinnassa sekä järjestelmän käytössä. Kysymyslomakkeen viimeisessä osiossa selvitettiin järjestelmän käytön keskeisimpiä tuloksia yrityksen toiminnassa.

Tutkimustyyppi	Kvalitatiivinen haastattelututkimus
Haastattelutyyppe	Puolistrukturoitu haastattelu
Perusjoukko	RC Kustannus Oy:n henkilöstö
Kokonaisotanta	RC Kustannus Oy:n henkilöstö
Tutkimuksen aikaväli	5.12.2007 – 9.1.2008

Validiteetti	Tutkimuksen validiteetti on mielestämme toteutunut, koska haastattelut perustuvat tutkimuksen tavoitteille ja ne mittaavat tarkoituksenmukaisesti mitattavaa
--------------	--

asiaa. Kysymysosiot pohjautuvat tutkimusongelman eri osaongelmiin sekä teoriassa läpikäytyihin asioihin.

#### Reliabiliteetti

Tutkittavan yrityksen kaikki työntekijät ovat osallistuneet haastatteluihin. Kysymykset on laadittu yksiselitteisesti ja haastateltavat ovat tuoneet omat näkemyksensä esitettyihin kysymyksiin ja samalla heillä on ollut mahdollisuus esittää myös kysymysten ulkopuolisia ajatuksia.

## 4.2 Asiakkuudenhallinnan kartoitus RC Kustannus Oy:ssä

### 4.2.1 Aikaisempien toimintatapojen kartoitus

1. Miten yrityksessä on hoidettu asiakkuudenhallintaa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa?

- Mitä tekijöitä siihen sisältyi? (pääkohdat)
- Miten asiakastietoja hallittiin ja miten myyntityötä toteutettiin? (pääkohdat)

Markku Räisänen: ”Ennen Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa vuosina 2001–2003 asiakastiedot ja kaupankäyntiin liittyvät oleelliset tiedot kirjattiin projekteittain sähköisesti tietokoneelle Excel-taulukoiksi sekä varmuuskopioina CD:lle.” Tällöin tallennettuja tietoja olivat tuotetieto, hinta, seuraava kontakti, seuraava toimenpide ja muut huomiot. Eri projekteja oli useita, jolloin samaa asiakastietoa pidettiin yllä useissa eri taulukoissa. Osa dokumenteista oli myös paperiversioina. Tämä johtui osaltaan siitä, että Karel Christensen ei itse pystynyt katsomaan näyttöä koko työpäivää johtuen silmien arkuudesta. Myyntityötä toteutettiin tuolloin pitkälti samalla tavalla kuin nykyään. Yhteydenpito tapahtui puhelimitse ja kasvotusten sekä kaupankäyntiin liittyvät

toimenpiteet, kuten tarjoukset ja sopimukset, hoidettiin sähköpostilla, faxilla sekä perinteisellä postilla. Yksi haastatelluista, Heli Leppänen toteaa, että hän aloitti yrityksessä vasta järjestelmän käyttöönoton jälkeen, joten alkuajoista ei hänellä ollut kokemusta.

2. Mistä idea tai tarve Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnalle on saanut alkunsa yrityksessä?

RC Kustannus Oy:n toimitusjohtaja Markku Räisänen toimi TJ Group Oyj:n ratkaisumyyntipäällikkönä vuonna 2000, jolloin ajatus verkkopohjaisen ratkaisun kätevyydestä syntyi. Markku oli mukana myymässä ajatusta verkonläpikäytettävistä ratkaisuista kunnille ja kaupungeille. Verkko oli selvästi tulevaisuuden mullistava uusi asia ja yrittäjäksi ryhtyttyään Markku oli omaksunut ajatuksen verkkoratkaisujen merkityksellisyydestä. Vuonna 2003 Markku alkoi etsiä valmista sovellusta asiakkuuksien hoitoon ja Salesforce.com löytyi ikään kuin vahingossa: ”Olin kehittelemässä yritykselleni sopivaa nimeä ja kokeiltuani hakusanalla Salesforce.fi, huomasin, että osoite oli varattu ja sen jälkeen halusin tietää, mitä kyseisen nimen alla tehdään.” Salesforce.com sivuilta löytyi CRM-sovellus, joka on yrityksessä käytössä tänäkin päivänä. Järjestelmä hankittiin, koska yrityksellä oli tarve tehostaa asiakkuudenhallinnan eri toimintoja ja hallita suurta tietomäärää järkevämmin. Järjestelmän avulla haettiin myös edistyskäsitystä sekä järjestelmällisyyttä työn tekoon. Yksi perusteista oli myös se, että verkkopohjainen sovellus poisti rajoitteita ja teki samalla yrityksen sisäisestä tiedonvaihdosta helpompaa. Tiedon järjestelmällinen hallinta antoi mahdollisuuden keskittää aika olennaiseen eikä esim. myyntihistorian järjestelyyn ja hallintaan.

#### 4.2.2 Tavoitteiden kartoitus

### 3. Mitä tavoitteita Salesforce-järjestelmälle asetettiin?

- määrälliset tavoitteet
- laadulliset tavoitteet

#### Määrälliset tavoitteet

Markku Räisänen: ”Ensisijaisesti järjestelmän avulla halusimme tehostaa tarjousten lähetysoprosessia vakioituilla viestipohjilla. Tämän lisäksi järjestelmästä haluttiin työkalu, jolla ryhmässä pystyisi hallitsemaan enemmän projekteja ja tallentamaan sekä jakamaan tietoa.” Karel Christensen: ”Järjestelmän avulla haimme tuloksellisuutta ja sitä, että sen tulisi maksaa itsensä takaisin. Lisäksi yrityksen asioiden monistettavuutta halusimme lisätä.”

#### Laadulliset tavoitteet

Markun mukaan tavoitteena oli mahdollistaa myyntiprojektien etenemisen seuranta, ja kaikki dokumentit haluttiin yhdenmukaistaa. Lisäksi tavoitteena oli työn selkiyttäminen ja helpottaminen ja siten vaikuttaa työn sujuvuuteen positiivisella tavalla. Tavoitteena oli myös varmuuden ja tietoturvan lisääminen siirtämällä tiedon varastoinnin järjestelmätoimittajan hallintaan.



#### 4.2.3 Nykytilan kartoitus

4. Onko CRM-lähtöinen ajattelutapa huomioitu yrityksen toiminnassa,

- jos on, niin miten se ilmenee jokapäiväisessä työnteossa?
- jos ei, niin miksi ei tai kannattaisiko sellainen toiminta- ja ajattelulähtöisyys ottaa käyttöön?

Markku Räisänen: ”Yrityksessä on omaksuttu CRM-lähtöinen ajattelutapa hyvin pitkälle. Kaikesta työskentelystä yrityksessämme n. 95 % tapahtuu Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta tai sen tuella.” Tämän on mahdollistanut järjestelmän räätälöitävyys yrityksen prosessien mukaisiksi. Muutosprosessi on vielä kesken yrityksessä ja uusia osa-alueita saadaan vakioitua koko ajan.

Muutkin haastatellut ovat samoilla linjoilla Markun kanssa, eli järjestelmän käyttö on varsin korkealla tasolla, mikä näkyy jokapäiväisessä työnteossa. Kaikki tarpeelliset tiedot kirjataan järjestelmään, kuten sähköpostiliikenne, tapaamiset, kaupat, puhelut, liitetiedostot, ohjeistukset sekä kampanjat.

5. Mitkä ovat Salesforcen tuomat konkreettisimmat hyödyt jokapäiväisessä toiminnassa?

- Jos hyötyjä koetaan, mitä ne ovat?

Markku Räisänen

Markun mukaan CRM-järjestelmän konkreettisimpia hyötyjä ovat olleet järjestelmän läpinäkyvyys, joka mahdollistaa tiedon helpon saatavuuden ja siirrettävyyden. Lisäksi järjestelmää pystytään käyttämään ja seuraamaan reaaliajassa. ”Järjestelmän yksi selkeistä hyödyistä on sen personoitavuus, joka mahdollistaa järjestelmän räätälöinnin yrityksemme tarpeiden mukaan.” Järjestelmä on tähän mennessä ollut tietoturvallinen ja toimintavarma. Järjestelmän käytettävyys verkon läpi mahdollistaa paikasta riippumattoman käytön.

Karel Christensen

Karel Christensenin mukaan Salesforce on lisännyt järjestelmällisyyttä ja selkeyttä yrityksen toiminnassa. Lisäksi kaikilla työntekijöillä on pääsy järjestelmän eri toimintoihin, joka tekee järjestelmästä avoimen käyttöä.

Heli Leppänen

Heli Leppäsen mukaan asiakastietojen tallennus on järjestelmän myötä yhdenmukaista ja tiedon saanti on nopeaa ja helppoa. Asiakkuuksien kehittymisen seuranta on järjestelmästä helppoa ja kätevää. Heli: ”Erilaiset raportit ja soittolistat ovat helposti saatavissa järjestelmästä.” Hän kokee myös, että laskutuksen ja aineistojen seuranta on helppoa järjestelmän avulla.

6. Onko tilanteita, joissa Salesforce koetaan haitalliseksi tai sen käyttö vaikeaksi?

Markku Räisänen

Markku Räisänen toteaa, että suurin haaste järjestelmän käyttöönotossa on kaikkien toimintojen mukauttaminen järjestelmään. Tosin hän korostaa, että niin kauan kuin ihminen käyttää järjestelmiä, tiettyjä vaikeuksia koetaan aina. Muuten Markku ei koe järjestelmän tuoneen selkeitä haittoja yrityksen toimintaan.

Karel Christensen

Karel Christensenin mukaan tiedon kirjaaminen voi tuottaa joskus vaikeuksia, jos työn aikana kokee itsensä väsyneeksi. Lisäksi haasteena on välttää järjestelmän käyttö vastoin sen alkuperäistä tarkoitusta. Tämä on vaarana, koska järjestelmää pystytään räätälöimään käyttäjän toimesta, mikä saattaa tehdä järjestelmästä epäloogisen. Tämä vie aikaa ja resursseja yritykseltä, mikäli alkuperäinen tarkoitus hämärtyy.

Heli Leppänen

Heli Leppäselle ei tullut mieleen selkeitä vaikeuksia tai haittoja järjestelmän käytössä. Helillä ei ole vertailupohjaa järjestelmään nähden, mikä vaikeuttaa vastauksen antamista.

7. Hyödynnetäänkö Salesforcea seuraavissa toiminnoissa ja miten hyödyntäminen tapahtuu?

- asiakkaiden segmentointi (kyllä / ei)
- asiakastiedon varastointi ja ylläpito (kyllä / ei)
- kampanjat (kyllä / ei)
- yhteydenpito asiakkaisiin (kyllä / ei)
- kanavaratkaisut (markkinointi) (kyllä / ei)
- asiakkuuden arvon määrittely (kyllä / ei)

Kaikki haastatellut henkilöt vastasivat vaihtoehtoihin myöntävästi.

### **Asiakkaiden segmentointi**

Markku Räisänen: ”Järjestelmää hyödynnetään asiakkaidemme segmentoinnissa kampanjoiden osalta.” Segmentoinnissa on hyödynnetty kohdennuskriteerejä.

Karel Christensen: ”Asiakkaidemme segmentoinnissa järjestelmää hyödynnetään asiakastietojen hallinnassa luokittelemalla asiakkaita mm. erilaisten projektien mukaan sekä asiakkaan arvon, alueen ja toimialan mukaan.” Heli Leppänen: ”Eri projektien ja tuotteiden ostajat on luokiteltu järjestelmässä ryhmiksi, joille voidaan kohdentaa viestintää.” Tämä tehostaa viestinnän vaikutusta asiakkaisiin.

### **Asiakastiedon varastointi ja ylläpito**

Markku Räisänen mukaan järjestelmä on mahdollistanut sen, että kaikki asiakastieto on nyt yhdenmukaista ja samassa järjestelmässä. Heli Leppäsen mukaan koko asiakkaiden toimintahistoria on saatu tallennettua järjestelmään.

Haastatellut henkilöt eivät antaneet omia kommenttejaan järjestelmän hyödyllisyydestä asiakastiedon ylläpidon osalta.

### **Kampanjat**

Markku Räisänen: ”Järjestelmämme tarjoaa puitteet kaikenlaisten kampanjoiden toteutukseen ja hallintaan.” Kampanjoita on mahdollista luoda olemassa olevista pohjista tai hakea erilaisia kampanjamalleja ulkopuolisista tietokannoista lataamalla ne järjestelmään. Myös Heli Leppäsen mukaan asiakkaille voidaan lähettää tarjouskampanjoita järjestelmän avulla.

### **Yhteydenpito asiakkaisiin**

Markun mielestä kaikesta yhteydenpidosta asiakkaisiin pidetään järjestelmän avulla kirjaa ja myös erilaisia muistioita mm. tapaamisista ylläpidetään järjestelmän avulla. Karel Christensenin mukaan yhteydenpidosta asiakkaisiin kirjataan kaikki tieto järjestelmään, mikä helpottaa ja nopeuttaa tulevaa yhteydenpitoa. Heli Leppänen: ”Järjestelmän avulla voidaan lähettää asiakkaillemme mm. tiedotteita, tarjouksia sekä tilausvahvistuksia.”

### **Kanavaratkaisut (markkinointi)**

Markun mukaan järjestelmää on hyödynnetty yhteistyökumppaneiden välisessä yhteydenpidossa, jolloin tietoa voidaan jakaa paremmin järjestelmän avulla. Karel Christensen: ”Järjestelmä on mahdollistanut suurten joukkoviestien lähettämisen kerralla asiakkaillemme.” Tällöin lähetysryhmää pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti raportista käsin. Raportista nähdään avauskerrat sekä asiakastiedot.

### **Asiakkuuden arvon määrittely**

Markun mukaan yrityksessä käytetään ABC-analyysia asiakkaiden luokitteluun. Järjestelmän avulla pystytään luomaan reaaliaikainen analyysi, josta nähdään eri asiakkaiden arvo yritykselle. Analyysin avulla voidaan ohjata tavoitteiden asetantaa, ja kaikki tieto asiakkaista on samassa järjestelmässä reaaliaikaisesti.

Karelin mukaan kauppojen arvo on tärkeä mittari, kun tehdään raportteja eri asiakkaiden arvosta yritykselle. Järjestelmään kirjatut kaupat auttavat erilaisten dokumenttien laatimisessa ja viestinnässä kannattaviin asiakkaisiin. Helin mukaan yrityksessä asiakkaita ryhmitellään myös vuosiestojen perusteella, jolloin järjestelmästä saadaan tähän tarvittavaa asiakastietoa.

8. Onko Salesforcen käyttöönotosta ilmennyt odottamattomia lisäkustannuksia aikaisempaan toimintatapaan nähden?

Markku Räisänen: ”Kaikki kustannukset ovat olleet tiedossa ennen järjestelmän hankintaa. Hyvästä järjestelmästä joutuu aina jotain maksamaan.” Järjestelmä on kuitenkin rahanarvoinen, koska sitä pystytään räätälöimään kattavasti yrityksen tarpeisiin. Samalla järjestelmästä voidaan ottaa lisähyötyä itse investoinnille. Markku Räisäsen mukaan ennen järjestelmän hankintaa ulkopuolisen asiantuntijan näkemys on tärkeä, jotta yritykselle löydetään juuri oikea järjestelmä. Siten vältetään ylimääräiset kustannukset, jotka muodostuvat sellaisista ominaisuuksista, joita yritys ei tarvitse.

Karel Christensen: ”Järjestelmän hinnoittelu on selkeää ja yllätyksiä ei ole ilmaantunut järjestelmämaksujen osalta.” Heli Leppänen: ”Järjestelmän hankinta ei ole tuonut ylimääräisiä kustannuksia normaalien lisenssimaksujen lisäksi. Käytössämme oleva järjestelmä on ominaisuuksiinsa nähden edullinen.”

9. Onko asiakkailta tuleva palaute yrityksen toiminnasta muuttunut jollain tavalla Salesforcen käyttöönoton jälkeen?

Markku Räisäsen mukaan asiakkailta tuleva palaute ei ole muuttunut järjestelmän käyttöönoton jälkeen, mutta yhteistyökumppanit ovat olleet mielissään toimivasta raportoinnista, vakioiduista viestipohjista sekä muista ominaisuuksista. Järjestelmän tuomat ominaisuudet tukevat myös RC Kustannus Oy:n yhteistyökumppaneiden työtä. Karelin mielestä yrityksen asiakkaat ovat pitäneet järjestelmää poikkeuksetta hyvänä ratkaisuna, kun järjestelmä on otettu puheeksi. Helin mukaan asiakkailta tulee ajoittain positiivista palautetta nopeasta kaupankäynnin asioiden hoitamisesta. Järjestelmä on mahdollistanut hänen

mukaansa mm. nopean tarjousten lähettämisen asiakkaille, koska järjestelmä poimii asiakastiedot valmiiseen tarjouspohjaan.

10. Onko Salesforcen käyttöönoton jälkeen yrityksen ja asiakkaiden välinen yhteydenpito muuttunut?

- jos on, niin mitkä ovat selkeimmät muutokset?

Markku Räisäsen mukaan yhteydenpito on muuttunut järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Selkeimpiä muutoksia ovat mahdollisuus lähestyä asiakkaita henkilökohtaisilla viesteillä, jotka lähetetään valitulle kohderyhmälle haluttuna ajankohtana samanaikaisesti. Tämä ei vaadi työntekijältä kuin pienen määrän työpanosta. Lisäksi asiakkaan historiatieto on helposti saatavilla järjestelmästä. Karel Christensenin mielestä tiedottaminen tietyille ryhmille on nykyään helpompaa ja tiedon säilyvyys asiakkaasta auttaa asiakassuhteen hoidossa myös myöhemmin tai myyjän vaihtuessa. Lisäksi viestipohjien käyttö yhdenmukaistaa markkinointiviestintää asiakkaille. Asiakkaan on helpompaa tunnistaa saapuneet viestit ja ymmärtää helpommin selkeää viestilinjaa. Heli Leppäsen on vaikea verrata nykyistä järjestelmää aikaisempiin toimintatapoihin. Hän kuitenkin otaksuu, että järjestelmä on helpottanut ja nopeuttanut yrityksen ja asiakkaiden välistä yhteydenpitoa. Lisäksi järjestelmä on tuonut selkeyttä yhteydenpitoon.

11. Onko Salesforce ollut mielestänne onnistunut investointi tähän mennessä?

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että järjestelmä on ollut tähän mennessä varsin onnistunut investointi yritykselle. Yrityksen tavoitteena on siirtää koko yrityksen toiminta järjestelmän kautta toimivaksi. Tämä lisää entisestään järjestelmän tuomaa hyötyä suhteessa investointiin.

## 12. Onko Salesforce vastannut odotuksia ja tavoitteita?

- mitkä ovat täyttyneet?
- mitä on jäänyt puuttumaan?

Markku Räisänen: ”Salesforcen hyödyntäminen on ollut voimakasta ja systemaattista yrityksessämme viimeisen neljän vuoden aikana.” Tänä aikana lähes kaikki järjestelmään kohdistetut toiveet ja odotukset ovat täyttyneet ja tietyiltä osin odotukset ovat ylittyneet. Markun mukaan kokonaisuutena hänellä ei ole valittamista Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Karelina mielestä järjestelmälle asetetut odotukset ja tavoitteet ovat pääosin täyttyneet, mutta joissakin tilanteissa järjestelmän käyttö ei ole täysipainoista. Hänen mukaansa asioiden yhdenmukainen ylöskirjaaminen ei ole aina 100 %:n tasolla, koska asiakastiedot ovat monipuolisia ja jotain voi aina unohtua. Lisäksi asiakasrekisterin päivitys ei ole aina 100 %:i ajan tasalla. Tämä hankaloittaa yrityksen asiakassuhteiden hoitoa. Heli Leppänen: ”En ole tietoinen järjestelmälle alun perin asetetuista tavoitteista, mutta ainakin järjestelmä on tuonut työskentelyyn tarkkuutta ja tehokkuutta sekä nopeuttanut asioiden hoitamista.”

## 13. Onko teillä jotakin kehitysehdotuksia tai muutoksia Salesforcen hyödyntämisen lisäämiseksi yrityksessä?

Markku Räisänen mukaan seuraavia muutoksia järjestelmän hyödyntämisessä ovat mediamyynnin prosessien integrointi Salesforcen ja muiden ulkoisten järjestelmien kanssa. Seuraavia hyödyntämiskohteita ovat mm. aineistojen hallinta, laskutus ja tilavaraukset. Lisäksi tulevaisuudessa koko taittoprosessia on mahdollista seurata Salesforcen kautta. Karelilla on jatkoon suhteen ehdotuksia Salesforcen käytön tehostamiseksi mm. siten, että kampanjoita voitaisiin käyttää jatkossa johdonmukaisemmin ja yhdenmukaisemmin. Lisäksi hän ehdottaa, että yksi henkilö voisi vastata selkeästi kohderyhmien rakentamisesta. Heli Leppäsen mukaan järjestelmän käyttö elää muutosvaiheessa koko ajan ja seuraavien muutosten ja uudistusten omaksuminen ja käyttöönotto kuuluvat tällä hetkellä jokapäiväiseen toimenkuvaan.

#### 4.3 Johtopäätökset ja teorian ratkaisumallit

##### **Aikaisemmat toimintatavat ja tarve**

Yrityksen aikaisempien toimintatapojen perusteella erilaiset dokumentit asiakkaista olivat aikaisemmin enemmän paperiversioina kuin nykyään, joten paperiversioiden käyttöä on järjestelmän käyttöönoton myötä pystytty yrityksessä vähentämään. Varsinaisen myyntityön luonne ei ole muuttunut, vaan yhä edelleen myyntityötä tehdään pääsääntöisesti siten, että asiakkaille soitetaan puhelimella. Tällöin järjestelmää ei välttämättä hyödynnetä yhtä täysipainoisesti kuin asiakastietojen tallennuksessa ja jakamisessa sekä tuote- ja ostohistoriatietojen hankkimisessa asiakkaista.

Yrityksellä oli tarve saada asiakkuudenhallintaansa tehostettua eri toimintojen osalta sekä luoda puitteet suurten asiakastietomäärien hallitsemiselle. Lisäksi järjestelmän avulla haettiin edistyskäsitystä asiakkuudenhallintaan, jotta manuaalisen työn määrä asiakkuudenhallinnassa vähenisi. Järjestelmällä tavoiteltiin järjestelmällisyyttä asiakassuhteiden hoitoon, jotta kaikilla työntekijöillä olisi samanlaiset toimintatavat asiakassuhteiden hoitamisessa.

##### **Tavoitteet järjestelmälle**

###### **Määrälliset tavoitteet**

Järjestelmän tuli ensinnäkin tehostaa tarjousten lähetysprosessia yrityksessä, mikä mahdollistaisi tarjousten lähetysmäärän lisäämisen asiakkaille. Järjestelmälle asetettiin tärkeäksi kriteeriksi, että sen avulla yritys voisi hallita useita erilaisia projekteja samanaikaisesti. Lisäksi tiedon tallentamisen ja jakamisen tuli helpottua järjestelmän käyttöönoton myötä. Tämän myötä tietoja voitaisiin tallentaa yhdenmukaisesti kaikkien järjestelmäkäyttäjien osalta ja tietojen jakaminen yrityksen sisällä olisi aikaisempaa helpompaa. Kokonaistavoitteena järjestelmän käytölle asetettiin se, että sen tuli maksaa tiettyä aikaa itsensä takaisin. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksessä ajatteluna oli investoinnin



kannattavuus järjestelmän osalta tietyn ajan jälkeen. Järjestelmän käyttö tehostaisi yrityksen asiakkuudenhallintaa olennaisesti entisiin toimintatapoihin nähden ja siten lisäisi myös yrityksen tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Lisäksi järjestelmän täytyi lisätä toimitusjohtajan mukaan asioiden monistettavuutta niin, että samoja tietoja ei tarvitsisi tallentaa useaan eri kertaan moneen eri paikkaan ja siten kertaalleen syötettyjä tietoja voitaisiin käyttää monessa eri projektissa. Kappaleessa 3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa esitetään kohteita, joissa järjestelmiä voidaan hyödyntää. CRM-järjestelmän avulla pystytään hallitsemaan asiakastietoja yhdenmukaisesti. Lisäksi järjestelmä antaa mahdollisuuden asiakastietojen hyödyntämiseen yrityksen strategisissa ratkaisuissa ja päivittäisissä toiminnoissa.

#### Laadulliset tavoitteet

Laadullisena tavoitteena järjestelmälle asetettiin se, että erilaisia yrityksen kaupankäyntiin liittyviä dokumentteja piti saada järjestelmän avulla yhdenmukaistettua. Siten erilaisten yksittäisten työntekijöiden laatimien kaupan asiakirjojen ymmärrettävyys kehittyisi yrityksessä järjestelmän käytön myötä. Lisäksi järjestelmän avulla haluttiin kehittää asiakastietojen varmuutta ja tietoturvaa ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. Tämän myötä yrityksessä ei tarvittaisi erillistä tietokantaa asiakastiedoista ja myös tietojen joutuminen ulkopuolisten käsiin estettäisiin. Kappaleessa 3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa todetaan, että CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää vuorovaikutuskanavana asiakkaille ja henkilöstön välillä. Tämä tekee viestinnästä selkeämpää ja nopeampaa.

#### **CRM-lähtöisen ajattelutavan huomiointi**

CRM-lähtöisen ajattelutavan huomioinnista yrityksessä saatiin selville, että nykyään 95 % yrityksen liiketoiminnasta tapahtuu CRM-järjestelmän avulla tai sen kautta. Vastausten perusteella järjestelmää pystytään myös räätälöimään hyvin yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. Haastateltavat huomauttavat kuitenkin, että muutosprosessi on vielä kesken yrityksessä järjestelmän osalta, joten kaikkia järjestelmän toimintoja ei ole vielä edes otettu hyötykäyttöön. Tämä asettaa

kyseenalaiseksi 95 %:n käyttöasteen järjestelmän osalta, jos sitä verrataan kaikkiin yrityksen toimintoihin. RC Kustannus Oy:n työntekijät eivät kuitenkaan vastanneet laajemmin asetettuun kysymykseen CRM-lähtöisen ajattelu- ja toimintatavan käytöstä yrityksen liiketoiminnassa ja organisaatiokulttuurissa, vaan keskittyivät vastaamaan kysymykseen ainoastaan järjestelmän osalta. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko CRM-ajattelu kokonaisvaltaista yrityksessä, jos se nähdään ainoastaan järjestelmän osalta. Teoriaosuuden kappaleessa 2.1 Asiakkuudenhallinnan peruslähtökohdat painotetaan, että CRM-lähtöinen ajattelutapa on kokonaisvaltainen yritystä ohjaava toimintatapa, jossa lähtökohtana on asiakas. Tällä hetkellä yrityksessä CRM nähdään mahdollisesti liian tietoteknisenä ratkaisuna eikä välttämättä koko yritystä palvelevana toimintatapana. Tämä johtuu pitkälti siitä, että tällä hetkellä järjestelmän muokkaaminen ja eri osa-alueiden käyttöönotto vie paljon aikaa. Tämän vuoksi laajempi CRM-ajattelun toteuttaminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle eikä kaikkia järjestelmän tuomia mahdollisuuksia asiakassuhteiden hallinnassa ole vielä ehditty ottaa käyttöön. Järjestelmän hyödyntäminen ei siten ole vielä lähellä 100 %:n tasoa kokonaisvaltaisessa asiakkuudenhallinnassa.

## **Hyödyt**

Järjestelmää pidetään läpinäkyvänä, jolloin tallennettu tieto on kaikkien järjestelmäkäyttäjien ulottuvilla samassa paikassa. Järjestelmä on reaaliaikainen, joten ulkopuolinen toimittaja ylläpitää järjestelmää verkon yli 24 tuntia vuorokaudessa ja sen lisäksi järjestelmään tallennettu tieto on välittömästi kaikkien saatavilla. Järjestelmää pidetään helppona käyttää ja sen seurattavuus mm. muiden työntekijöiden tuloksenteon osalta on melko helppoa. Nämä tekijät ovat tärkeitä tehokkuuden ja tuloksellisuuden aikaansaamiseksi yrityksessä. Haastateltavat pitivät järjestelmää personoitavana, eli järjestelmää voidaan räätälöidä melko vaivattomasti käyttäjän tarpeiden mukaiseksi. Lisäksi järjestelmän käytössä nähtiin etuja tietoturvan osalta, jolloin ulkopuolista järjestelmätoimittajaa pidettiin luotettavampana kuin että asiakastietojen hallinta ja tallennus sekä yrityksen tietojen ylläpito olisi yrityksen omissa käsissä. Tämän lisäksi verkon yli toimivaa järjestelmää pidettiin työntekijöiden keskuudessa toimintavarmana ratkaisuna. Etuna on myös, että työntekijän ei välttämättä

tarvitse olla fyysisesti työpaikalla käyttämässä järjestelmää, vaan järjestelmä mahdollistaa paikasta riippumattoman käytettävyyden. Lisäksi asiakastiedoista saa nyt täyden kuvan järjestelmän avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tuonut järjestelmällisyyttä työskentelyyn. Tämän myötä tiedon tallentaminen on muuttunut järjestelmällisemmäksi ja tietoa on enemmän saatavilla kaikille työntekijöille. Tämä on lisännyt asiakastietojen selkeyttä ja runsautta yrityksessä.

Järjestelmä on yrityksen työntekijöiden mukaan mahdollistanut aikaisempaa laajemman ja paremman asiakkuuksien kehittymisen seurannan, jolloin ABC-analyysi on muuttunut hyvin reaaliaikaiseksi yrityksessä. Järjestelmän myötä erilaisten raporttien ja soittolistojen laatiminen on aikaisempaa helpompaa ja nopeampaa ja lisäksi niiden tulostaminen erilaisia neuvotteluja varten on helpompaa. Laskutuksen ja aineistojen seuranta on helpottunut yrityksessä. Kokonaisuutena yrityksen liiketoiminnan volyymi on kasvanut järjestelmän käyttöönoton myötä, jolloin erilaisia projekteja on voitu ottaa hoidettavaksi enemmän.

Verkkopohjaisen CRM-järjestelmän yksi keskeisimmistä eroista integroituihin järjestelmiin verrattuna on paikasta riippumaton käytettävyys, joita integroidut järjestelmät eivät kykene tarjoamaan. Tällä hetkellä tätä ominaisuutta hyödynnetään yrityksessä, mutta ominaisuudesta voitaisiin saada vielä lisähyötyä. Verkkopohjainen järjestelmä mahdollistaa joustavamman käytön ja yhteistyön eri sidosryhmien kanssa. Aineistojen hallintaa ei vielä pystytä toteuttamaan järjestelmän avulla ja täten aineiston seuranta on haastavaa ja aikaa vievää. Tiedostettu ratkaisu tähän on aineistojen hallinnan siirtäminen järjestelmän kautta toimivaksi. Järjestelmän tietoturvallisuuteen ja toimintavarmuuteen liittyy riskejä, jotka johtuvat siitä, että järjestelmän käyttö tapahtuu Internet-verkon yli. Yrityksen toiminta on täten riippuvainen Internet-yhteydestä, jossa yhteyso Ongelmien mahdollisuus on aina olemassa. Lisäksi Internetissä toimivat järjestelmät voivat joutua erilaisten tietomurtojen ja virusten kohteeksi. Yrityksen kannattaa turvata liiketoimintansa kriittiset tiedot varmuuskopioinnilla.

## **Vaikeudet ja haitat**

Varsinaisia haittoja tällä hetkellä ei löytynyt järjestelmän käytön suhteen. Haasteena on ollut kaikkien toimintojen tarkoituksenmukainen käyttöönotto yrityksessä, jolloin eri järjestelmän toimintoja ei ole kyetty täysipainoisesti ainakaan vielä ottamaan käyttöön. Järjestelmä koetaan silloin hieman haitalliseksi, kun tietoja joutuu kirjaamaan järjestelmään väsyneenä, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa. Järjestelmää pidetään haitallisena myös silloin, jos sitä käytetään vastoin sen alkuperäistä tarkoitusta, jolloin järjestelmä teettää ainoastaan ylimääräistä työtä eikä sen kaikkia mahdollisuuksia ymmärretä hyödyntää. Lisäksi vaarana on se, että järjestelmää muokataan liian epäloogiseksi, jolloin työntekijöiden järjestelmän käyttö vaarantuu ja hankaloituu. Erilaisten virhetilanteiden korjaus järjestelmän osalta vie aikaa, jolloin itse ei voida vaikuttaa järjestelmän toimivuuteen.

Yrityksen resurssit eivät välttämättä tällä hetkellä riitä kaikkien toimintojen yhdistämiseen. Yrityksen toiminnan yhdentymistä saataisiin nopeutettua resurssien lisäämisellä. Yrityksessä vallitseva muutosprosessi vaikeuttaa tehokasta työskentelyä ja järjestelmän ulkopuolisten toimintojen suorittaminen on hidasta. Kappaleessa 3.1.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet tuodaan esille kokonaisvaltaisen käyttöönoton tärkeys. Näin vältetään jatkuva muutosprosessi järjestelmään liittyen. Apuna onnistuneelle käyttöönotolle kannattaa turvautua konsulttiapuun. Järjestelmän muokkaaminen saattaa kääntyä yritystä vastaan, mikäli se ei palvele järjestelmän alkuperäistä käyttötarkoitusta. Yrityksen tulee huomioida järjestelmälle asetetut tavoitteet ja työntekijöiden tarpeet sekä muokata järjestelmää niihin pohjautuen. Tavoitteiden kertaus ja yhteiset järjestelmän käyttöön liittyvät keskustelut auttavat ongelmakohtien ratkaisemisessa. Järjestelmän muokkaamisen lähtökohtana tulee viime kädessä olla asiakkuudenhallinnan tehostaminen järjestelmän avulla.

## **Järjestelmän hyödyntäminen eri osa-alueilla**

### **Asiakkaiden segmentointi**

CRM-järjestelmää hyödynnetään asiakkaiden segmentoinnissa syöttämällä järjestelmään eri kohdennuskriteerejä. Yrityksessä käytettyjä kriteerejä ovat projekti, asiakkaan arvo, maantieteellinen alue sekä toimiala. Kriteerien avulla järjestelmään saadaan luotua selkeät asiakasryhmät. Järjestelmän avulla pystytään luokittelemaan suurta määrää asiakkaita ja luokittelukriteerejä pystytään helposti muokkaamaan. Näin ollen asiakkaiden segmentointi pysyy ajan tasalla. Lisäksi erilaisia tiedotteita ja markkinointiviestejä pystytään kohdentamaan segmenteittain järjestelmän avulla nopeasti ja helposti.

### **Asiakastiedon varastointi ja ylläpito**

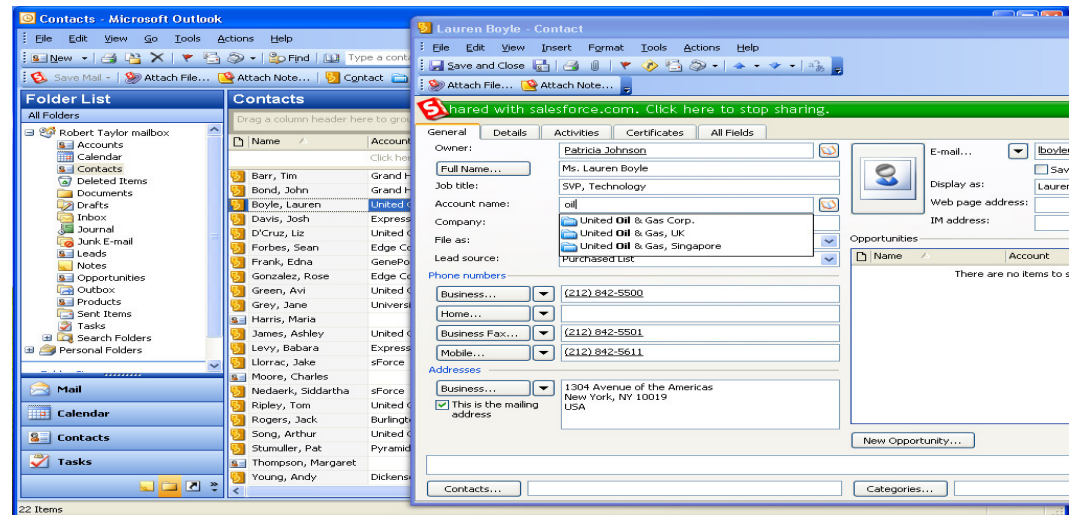
Asiakastiedon varastoinnissa pystytään CRM-järjestelmän avulla tallentamaan koko asiakkaan toimintohistoria. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastiedon määrä on yrityksessä suuri verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Jotta määrää pystytään järkevästi hallitsemaan ja hyödyntämään, kaikille työntekijöille on ohjeistettu samat merkintätavat. Näin asiakastieto pysyy järjestelmässä yhdenmukaisena ja selkeänä. Järjestelmän tulon myötä asiakastiedon määrä on lisääntynyt yrityksessä ja sen ylläpito on muuttunut työläämmäksi. Järjestelmä itsessään ei ylläpidä kaikkia tietoja, joten tietojen päivitys vaatii henkilöstöltä resursseja. Tällä hetkellä yrityksessä tietojen päivitys ei ole ollut jatkuvaa, joten tiedon hallitseminen saattaa muodostua ongelmaksi pitkällä aikavälillä. Kappaleessa 3.1.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet tuodaan esille, että asiakastietojen ylläpidossa yrityksen tulee miettiä selkeät linjaukset asiakastietojen päivittämiseksi, jotta tietoja pystytään hyödyntämään tehokkaasti asiakkaiden hallinnassa. Ylläpito on CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen elinehto.

## Kampanjat

CRM-järjestelmä mahdollistaa erilaisten kampanjoiden luomisen järjestelmään sekä valmiiden kampanjapohjien hyödyntämisen. Järjestelmän avulla pystytään lähettämään erilaisia tarjouskampanjoita valikoiduille kohderyhmille. Kappaleessa 3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa korostetaan, että CRM-järjestelmien avulla voidaan mitata erilaisten kampanjoiden toteutusta, joiden avulla markkinointitoimia pystytään tehostamaan ja kohdentamaan paremmin. Mittaus antaa kriittistä tietoa yrityksen markkinointiin liittyvistä toimista.

## Yhteydenpito asiakkaisiin

Yrityksen ja asiakkaiden välisen yhteydenpidon vaiheet kirjataan aina järjestelmään. Tämä helpottaa asiakassuhteen hoitamista jatkoa ajatellen sekä myös myyjän vaihtuessa. Lisäksi tapaamisista kirjataan tapaamismuistiot järjestelmään, jotta jatkossa on helpompaa sopia uusista toimenpiteistä. Järjestelmän kautta kulkevat myös kaikki kaupankäynnin dokumentit, kuten tarjoukset, tilaukset ja tiedotteet, jotka pystytään lähettämään nopeasti valmiiden viestipohjien avulla. Yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä tietoja kerätään asiakkuudesta ja miksi, miten tätä tietoa voidaan jalostaa ja hyödyntää jokaisessa kanavassa. Näin ollen asiakastieto helpottaa yhteydenpitoa asiakkaisiin eikä ole hidasteena asiakassuhteen hoidossa. Järjestelmä mahdollistaa myös uusia tapoja yhteydenpitoon. On tärkeää, että asiakkaalla on vapaus valita, miten hän on yhteydessä yritykseen. Siten järjestelmän rooli yhteydenpidossa korostuu. Olemassa olevissa asiakassuhteissa järjestelmää tulee käyttää yhteydenpidossa joustavammin ja rinnakkaisena vaihtoehtona perinteisen puhelimen lisäksi. Kappaleessa 3.3.2 Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä tuodaan esille järjestelmän räätälöitävyyden merkitys ja mahdollisuus yritykselle. RC Kustannus Oy:llä on mahdollisuus ottaa ominaisuudesta paras mahdollinen hyöty irti. Järjestelmään otetaan esimerkiksi sulautettu yhteydenpitosovellus, joka toimisi samalla tavalla kuin sähköposti oheisen kuvan tapaan. Järjestelmän sähköposti voisi olla ominaisuuksiltaan kattavampi ja tarkoituksenmukaisempi ja näin ollen kaikki tarpeelliset toiminnot olisivat samassa paikassa.



KUVIO 7. Salesforce-järjestelmän ja Outlook-sovelluksen integrointi.  
(SalesDesktop for Salesforce.com 2007.)

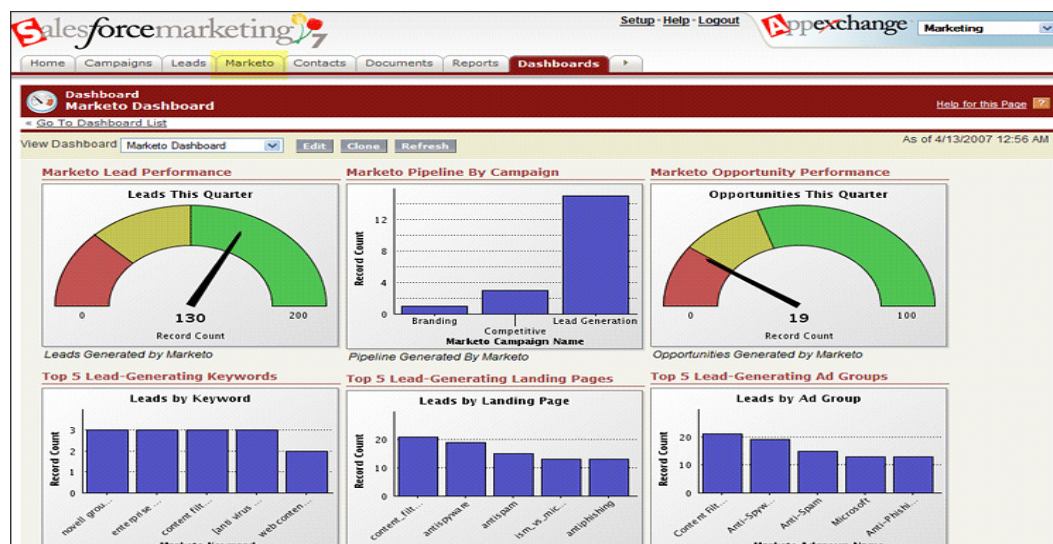
### Kanavaratkaisut (markkinointi)

CRM-järjestelmä toimii yrityksessä myös markkinointikanavana, jonka avulla pidetään yhteyttä yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin sekä potentiaalsiin asiakkaisiin. Uusiasiakashankinnassa järjestelmän avulla pystytään lähestymään suurta määrää asiakkaita joukkoviestien avulla. Joukkoviestiryhmiä pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti järjestelmän avulla.

### Asiakkuuden arvon määrittely

CRM-järjestelmän avulla on yrityksessä luotu ABC-analyysi, jota pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti. Kriteereinä analyysin luomisessa on käytetty kauppojen arvoa, määrää sekä vuosiottoja. Nämä arvot ovat faktuaalisia arvoja eli määrällisiä arvoja. Kappaleessa 2.1.3 Asiakkuuden arvo ja sen kehittäminen painotetaan evaluaatisten eli laadullisten arvojen merkitystä asiakkuuden arvon määrittelyssä. Tällöin yrityksen tulee ottaa huomioon asiakkaiden arvon määrittelyssä myös asiakkaan tunnettuuden tuoma arvo, asiakkaan kontaktiverkko, asiakkaalta oppiminen, asiakkaaseen liittyvä tunnearvo sekä säännönmukaisuus yhteistyössä. Abstraktit arvoulottuvuudet lisäävät asiakkaan pitkän aikavälin arvontuotantoa yritykselle, vaikka eivät olekaan suoranaisesti

rahassa mitattavissa. Laadullisten arvojen huomioiminen täydentää myös määrällisiä arvon mittareita. Seuraavassa kuva Salesforce-järjestelmän ABC-analyysin seurantasovelluksesta.



KUVIO 8. Salesforce-järjestelmän asiakasseurantasovellus.

(Measure Search Marketing's Impact on Pipeline and Revenue 2008.)

## Kustannukset

Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä ei ole tuonut yritykselle odottamattomia kustannuksia. Lisäksi investoinnille on mahdollista saada lisähyötyä räätälöimällä järjestelmä yrityksen tarpeiden mukaan. Ennen järjestelmän käyttöönottoa yrityksen kannattaa luottaa ulkopuolisen asiantuntijan näkemykseen järjestelmän hankinnassa, jotta vältetään ylimääräisten ominaisuuksien tuomilta kustannuksilta. Hinnoittelu on ollut Salesforce'n kohdalla selkeää ja normaalit lisenssimaksut ovat tällä hetkellä ainoa kustannuserä. Kappaleessa 3.3.1 SaaS-järjestelmien edut yritystoiminnassa tuodaan esille verkkopohjaisten sovellusten edullisuus suhteessa yhdistettyihin järjestelmiin, joka on myös RC Kustannus Oy:ssä huomioitu ennen järjestelmän hankintaa. Edullisuus on SaaS-järjestelmien kohdalla ratkaiseva etu järjestelmätyypin valinnassa. Näin ollen yritys on pystynyt taloudellisesti ylläpitämään järjestelmää.



## **Asiakkaiden palaute yrityksen toiminnasta**

Asiakkailta on tullut positiivista palautetta nopeasta tarjousten lähettämisestä. Lisäksi yhteistyökumppanit ovat kiitelleet vakioiduista viestipohjista ja muista järjestelmän ominaisuuksista. Kappaleessa 2.2.2 CRM-prosessin organisointi kohdassa asiakastiedon hyödyntäminen korostetaan asiakkailta saatavan palautteen tärkeyttä. Palautteen vastaanottamisen lisäksi sitä tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Lisäksi palautteen antaminen on tehtävä asiakkaalle riittävän helpoksi.

## **Yhteydenpidon mahdolliset muutokset**

Yrityksen ja asiakkaiden välinen yhteydenpidon selkeimpiä muutoksia ovat valmiiden viestipohjien käyttö sekä viestien lähettäminen valitulle kohderyhmälle samanaikaisesti haluttuna ajankohtana. Lisäksi historiatieto asiakassuhteista on helposti saatavilla, mikä helpottaa myyjän ja asiakkaan välistä yhteydenpitoa. Yhteydenpidosta muodostuneen tiedon säilyvyys ja löydettävyys on myös parantunut. Kappaleessa 3.1.2 CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheet todetaan, että asiakkaalle on annettava vapaus valita, miten hän on yhteydessä yritykseen. Näin ollen uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa asiakkaan yhteydenpidossa on huomioitava aikaisemmat yhteystavat, mutta samalla tuoda uusia järjestelmän mukanaan tuomia vaihtoehtoja yhteydenpitoon.

## **Investoinnin onnistuminen**

Kaikkien haastateltujen mielestä investointi on onnistunut tähän mennessä. Kappaleessa 2.2 Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen tähdennetään, että kannattavaa liiketoimintaa harjoittaakseen yritysten täytyy mitata oman toimintansa arvoa riittävän määrätietoisesti. Investoinnin onnistumista tulee mitata konkreettisella tasolla tietynä ajanjaksona, jolloin saadaan tarkempia tuloksia järjestelmän investoinnin kannattavuudesta. Investoinnin kannattavuuden mittaamisessa yritys voisi hyödyntää itse järjestelmää, jolla saadaan ajantasaista tietoa kannattavuudesta.

## **Odotusten ja tavoitteiden täyttyminen**

Haastateltujen mielestä järjestelmälle asetetut odotukset ja tavoitteet ovat pääosin täyttyneet ja osittain ylittyneet.

CRM-järjestelmän johdonmukainen käyttö edellyttää asiakastietojen yhdenmukaista tallentamista siihen. Tässä on vielä parannettavaa yrityksessä. Lisäksi asiakasrekisterin päivitys ei ole aina ajan tasalla, mikä vaikeuttaa asiakastiedon saantia ja hyödyntämistä järjestelmässä. Asiakastietojen ylöskirjaamiseen tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta asiakastiedot pysyvät tarkoituksenmukaisina ja ajan tasalla. Tämä vähentää myös erikseen tehtävän päivitystyön tarvetta. Tallennettujen asiakastietojen kriittinen tarkastelu auttaa yritystä löytämään yritykselle tarpeelliset asiakassuhdetta vahvistavat tiedot ja mahdollisesti karsimaan ylimääräisiä tietoja pois. Tämä vähentää kirjaamistyön määrää ja selkeyttää asiakasrekisteriä. Kappaleessa 3.2.4 CRM-järjestelmien hyödyntäminen asiakassuhteissa todetaan, että kaikkea asiakastietoa ei tarvitse kirjata ylös, vaan ainoastaan palvelutason parantamiseksi tarvittava tieto.

## **Yrityksen kehitysehdotukset ja muutokset**

Yrityksellä on tarkoituksena myös jatkossa kehittää ja hyödyntää järjestelmää entistä kokonaisvaltaisemmin. Jotta tähän päästäisiin, yritys aikoo seuraavaksi integroida järjestelmään uusia toimintoja. Toimintoja ovat mediamyynnin prosessit, aineistojen hallinta, laskutus sekä tilavaraukset. Lisäksi yritys on suunnitellut taittoprosessin seurantaan järjestelmän avulla. Kehitettäviä asioita tällä hetkellä ovat kampanjoiden yhdenmukaistaminen sekä yhden henkilön vastaaminen selkeästi kohderyhmien rakentamisesta.

#### 4.4 Kehitysehdotukset

Yrityksen tulee jatkossa miettiä tarkkaan projektien määrää suhteessa työntekijöihin. Järjestelmän avulla pystytään hallitsemaan lukuisia projekteja samanaikaisesti, mutta projektit tarvitsevat kuitenkin aina henkilöstön panosta. Liiallinen määrä projekteja saattaa muodostaa ongelman, jossa ei pystytä keskittymään täysipainoisesti mihinkään tiettyyn projektiin. Asiakastietojen ylläpito järjestelmässä vaatii enemmän huomiota ja resursseja, koska asiakastiedon määrä tulee myös jatkossa kasvamaan. Näin ollen tämänhetkiset pienet päivitysongelmat paisuvat liian suuriksi, mikäli tietojen ylläpito on puutteellista. Asiakastietojen ylläpidosta voisi vastata vastuuhenkilö, joka tekisi päivityksen tasaisin väliajoin. Kohderyhmien rakentamista tulisi kehittää siten, että selkeästi yksi henkilö vastaisi niiden suunnittelusta ja toteutuksesta järjestelmän avulla. Yrityksellä ei ole käytössä suoranaista palautejärjestelmää, joten tekstimuotoisen palautejärjestelmän integrointi järjestelmään lisää asiakkailta saatavaa arvokasta palautetta. Palautteen avulla yrityksen toimintaa voidaan viedä asiakaslähtöisempään suuntaan. Yrityksen tulee mukautua asiakkaiden kasvaviin ja muuttuviin tarpeisiin.

## 5. YHTEENVETO

Mielestämme tutkimus vastaa alun perin asettamaamme tutkimusongelmaan, miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut yrityksen asiakastiedon hallintaan ja myyntityöhön. CRM-järjestelmä on muuttanut asiakkuudenhallintaa yrityksessä eri osa-alueilla. Tutkimustulosten perusteella järjestelmän vaikutukset ovat olleet pääosin positiivisia ja kaikkia järjestelmän mahdollisuuksia ei vielä ole edes otettu käyttöön. Siten tulosten perusteella järjestelmän hyödyntäminen on ollut pääasiassa teorian ideaalitilanteen mukaista. Haastattelutulosten perusteella kuitenkin löysimme joitakin aukkoja järjestelmän käytössä, joihin löysimme ratkaisuja teoriaosuudesta sekä omista näkemyksistä. Ratkaisujen avulla yritys pystyy hyödyntämään järjestelmää entistä kokonaisvaltaisemmin ja sen myötä asiakkuudenhallinnan kehitys ja järjestelmän hyödyntäminen vahvistuvat yrityksessä. Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmä vastaa pääosin RC Kustannus Oy:n tavoitteita ja järjestelmällä on kaikki edellytykset täyttää yrityksen muuttuvat tarpeet. Mielestämme se on ominaisuuksiltaan edelläkävijä CRM-järjestelmien kohdalla, jota myös tutkimustulokset tukevat.

Mielestämme saavutimme opinnäytetyölle alun perin asettamamme tavoitteet. Teorian ratkaisumalleja ja kehitysehdotuksia löydettiin prosessin aikana odotettua enemmän. Uskomme, että ratkaisumalleista ja kehitysehdotuksista on yrityksen liiketoiminnalle konkreettista hyötyä. Toimiva yhteistyö ohjaajan ja yrityksen kanssa mahdollisti onnistuneen lopputuloksen ja opinnäytetyölle voisi olla tulevaisuudessa mahdollisuus myös jatkotutkimukselle. Tiettyihin opinnäytetyön osa-alueisiin voitaisiin syventyä jatkotutkimuksen avulla.

## LÄHTEET

## Elektroniset lähteet

- Bose. R. 2002. CRM - Key components for IT Success [verkkojulkaisu]. [viitattu 25.9.2007]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm>
- Corner. I. & Hinton. M. 2002. Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics [verkkojulkaisu]. [viitattu 10.12.2007]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/1352-2752.htm>
- Junkkaala. J. 2007. Vuonna 2020 kaikki yrityssofta tulee verkosta [verkkojulkaisu]. [viitattu 26.10.2007]. Saatavissa: [http://www.tietoviikko.fi/cio\\_docview.jsp?f\\_id=1153719](http://www.tietoviikko.fi/cio_docview.jsp?f_id=1153719)
- Järvinen. T. 2003. Asiakassuhteiden johtamisen työkalut [verkkojulkaisu]. [viitattu 25.8.2007]. Saatavissa: [http://www.asiakkuus.com/osa4\\_lyhennetty.pdf](http://www.asiakkuus.com/osa4_lyhennetty.pdf)
- Kaskela. L. 2005. CRM -sovellusratkaisun rakenne [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.1.2008]. Saatavissa: [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/crm-sovellusratkaisun\\_rakenne/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne/)
- Knorr. E. 2006. Software as a service: The next big thing [verkkojulkaisu]. [viitattu 9.10.2007]. Saatavissa: [http://www.infoworld.com/article/06/03/20/76103\\_12FEsaas\\_1.html](http://www.infoworld.com/article/06/03/20/76103_12FEsaas_1.html)
- Kolehmainen. A. 2005. Tulevaisuus vuokralla [verkkojulkaisu]. [viitattu 29.10.2007]. Saatavissa: [http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f\\_id=701355](http://www.tietoviikko.fi/doc.te?f_id=701355)
- Measure Search Marketing's Impact on Pipeline and Revenue. 2008 [verkkojulkaisu]. [viitattu 15.12.2007]. Saatavissa: <http://www.marketo.com/images/screenshots/salesforce-marketing-automation-3.png>
- Mäntylä. J-M. 2007. Salesforce.com tulee Suomeen [verkkojulkaisu]. [viitattu 16.11.2007]. Saatavissa: [http://www.tietoviikko.fi/doc.ot?f\\_id=1121949](http://www.tietoviikko.fi/doc.ot?f_id=1121949)

- Nguyen. T., Sherif. J. & Newby. M. 2007. Strategies for successful CRM implementation [verkkojulkaisu]. [viitattu 5.1.2008]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/0968-5227.htm>
- SalesDesktop for Salesforce.com. 2007 [verkkojulkaisu]. [viitattu 15.1.2008]. Saatavissa: <https://www.obacentral.com/ObaSolutionCollaterals/153/salesforce-inside-of-outlook.jpg>
- Satama Productivity. 2007. Ohjelmistot siirtyvät verkkoon [verkkojulkaisu]. [viitattu 6.11.2007]. Saatavissa: [http://www.satama.com/fi/news\\_and\\_events/Uutiskirje/Huhtikuu2007/Pages/SaaS.aspx](http://www.satama.com/fi/news_and_events/Uutiskirje/Huhtikuu2007/Pages/SaaS.aspx)
- Siltala. T. 2007. Autokauppa tarvitsee asiakkuudenhallintaa [verkkojulkaisu]. [viitattu 25.10.2007]. Saatavissa: [http://www.tietoviikko.fi/sovellukset\\_docview.jsp?f\\_id=1244064](http://www.tietoviikko.fi/sovellukset_docview.jsp?f_id=1244064)
- Sinkkonen. I. 2007. Digitaalisten kanavien tulevaisuus - hypermediaa vai sovelluksia [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.11.2007]. Saatavissa: [http://www.adage.fi/pdf/Adage\\_seminaari\\_05062007\\_Sinkkonen.pdf](http://www.adage.fi/pdf/Adage_seminaari_05062007_Sinkkonen.pdf)
- Thompson. B. 2007. Three Perspectives on "CRM" Reveal Limited Win-Win Thinking. [verkkojulkaisu]. [viitattu 12.10.2007]. Saatavissa: [http://www.customerthink.com/blog/what\\_is\\_crm\\_three\\_perspectives](http://www.customerthink.com/blog/what_is_crm_three_perspectives)
- Trumba Corporation. 2007. Five Benefits of Software as a Service [verkkojulkaisu]. [viitattu 18.11.2007]. Saatavissa: [http://www.trumba.com/connect/knowledgecenter/pdf/SaaS\\_paper\\_WP-001.pdf](http://www.trumba.com/connect/knowledgecenter/pdf/SaaS_paper_WP-001.pdf)

## Painetut lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Berson, A., Smith, S. & Thearling, K. 2000. Building Data Mining Applications for CRM. Chicago: R.R. Donnelley & Sons Company.
- Freeland, J-G. 2002. The ultimate CRM handbook. New York: McGraw-Hill Companies.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Luomala, J., Heikkinen, J., Virkajärvi, K., Heikkilä, J., Karjalainen, A., Kivimäki, A., Käkölä, T., Uusitalo, O. & Lähdevaara, H. 2001. Digitaalinen verkostotalous. Helsinki: TEKES.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.
- Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi - Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Roberts-Phelps, G. 2001. Customer Relationship Management. London: Hawksmere Ltd.
- Salesforce.com perustaa maaorganisaation Suomeen. Kauppalehti 9/2007, 22.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Swift, R-S. 2001. Accelerating Customer Relationships. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Taloussanomat Tiistai 30.10.2007, nro 208, Taloussanomien Informaatioteknologia ilmoitusliite s.7. (Mediaplanet Lokakuu 2007, Mediaplanetin tuottama teemalehti)



## LIITTEET

**Opinnäytetyön haastattelut RC Kustannus Oy:ssä**

**Vastaaja:**

### **Haastattelukysymykset**

#### **Aiempien toimintatapojen kartoitus**

1. Miten yrityksessä on hoidettu asiakkuudenhallintaa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa?

- Mitä tekijöitä siihen sisältyi? (pääkohdat)
- Miten asiakastietoja hallittiin ja miten myyntityötä toteutettiin?  
(pääkohdat)

2. Mistä idea tai tarve Salesforce-asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnalle on saanut alkunsa yrityksessä?

### **Tavoitteiden kartoitus**

3. Mitä tavoitteita Salesforce-järjestelmälle asetettiin?

- Määrälliset tavoitteet
- Laadulliset tavoitteet

### **Nykytilan kartoitus**

4. Onko CRM-lähtöinen ajattelutapa huomioitu yrityksen toiminnassa?

- Jos on, niin miten se ilmenee jokapäiväisessä työnteossa?
- Jos ei, niin miksi ei tai kannattaisiko sellainen toiminta- ja ajattelulähtöisyys ottaa käyttöön?

5. Mitkä ovat Salesforcen tuomat konkreettisimmat hyödyt jokapäiväisessä toiminnassa?

- Jos hyötyjä koetaan, mitä ne ovat?

6. Onko tilanteita, joissa Salesforce koetaan haitalliseksi tai sen käyttö vaikeaksi?

7. Hyödynnetäänkö Salesforcea seuraavissa toiminnoissa ja miten hyödyntäminen tapahtuu?

- Asiakkaiden segmentointi (kyllä / ei)
- Asiakastiedon varastointi ja ylläpito (kyllä / ei)
- Kampanjat (kyllä / ei)
- Yhteydenpito asiakkaisiin (kyllä / ei)
- Kanavaratkaisut (markkinointi) (kyllä / ei)
- Asiakkuuden arvon määrittely (kyllä / ei)

8. Onko Salesforceen käyttöönotosta ilmennyt odottamattomia lisäkustannuksia aikaisempaan toimintatapaan nähden?

### **Tulosten tarkastelu**

9. Onko asiakkailta tuleva palaute yrityksen toiminnasta muuttunut jollain tavalla Salesforceen käyttöönoton jälkeen?

10. Onko Salesforcen käyttöönoton jälkeen yrityksen ja asiakkaiden välinen yhteydenpito muuttunut?

- Jos on, niin mitkä ovat selkeimmät muutokset?

11. Onko Salesforce ollut mielestänne onnistunut investointi tähän mennessä?

12. Onko Salesforce vastannut odotuksia ja tavoitteita?

- Mitkä ovat täyttyneet?
- Mitä on jäänyt puuttumaan?

13. Onko teillä jotakin kehitysehdotuksia tai muutoksia Salesforcen hyödyntämisen lisäämiseksi yrityksessä?