

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

PTUTAS16

2019

Petteri Linnell

ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN CRM- JÄRJESTELMÄN AVULLA

– Yritys X

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2019 | 41 sivua

Ohjaaja: Jukka Rantala

Petteri Limnell

ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN CRM-JÄRJESTELMÄN AVULLA

- Yritys X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kehittää yrityksen asiakkuudenhallintaa. Asiakuudenhallintaa varten yritys oli ottanut käyttöön CRM-järjestelmän alle vuosi sitten, jonka tarkoituksena oli mahdollistaa asiakkaiden palvelu tasalaatuisesti, missä ja milloin vain.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinta suoritettiin teemahaastatteluiden avulla, johon osallistui myyjiä ja myynnin johtoa. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada todellinen kuva asiakkuudenhallinnasta ja CRM-järjestelmän käytöstä, osana päivittäistä myyntityötä.

Teoriaa työhön saatiin myynninprosesseista, asiakkaiden toiminnasta prosessissa, asiakastiedon hallinnasta, myynnin johtamisesta kuten suoritusjohtamisesta ja muutoksen johtamisesta. Lisäksi jatkuvasta parantamisesta ja asiakkaiden analysoimisesta.

Tuloksena voidaan sanoa, että toiminnassa on vielä kehitettävää. Selviä kehityskohteita oli selvien mittarien puuttuminen, jolla käyttöön otetun järjestelmän merkitystä myyntiin pystyttäisiin mittaamaan. Myynnin johdossa oli havaittavissa myös eriarvoisuutta, sillä järjestelmän käyttöä vaadittiin eri tavalla henkilöstön välillä. Tähän liittyi myös se, että yrityksessä ei ollut selviä prosesseja luotuna järjestelmän käytölle, jolloin olemassa oleva asiakastieto erosi toisistaan, koska tapoja järjestelmän käytölle oli yhtä paljon kuin käyttäjiä. Prosessien puute johti myös siihen, että koulutus oli suoritettu hyvin nopeana ja operationaalisena, jolloin myös järjestelmän hyötyjä ei osattu käyttäjille painottaa.

Kaiken kaikkiaan CRM-järjestelmän hyödyntämisessä oli havaittavissa selviä puutteita. Johtopäätöksenä voidaankin sanoa, että järjestelmä on osittain otettu käyttöön väärin perustein. Järjestelmällä halutaan parantaa tulevaisuudessa asiakkuudenhallintaa ja asiakkaan kokemaa arvoa, mutta käyttöön otolla on ensisijaisesti haluttu seurata myyjiä ja saada heidän olemassa olevat kontaktinsa organisaation käyttöön.

ASIASANAT:

Asiakuudenhallinta, CRM, Asiakastieto, Muutos, Myyntiprosessi ja Myynnin johtaminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management and Engineering

2019 | 41 Pages

Instructor: Jukka Rantala

Petteri Limnell

DEVELOPING CUSTOMER MANAGEMENT WITH CRM-SYSTEM

- Company X

The purpose of this thesis was to find out and develop customer relationship management. For customer relationship management, the company had implemented a CRM system less than a year ago to deliver consistent customer service, anytime, anywhere.

The thesis research was carried out as a qualitative study. The information was obtained through theme interviews with salespeople and sales management. The purpose of the theme interviews was to get a real picture of customer management and CRM-system as part of their daily sales work.

The theory of the work came from sales processes, customer actions in the process, customer information management, sales management such as performance management and change management. In addition, continuous improvement and customer analysis.

As a result, there is still room for improvement. The clear areas for improvement were the lack of clear metrics to measure the impact of the implemented system on sales. There was also inequality in sales management as the system was required to be used differently between staff. This was also accompanied by the fact that there were no clear processes in place for the use of the system, whereby the existing Customer Data differed because there were as many ways to use the system as there were users. The lack of processes also led to very quick and operational training, so the benefits of the system could not be emphasized to the users.

Overall, there were clear shortcomings in the utilization of the CRM system. In conclusion, the system has been partially implemented on the wrong basis. The purpose of the system is to improve customer relationship management and customer value in the future, but implementation is primarily about tracking salespeople and making their existing contacts available to the organization use.

KEYWORDS:

Customer Relationship Management, CRM, Customer Information, Change, Sales Process and Sales Management.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKKUUDENHALLINTA MYYNNIN TYÖKALUNA	7
2.1 Myyntisuppilo – Sales Funnel	8
2.2 Myyntiprosessin vaiheet	10
2.3 Asiakastiedon hallinta	12
2.3.1 Asiakastiedon hallinnan prosessi	14
2.3.2 Asiakkuuksien johtaminen	15
2.4 ABC-analyysi	17
2.5 Jatkuva parantaminen PDCA	18
2.6 Myynnin johtaminen	20
2.6.1 Suoritusjohtaminen	20
2.6.2 Muutos ja kulttuurin muuttaminen organisaatiossa	22
3 CASE: CRM-JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKKUUDENHALLINNASSA	25
3.1 Yrityksen esittely	25
3.2 Tutkimusmenetelmä	26
3.3 Teemahaastattelut	27
3.3.1 Haastateltavan yleinen mielipide CRM-järjestelmästä	27
3.3.2 CRM-järjestelmän käyttöönotto ja koulutus	29
3.3.3 Järjestelmän käyttäminen	30
3.3.4 Hyödyt ja haasteet – asiakkuudenhallinnan kehittyminen	32
3.3.5 Tavoitteet ja idea järjestelmän käytölle	33
3.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
4 YHTEENVETO	37
LÄHTEET	40

KUVAT

Kuva 1. Myyntisuppilon neljä vaihetta	8
Kuva 2. Myyntiprosessin vaiheet	10
Kuva 3. Asiakkuuksien johtaminen	15
Kuva 4. ABC-analyysi	17
Kuva 5. PDCA-Malli	18
Kuva 6. Suoritusjohtamisen prosessi	21
Kuva 7. Järjestelmien käyttö myyntiprosessissa	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki myyntisuppilon vaiheista ja asiakasmääristä prosessissa.	9
Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely.	23

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinnan merkitys nykypäivän yritysmaailmassa korostuu jatkuvasti. Erilaiset CRM-järjestelmät ovat suuremmissa osassa kuin aikaisemmin ja moni yritys päätyikin käyttämään niitä, jotta asiakassuhteiden ylläpitoa ja läpinäkyvyyttä yrityksen sisällä pystyttäisiin hallitsemaan entistä paremmin. Tästä syystä, on erityisen tärkeää, että järjestelmää käyttävät myyjät sekä johto saavat maksimaalisen hyödyn prosessista, jotta yrityksen luoma strategia kohtaa käytännön. CRM-järjestelmä on kuitenkin lähtökohtaisesti yrityksen johdolle tarkoitettu väline seurata myyjien toimintaa, mutta myyjien tulee vastata päivittäisellä työllään järjestelmän käytön hyödyllisyydestä.

Yritys X on ottanut vuoden 2018 lopulla käyttöön uuden CRM-järjestelmän tukemaan sekä yrityksen strategiaa, että myyjien prosesseja. Tarkoituksena on näin ollen selvittää ja kehittää CRM-järjestelmän käyttöä päivittäisessä myyntityössä ja sen vaikutuksista sekä yritykselle, että yksittäiselle myyjälle. Osana tutkimusta on selvittää, miten yrityksen strategia ja käytäntö konkreettisesti kohtaavat.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee aihetta myynnin ja myynninjohton näkökulmasta. Teoriaosuudessa painotus onkin itse myyntiprosessissa, asiakastiedon hallinnassa ja myynnin johtamisessa. Lisäksi erilaiset käsitteet, kuten jatkuva parantaminen, asiakkaiden kategorisointi ja muutos käsitellään ennen varsinaista tutkimusta. Tällä teorialla luodaan pohja itse tutkimukselle.

Tutkimus tullaan suorittamaan kvalitatiivisena. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja, joissa haastatellaan sekä yrityksen myynti-, että johtohenkilöstöä. Teemahaastatteluilla pyritään keskustelun avulla löytämään vastauksia siihen, että miten CRM-järjestelmän käyttö on onnistunut. Mahdollisten ongelmien kanssa tarkoituksena löytää ratkaisuja ja kehitysideoita, jotta Yritys X saa tavoitteidensa mukaisen hyödyn järjestelmästä.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA MYYNNIN TYÖKALUNA

Tässä kappaleessa tullaan käsittelemään asiakkuuksien hallinnan merkitystä itse myyntihenkilöstön näkökulmasta. Lisäksi käsitellään itse myyntiprosessin vaiheita, sekä erityisesti CRM-järjestelmän toimintaa avustavana työkaluna.

Nykypäivän yritysten välisessä kaupassa asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen on entistä suuremmassa osassa. Asiakastietoja kerätään yleisesti joko yrityksen yhteiskäytössä oleviin tietokantoihin tai asiakkuudenhallintajärjestelmiin, jolloin asiakkaita pystytään palvelemaan tehokkaasti ja yhdenmukaisesti. Näin ollen kaikki yrityksessä toimivat pystyvät keräämään tietoja samaan paikkaan. Kun asiakastiedot ovat yhdessä paikassa pystytään niiden avulla analysoimaan ja kehittämään palvelutarjonnan kohdentamista asiakkaille. (Tieke 2012.)

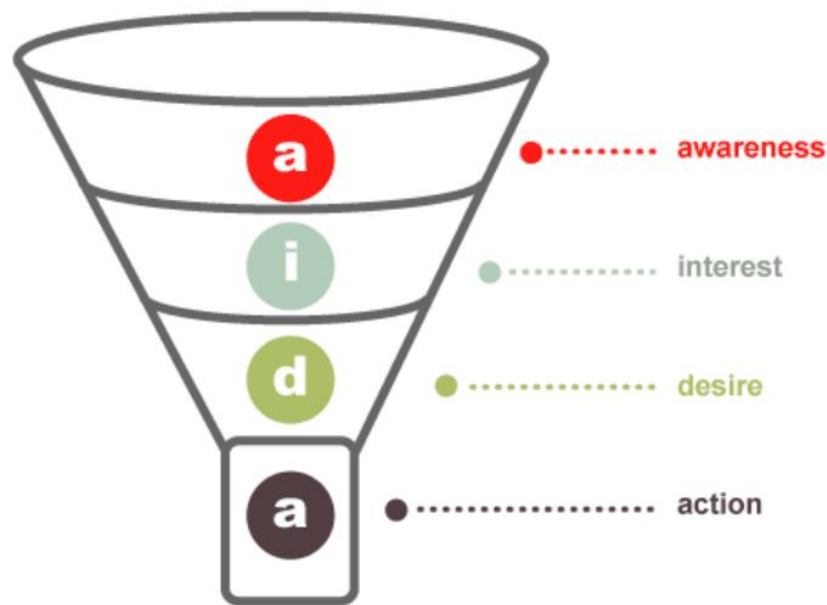
Myynti itsessään on muuttunut radikaalisti viime aikoina. Asiakkaiden ostokyvykyys on noussut ja näin ollen ostokäyttäytyminen on myös muuttunut. Asiakkaiden omatoimisuus ostamista kohtaan on lisääntynyt ja aktiivisuus osto- ja myyntiprosessissa on johtanut siihen, että asiakkaat voivat jopa vältellä kontaktia myyjiin ja heidän organisaatioihinsa. Tästä syystä ote asiakkaisiin lipsuu ja asiakasymmärrys voi jäädä puutteelliseksi, vaikka samaan aikaan asiakkaiden vaatimukset myyjien ja organisaatioiden toimintaa, osaamista ja ratkaisuja kohtaan kasvaa. Voidaankin sanoa, että tapa ostaa on muuttunut, joten myös myynnin on muututtava. (Laine 2015, 9.)

Asiakkaiden omatoimisuus on johtanut siihen, että tieto on muuttunut entistä läpinäkyvämmäksi – ostamisesta on tullut helpompaa asiakkaille. Asiakkaat määrittelevät tarpeensa ja haasteensa, sekä näihin sopivan tuotteen jo ennakkoon, jolloin asiakkaiden ostoprosessi etenee myyjän ja organisaation näkymättömissä. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaat saattavat kokea myyjän hyödyn entistä vähäisemmäksi ja myynnin vaikuttamisikkuna on siten pienentynyt asiakkaan suuntaan. (Laine 2015, 10.)

Seuraavaksi tässä kappaleessa käsitellään itse myyntiprosessia myyjän näkökulmasta, jonka jälkeen keskitytään myynnin tehostamiseen asiakastiedon hallinnalla, jotta asiakas sekä myyjä saisivat mahdollisimman onnistuneen kokemuksen prosessista. Viimeisenä asiana keskitytään vielä organisaation johtoon ja kulttuurin muuttamiseen.

2.1 Myyntisuppilo – Sales Funnel

Myyntiprosessia käsitellään ”Sales Funnel” (myyntisuppilo) mukaisesti. Sales Funnel:n on alun perin kehittänyt 1800-luvun lopulla Elias. St. Elmo Lewis. AIDA-malli kuvailee perusprosessin asiakkaan halusta ostaa tuote, johon vaikuttaa ulkoinen muuttuja: myyjien toiminta. AIDA-mallin vaiheet ovat tietoisuus (awareness), kiinnostus (interest), halu (desire) ja toiminta (action). (Provenmodels)



Kuva 1. Myyntisuppilon neljä vaihetta (Provenmodels)

Myyntisuppilon muoto on luotu kuvastamaan, että asiakkaita poistuu erinäisistä syistä prosessin aikana. Tavoitteena yrityksillä kuitenkin saada vietyä asiakas koko prosessin läpi, jotta saadaan luotua asiakasuskollisuutta. Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe ”tietoisuus” sisältää suurimman määrän asiakaskontakteja tai potentiaalisia asiakkaita. Tässä vaiheessa asiakas on todennut tarpeen tai yritys on kohdannut mahdollisen potentiaalisen asiakkaan. Yritys on voinut saada kosketuksen asiakkaaseen mm. sähköpostikampanjoiden, kohdistetun markkinoinnin tai sosiaalisen median avulla. (Rouse 2017.)

Seuraava vaihe on ’kiinnostuminen’. Tässä vaiheessa asiakkaiden määrä on jo selvästi laskenut, mutta mahdollisen myynnin mahdollisuus on kasvanut. Yleisesti tässä vaiheessa asiakas on saatu kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja ovat halukkaita saamaan

lisää informaatiota. Kolmannessa vaiheessa asiakkaan kiinnostus on saatu muutettua ”haluksi”. Asiakas on tässä vaiheessa saatu vakuutettua yrityksen tuotteista ja palveluista, jolloin on aika päätöksille. Tässä vaiheessa prosessia yleensä laaditaan asiakkaalle myyntitarjous, ja mahdollisia eri tuote vaihtoehtoja yrityksen valikoimasta. Viimeisenä vaiheena myyntisuppilossa on ”toiminta”, eli asiakas on päättänyt ostaa tuotteen. (Rouse 2017.)

Myyntisuppilon seuraaminen ja optimointi on myyntiprosessin tärkeimpiä asioita. Seurannassa ei pidä kuitenkaan liikaa keskittyä itse onnistuneisiin kauppoihin, vaan erityisesti mahdollisiin uusiin potentiaalisiin asiakkaisiin ja niiden laatuun. Myyntiin keskittyminen on tietysti tarpeellista, mutta se ei suoraan kerro tulevaisuudesta, ja tulevan myynnin ennustaminen on yhtä tärkeää kuin nykyisen seuranta. Myyntisuppilon seurannassa tärkeää onkin siis keskittyä koko prosessiin aina ensimmäisestä potentiaalisesta asiakkaasta, toteutuneeseen rahavirtaan. Näin pystytään mittaamaan ja arvioimaan koko myynnin prosessia yhtenä jatkuvana putkena. (Sivula 2018.)

Taulukko 1. Esimerkki myyntisuppilon vaiheista ja asiakasmääristä prosessissa.

Vaiheet	Määrä Vuosi 2017	Määrä Vuosi 2018
Potentiaaliset asiakkaat	2500	1800
Kiinnostuneet asiakkaat	750	800
Asiakkaat, jotka halukkaita ostamaan	250	300
Asiakkaat, jotka ostavat tuotteen	150	175

Taulukossa 1. on esitetty asiakassuhteiden kehittymistä prosessin sisällä. Vuosittainen vertailu on tärkeää, jotta nähdään koko prosessin kehittymistä. Esimerkissä vuonna 2017 onnistuttiin löytämään enemmän asiakkaita, kuin vuonna 2018, mutta kuten voidaan huomata niin vuonna 2018 yritys onnistui pitämään asiakkaita pidempään prosessissa. Seurauksena tästä yritys onnistui tekemään enemmän kauppaa.

2.2 Myyntiprosessin vaiheet

Edellisessä luvussa käsiteltiin myyntiä myyntisuppilon näkökulmasta, joka on kuitenkin hyvin yleispiirteinen, siksi se tarvitseekin käsitellä hieman laajemmin ja syvällisemmin. Myyntiprosessi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen.



Kuva 2. Myyntiprosessin vaiheet (Roune & Joki-Korpela 2008, 54–55.)

Myyntiprosessi alkaa ostajan tarkalla määrittelyllä. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon yrityksen koko, toimiala, sijainti, sekä myös yrityksen sisällä ostajan titteli ja työnkuva. On siis ensisijaista sisäistää asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäisiä haasteita. (Sivula 2018.)

Ensimmäinen seitsemästä vaiheesta kuvastaa siis mahdollisuutta. Mahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: 1. todennäköinen kohdeasiakas, 2. potentiaalinen kohdeasiakas, sekä 3. aktiivinen kohdeasiakas. Todennäköinen asiakas kuvastaa yrityksen valitsemaan segmenttiin sijoittuvaa asiakasta, jonka mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty. Seuraavana potentiaalisen asiakkaan tiedot on tarkistettu ja asiakas on osoittanut alustavaa kiinnostusta yritystä kohtaan. Viimeisenä vaiheena asiakashankinnassa asiakas on saanut positiivisen kuvan yrityksen luomista ratkaisuksista, sekä on valmis jatkamaan myyntiprosessia. Tämän jälkeen ollaan valmiita aloittamaan itse myyntiprojekti valitulle aktiiviselle myyntikohteelle. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54.)

Valmisteluvaihe onkin myyntiprosessin aivan keskeisin vaihe. Se pohjustaa koko myyntitapahtuman sisällön, joten ilman hyvää valmistelua koko myyntitapahtuma on tyhjän päällä. Myyjän tehtävänä on huolellisella valmistautumisella todistaa, että se tuntee asiakkaansa ja erityisesti tuotteensa, jotta kauppaa voidaan alkaa tekemään. Valmisteluvaiheessa myyjä myös luo suunnan myyntitapahtuman hoitamiselle. (Rope 2009, 157.)

Voittomahdollisuuksien arviointi perustuu resurssien kohdentamiseen. Arviointi sisältää riskien analysointia – onko kyseinen valittu mahdollisuus voittamisen arvoinen. Siihen voidaan sisältää mm. kilpailutilanteen sekä asiakassuhteen analysointia. Eli yrityksen

pitää arvioida omaa asemaansa kilpailijoihin nähden, sekä arvioida tunteeko se asiakas-tarpeen ja päätöksentekijät riittävän hyvin. (Roune & Joki-Korpela 2008, 55.)

Neljäntenä vaiheena on itse myyntiprojektin toteutus, joka alkaa asiakasratkaisun kehittämisellä eli tarjouksella. Tässä vaiheessa asiakas on päättänyt tehdä hankinnan ja vertailee eri toimittajavaihtoehtoja. Tämän jälkeen alkaa varsinainen voittostrategian toimeenpano, jossa myyjien toiminta on suuressa osassa. Myyjien tulee osata myydä edellä hankittujen tietojen pohjalta asiakkaalle hyötyä, sekä mahdollista kilpailuetua. Lisäksi myyjien tulee laatia taktisia toimenpiteitä kilpailijoiden eliminoimiseksi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 55.)

Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen onkin ensisijaisen tärkeää tarpeen luomisessa asiakkaalle. Myyjien tulee osata tuntea asiakkaansa, jotta he pystyvät tarjoamaan juuri asiakkaalle räätälöityä ratkaisua, eikä pelkästään esitellä samoja ominaisuuksia ”tuotekylki edellä”. (Rope 2009, 167.)

Tarjouksen tekeminen tulee aina nähdä myynnillisenä mahdollisuutena. Tarjouksen myynnillisyyys on suoraan korrelaatiossa kaupankäynnin tuloksellisuuteen, joten siihen tulee kiinnittää erityistä huomioita – tuloksellisen myynnin aikaansaamiseksi. Tarjoukset voidaan jakaa vakiotarjouksiin sekä räätälöityihin tarjouksiin. Vakiotarjoukset sopivat yrityksen tarjoamille perustuotteille, joiden hinta ja ominaisuudet saadaan suoraan vakioiduista malleista. Vakiotarjoukset ovatkin yleisesti tapauskohtaista hinnoittelua. Räätälöitytarjoukset ovat asiakaskohtaisesti luotuja, joten niistä on hyvä myös selvittää asiakaskohtaisuus. Asiakkaan tulee kokea myyjän ammattitaito luoda juuri kyseisellä asiakkaalle ratkaisuja. (Rope 2009, 170–171)

Viimeiset vaiheet myyntiprosessissa kuvastavat varsinaisen kaupan päättämistä tilaukseen sekä sen jälkeisiin toimintoihin. Toimitusprojektin toteutuksessa korostuu asiakkaalle luotujen lupauksen sekä velvollisuuksien lunastaminen. Yksi tärkeimmistä vaiheista koko myyntiprosessissa on kuitenkin asiakkuuden hoito, jolla pyritään varmistamaan asiakasjatkuvuus. Asiakasjatkuvuus voi sisältää mm. asiakkuuden huoltotoimenpiteitä: käyttäjätukea, huoltoa ja valitun ratkaisun elinkaaripalveluja. (Rouse & Joki-Korpela 2008, 55.)

2.3 Asiakastiedon hallinta

Asiakkuuksien hallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuheteitaan yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Lähtökohta: arvon tuottaminen asiakkaalle, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien osapuolien tyytyväisyys. (Bergström & Lepänen 2015, 418.)

Asiakastiedon hallinnan kehittyminen voimakkaasti 2000-luvulla, on johtanut moniin erilaisiin määritelmiin siitä, että mitä CRM-järjestelmät oikeasti kenellekin tarkoittaa. Järjestelmien käyttö erilaisissa yrityksissä ja toimialoilla vaihtelee suuresti, joten onkin hyvä pohtia, että mitä CRM tarkoittaa.

Strateginen asiakkuudenhallinta (CRM) perustuu näkemykseen asiakaskeskeisestä yrityskulttuurista. Kulttuuri on pyhitetty voittamisella ja asiakkaiden säilyttämiselle, kehittäen ja tuottaen arvoa kilpailijoita paremmin. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa resurssit kohdennetaan arvon tuottamiselle asiakkaalle. Asiakastytyväisyyden ehdoilla toimivan yrityksen tulisi näin ollen kerätä, jakaa ja hyödyntää asiakastietoa organisaation sisällä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että yritykset tulisivat toimimaan samalla tavalla, vaan organisaation välillä tulee aina myös olemaan logiikkaeroja mm. tuotanto-, tuote-, myynti- ja markkinakeskeisyyden saralla. Asiakastietoa voidaan siis kerätä samalla tavalla, mutta sen käytettävyyden määrittelee yrityksen strategia. (Buttle 2009, 5.)

Operationaalinen asiakkuudenhallinta automatisoi ja kehittää asiakaskohtaamis- ja asiakastuen liiketoimintaprosesseja. CRM-järjestelmä näin ollen mahdollistaa markkinoinnin, myynnin ja huollon yhdistämisen (Buttle 2009, 9). Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään itse myynnin apuvälineeksi tarkoitettuun operationaaliseen CRM-järjestelmään.

Operationaalinen myynnin automatisointi ei perustu pelkästään nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen vaan on myös hyödyllinen uusasiakashankinnan näkökulmasta. Prosessi alkaa asiakkaiden tunnistamisella ja kirjaamisella järjestelmään. Se jaetaan yleensä moniin erivaiheisiin aina liidien jakautumisesta potentiaalsiin asiakkaisiin. (Management Study Guide.) Kuten kappaleessa 2.2. todettiin, että myyntihenkilöstön vastuulla on sen jälkeen muodostaa kauppaa asiakkaiden kanssa, hyödyntäen jo olemassa olevaa asiakastietoa CRM-järjestelmästä.

Analyttinen asiakkuudenhallinta keskittyy tiedon keräämiseen, varastointiin, korjaamiseen, yhdistämiseen, prosessointiin, tuottamiseen, käyttämiseen ja raportointiin kasvatukseen asiakkaan ja yrityksen arvoa. Analyttinen CRM onkin pohja kaikelle asiakaspohjaiselle tiedolle. Tietoa voidaan löytää monista organisaation sisäisistä lähteistä, kuten myynti-, maksu- ja markkinointihistoriasta. Nämä sisäiset tiedot voidaan myös yhdistää markkinoilta saatavaan tietoon, kuten yleiseen markkinatilanteeseen. Näin ollen tietoa ja asiakkaita pystytään analysoimaan. Yritykselle tärkeimmät asiakkaat ja potentiaalisimmat uudet asiakkaat pystytään paikantamaan. Kun asiakkaat on pystytty lajittelemaan, niin tiedon avulla pystytään luomaan erilaisia strategioita mm. myynnille. (Buttle 2009, 9–11)

Yhteistyöhön perustuvalla asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan CRM-järjestelmien luomia mahdollisuuksia kommunikoida ja vaikuttaa yli organisaation sisäisten rajojen. Arvokkaan tiedon siirtyminen organisaation sisällä CRM-järjestelmän avulla, mahdollistaa sen, että kaikilla arvoketjuun kuuluvilla on oikeus saada tietoa asiakkaista. Näin ollen mahdollistetaan asiakkaan palveleminen mahdollisimman tehokkaasti ja arvoa tuottavasti. Yhteistyön mahdollistava asiakkuudenhallinta näin ollen edesauttaa organisaatiota, sillä esim. myynti, markkinointi ja huoltopalvelut voivat jakaa saman tiedon. Täydellisessä tapauksessa asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo kasvaa. (Buttle 2009, 11.)

Asiakkaan kokema arvon kasvaminen johtaa siihen, että myös asiakasuskollisuus kasvaa. Vaikka asiakastiedon hallinta on vain yksi osa asiakkaan arvoketjussa, niin se on kuitenkin erityisen tärkeä. Pitkällä aikavälillä asiakkaiden yksilöllinen palvelu ja tuntemus voivat johtaa uusiin kauppoihin, ja näin ollen vaikutus näkyy positiivisena liikevaihdossa.

2.3.1 Asiakastiedon hallinnan prosessi

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, niin CRM-järjestelmien tarkoituksena on yhdistää tietoa ja jakaa sitä koko organisaation sisällä. Asiakastiedon hallinta on itsessään prosessi, joka lähtee liikkeelle analyysistä: mitä tietoja asiakkaasta halutaan tietää. Organisaation tulee näin ollen tehdä päätös siitä, että miten päätökset perustuvat olemassa olevaan dataan ja mitkä tiedot asiakkaista ovat päätöksen teon kannalta merkityksettömiä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 146.)

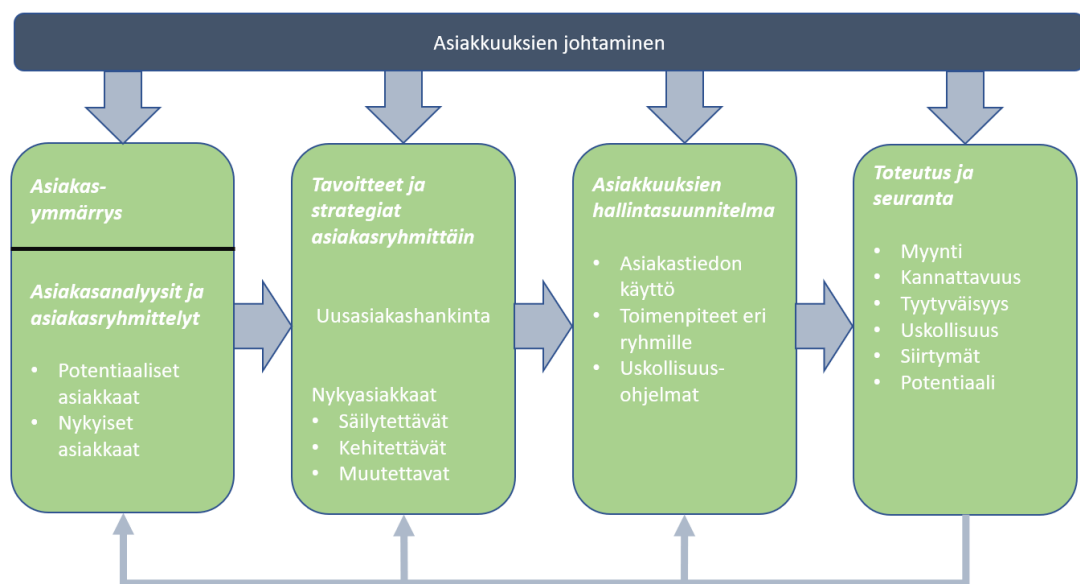
Kun nämä tiedot on analysoitu, saavutetaan asiakastietoihin perustuva tavoiteprofiili. Profiilin luomisen jälkeen tulee selvittää, että miten haluttu tieto asiakkaasta kerätään. Tähän yhtenä kanavana on yrityksen mahdollinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka kerää tietoa jo toteutuneista kaupoista. Puuttuvien tietojen täydennys on myyjien vastuulla, jolloin asiakaskohtaamisissa saadut tiedot tulee hyödyntää ja kirjata asiakastietoihin. (Storbacka ym. 2000, 146). Nykyaikana myös yritysten tietoja on saatavissa kattavasti internetissä, mutta sen keräämiseen tulee varata resursseja yrityksen henkilöstöstä, jos automaattista järjestelmää, tai ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankittua tietoa ei ole olemassa.

Kun kaikki haluttu asiakastieto on saatu kerättyä, tulee se jalostaa haluttuun tarkoitukseen. Tätä kutsutaan jalostusvaiheeksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, että olemassa oleva asiakastieto pidetään ajankohtaisena, joka on asiakastiedon käyttäjien vastuulla. Olemassa olevaa tietoa tulee myös hyödyntää jokaisessa asiakaskohtaamisessa, jolloin sen oikeellisuutta pystytään myös arvioimaan ja tarvittaessa korjaamaan. (Storbacka ym. 2000, 147–148.)

Jotta asiakastiedot saadaan parhaalla tavalla hyödynnettyä, tulee olemassa olevien järjestelmien tietojen täsmätä keskenään. Kaikki tiedot tulisi löytää CRM-järjestelmästä, jotta ei tulisi tilannetta, jossa tietoa etsitään eri lähteistä ja haaskata näin ollen olemassa olevia resursseja. (Storbacka ym. 2000, 149).

2.3.2 Asiakkuuksien johtaminen

Hyvin hoidettu asiakassuhde pitää yrityksen ja tuotteet asiakkaan mielessä ostojen välilläkin. Onkin todettu, että pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaiden huomio kiinnittyy hinnan sijaista palveluun ja tuotteiden laatuun. Näin ollen kanta-asiakkaat voivat maksaa tuotteista enemmän kuin kerta-asiakkaat. Myös tyytyväisemmät asiakkaat saattavat suositella yritystä ja tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille, jolloin asiakkaat hoitavat markkinointia yritykselle. (Bergström & Leppänen 2015, 420.)



Kuva 3. Asiakkuuksien johtaminen (Bergström & Leppänen 2015, 421)

Asiakkuuksien johtaminen ja hallinta perustuu asiakasymmärrykseen. Organisaation tulee ymmärtää, että miten asiakkaat toimivat. Tätä tietoa voidaan saada monesta eri kanavasta kuten kulutustilastoista ja oman markkinan ennusteista. Näin pystytään luomaan yleiskuva ja sen pohjalta erilaisia toimintoja asiakkuuksien johtamiseen. (Bergström & Leppänen 2015, 421–422.)

Asiakasymmärryksen avulla pystytään jaottelemaan asiakkaat erilaisiin ryhmiin. Esimerkiksi potentiaaliset uudet asiakkaat ja nykyiset asiakkaat tarvitsevat erilaisia toimenpiteitä. Analyysien jälkeen asetetaan ryhmille tavoitteet ja strategiat, joiden pohjalta päätetään mm. kuinka paljon uusia asiakkaita hankitaan ja mistä asiakassegmenteistä.

Strategiassa tulee korostua myös nykyisten asiakassuhteiden ylläpito ja se, että miten olemassa olevien kontaktien ostoja kasvatetaan. (Bergström & Leppänen 2015, 420–421.)

Seuraava vaihe asiakkuuksien johtamisessa on asiakkuuksien hallintasuunnitelma. Tässä vaiheessa korostuu asiakastietojen käyttö, jotta osataan luoda toimenpiteitä eri segmenteille.

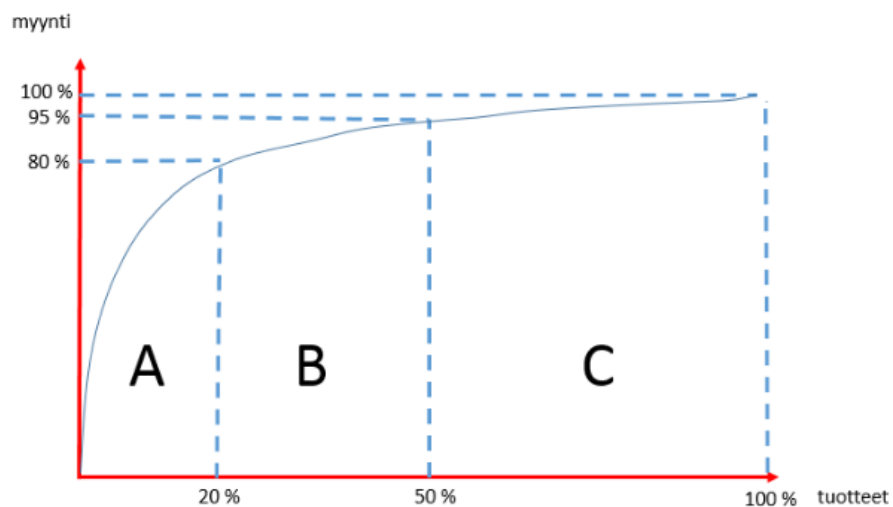
Keskimääräinen ongelma organisaatioille ei ole asiakastiedon määrä vaan se, että miten sitä jalostetaan, analysoidaan ja hyödynnetään. Usein onkin tilanne, että asiakkaista on tarjolla paljon tietoa, mutta se saattaa olla täysin tarpeetonta organisaation tavoitteisiin nähden. Asiakastiedon muuntaminen asiakasymmärrykseksi kiteytyy parhaimmillaan silloin, kun organisaatio ymmärtää asiakkaan arvostuksen kohteet, motiivit, tarpeet ja ostokäyttäytymisen. (Laine 2015, 147 & 154).

Viimeisenä vaiheena asiakkuuksien johtamisessa on strategian toteutus ja seuranta. Asiakkuuksien johtaminen on jatkuva prosessi, joten tuloksia tulee mitata ja hallita, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Seurannassa havaituista onnistumisista ja mahdollisista ongelmista syntyy tietoa, mitä pystytään hyödyntämään jatkossa, kun prosessi jatkuvasti uudistuu. (Bergström & Leppänen 2015, 421). Ilman toiminnasta saatua dataa asiakkuuksien hallinnan kehittäminen on haastavaa.

2.4 ABC-analyysi

ABC-analyysi on hyödyllinen ja yksinkertainen malli esim. asiakkaiden jaottelussa eri segmentteihin. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi, että mitä se käytännössä tarkoittaa.

Logistiikan Maailma -sivusto käsittelee aihetta varastonohjauksen näkökulmasta, mutta samat periaatteet voidaan ajatella asiakkaiden luokitteluun.



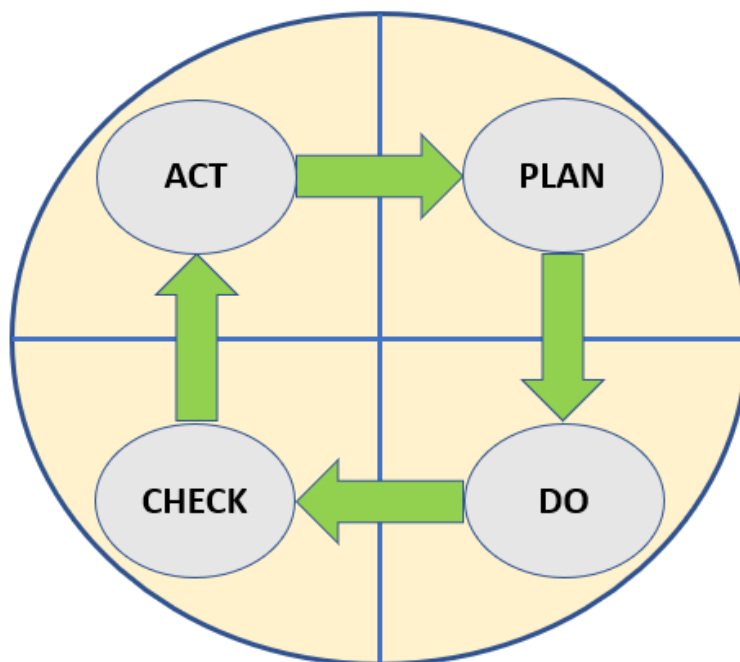
Kuva 4. ABC-analyysi (Logistiikan Maailma: Varastonohjaus 2019)

Kuva 4. havainnollistaa tilannetta, jossa A-kategoriaan kuuluvat 20% tuotteista tuo 80% myynnistä. Logistiikan Maailman kuvassa x-akseli kuvastaa siis tuotetta, mutta yhtä hyvin se voi kuvata asiakasta. Aina kuitenkin asia ei ole näin mustavalkoinen vaan luokkia voi olla myös lisää, eikä ne aina jakaudu samalla tavalla. Yleinen lähtökohta ABC-analyysille onkin, että esim. A-kategoria tuo 50% myynnistä, B-kategoria 30% jne. (Logistiikan Maailma: Varastonohjaus 2019.)

Asiakkaiden jaottelu eri segmentteihin onkin tärkeää, jotta heitä pystytään palvelemaan oikein ja tarvittaessa organisaatio pystyy reagoimaan eri tavalla, eri segmenteissä tapahtuviin muutoksiin.

2.5 Jatkuva parantaminen PDCA

Opinnäytetyön teoriaosuuteen halusin myös sisällyttää PDCA-mallin, sillä se on hyvä malli kuvastamaan projektien ja uusien toimintojen toimivuutta, jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön pohjimmaisena tarkoituksena on selvittää ja tarkastella jo käytteenotetun järjestelmän toimivuutta, joten tutkimisen kannalta on myös ensisijaisen tärkeää ymmärtää teoria, johon tutkimus perustuu.



Kuva 5. PDCA-malli

Jatkuvan parantamisen malli perustuu hyvin yksinkertaisiin perusperiaatteisiin. Ensin luodessa uutta täytyy suunnitella (Plan), toteuttaa (Do), seurata ja arvioida saatuja tuloksia (Check), ja lopuksi suorittaa mahdollisia toimenpiteitä (Act) poikkeamien poistamiseksi. Jatkuvan parantamisen kehä on kuitenkin loputon, ja näin ollen viimeisen vaiheen jälkeen aloitetaan aina uudelleen, jotta laatuajattelun periaatteet toteutuvat. (Mattila 2017.)

”Systemaattinen jatkuva parantaminen edellyttää sitä, että ongelmia tutkitaan, jotta ne ymmärretään huolella, ratkaisuvaihtoehtoja testataan, niiden toimivuutta seurataan ja toimivat ratkaisut viedään laajasti käyttöön.” (Logistiikan maailma: Prosessien kehittäminen 2019.)

Suunnitellessa jotain uutta on tärkeää tietää mihin tarpeeseen ollaan hakemassa ratkaisua, jotta tiedetään, että mitä hyötyä toiminnalla haetaan. Liiketoiminnan suunnittelun kannalta perustaksi tulee huomioida toimintakulttuuri ja toimintaprosessit, sekä myös johtaminen ja viestintä, jotta kommunikaation avulla työntekijät motivoituvat ja ymmärtää uudet toimintatavat. (Mattila 2017.)

Yrityksen kyky toimia suunnitellulla tavalla on jatkuvan parantamisen näkökulmasta ensisijaisen tärkeää. Koska parhaimmastakin suunnitelmasta tulee hyödytön, jos sen mukaan ei osata toimia. Myös suunnitelman toimivuuden mittaaminen on mahdotonta. Kilpailukyvyyn mittarina voi olla esim. arvon tuottaminen asiakkaalle, käytettävissä olevilla resursseilla. Jos kuitenkin joudutaan käyttämään paljon suunnitelman ulkopuolisia resursseja, jotka eivät kohtaa suunnitelman vaatimuksia – arvoa ei synny halutulla tavalla. (Mattila 2017.)

Tulosten arviointia ja seuranta tulee seurata erilaisilla mittareilla. Arviointia tulee pystyä mittaamaan ja tuloksia analysoimaan numeeriseksi muutettavalla datalla. Vain näin ollen pystytään varmistumaan siitä, että mihin suuntaan yritys on kehittymässä. (Mattila 2017.)

Laatuajatteluun perustuva kehittäminen syntyykin siis muutostarpeesta. Analyysien avulla löydetyt tarpeet ja puutteet tulee osata ratkaista ja kehittää, jotta jatkuvan parantamisen malli toteutuu. Ongelmanratkaisutaidolla ja halulla kehittyä, pystytään luomaan ratkaisuja, joiden avulla yritys kehittyy. (Mattila 2017.)

2.6 Myynnin johtaminen

Myynnin ja asiakkuudenhallinnan edellytyksenä on osaava ja toimiva johtamiskulttuuri, sekä selkeät toimintatavat. Tässä kappaleessa keskitytään johtamiseen aina yrityksen ylimmältä tasolta, päivittäiseen myynnin johtamiseen.

”Myynnin ohjaaminen on liiketoiminnan perusta. Se eroaa myynnin johtamisesta ja on johtoryhmän vastuulla”. Myynnin avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäisellä tasolla ”kivijalkana” on yrityksen ylin johto, joiden vastuulla on myynnin ohjaaminen yrityksen haluamaan suuntaan. Seuraavalla tasolla on myyntijohtaja ja myyntipäälliköt, joiden tarkoituksena on johtaa myyntiä – yrityksen johdon haluamalla tavalla. Viimeisellä tasolla sijaitsee itse myynti, jota myyjät hoitavat myyntipäälliköiden haluamalla tavalla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29.)

Johtoryhmän tarkoituksena on siis luoda myynnin ohjaamiselle suotuisat olosuhteet. Ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa, että myynninohjausjärjestelmä ohjaa myyntiä viikoittaisella ja päiväkohtaisella tasolla, tukien samalla yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen johdon tuleekin nähdä myynti investointina, jonka tarkoituksena on tuottaa maksimaalinen takaisinmaksu. Tavoitteeseen pääsemiseksi myyntiä tulee ohjata mahdollisimman tehokkaasti, jotta tärkein tavoite: arvon kasvattaminen toteutuu. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 30.)

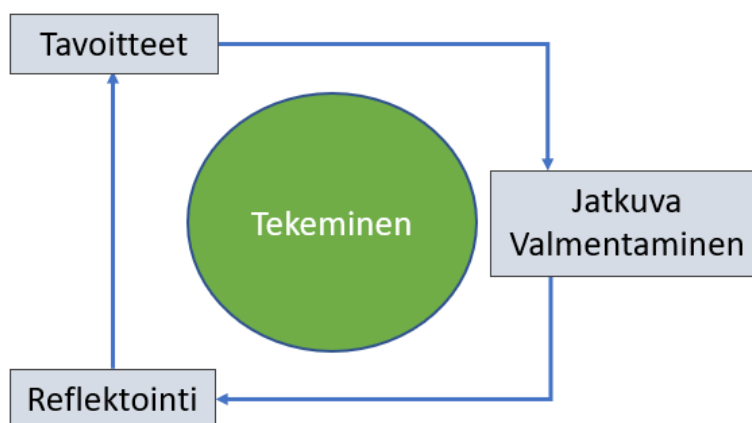
2.6.1 Suoritusjohtaminen

Nykyajan myynnissä ja sen johtamisessa on alettu puhumaan suoritusjohtamisesta. Suoritusjohtamisen ajatus tulee perinteisestä tavoite- ja tulosjohtamisesta, joiden pääpointtina on ollut ylhäältä johdosta tuleva tavoiteasetanta, eli toisin sanoen tulosvaatimus. Suoritusjohtamisen ajatus on kuitenkin jalostettu vastaamaan entistä paremmin nykyajan tarpeita. Tulostavoitteiden lisäksi onkin alettu keskittymään entistä vahvemmin laadullisiin ja suoritukseen liittyviin tavoitteisiin. Ei keskitytä pelkästään siis tulokseen vaan lisäksi siihen, että miten se saavutetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 121–122)

Suorituskeskeisyyden tarkoituksena on lisätä huomiota työntekijän toimintaa kohtaan. Jokaisen tulee tiedostaa, että mikä on johdon hänelle asettamat standardit ja odotukset. Kuten myös työntekijän tulee ymmärtää se, että mikä hänen merkityksensä tulee olemaan yrityksen menestyksessä. Päällimmäisenä tarkoituksena on näin ollen parantaa yksilöiden osaamista sekä suorituskykyä, ja sitä kautta koko yrityksen suorituskykyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 122.)

Suoritusjohtamisen prosessi antaa työntekijöiden ”valmentamiselle” raamit. Myyjien valmentava johtaminen vaatii johdolta myös oman toiminnan pohdintaa, ja mahdollisesti toimintatapojen muutosta. Valmentavan suoritusjohtamisen käyttöönotto on kuitenkin haasteellista, sillä opitut toimintatavat, rutiinit ja prosessit eivät koskaan luontaisesti tue muutosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 129–130.) Kulttuurin muuttamisesta organisaatiossa keskustellaan enemmän kappaleessa 2.6.2.

Suoritusjohtamisen prosessi voidaan jakaa neljään eri päävaiheeseen:



Kuva 6. Suoritusjohtamisen prosessi

1. Tavoitteiden asettaminen

- Tulostavoitteet
- Suoritustavoitteet

2. Jatkuva valmentaminen

3. Suoritus eli itse tekeminen

4. Toiminnan reflektointi

- Tavoitteiden, toiminnan ja tulosten syvälinen pohdinta.

(Nieminen & Tomperi 2008, 130.)

Kokonaisuudessaan siis voidaan ajatella, että pelkästään tavoitteiden asettaminen ei auta yritystä, työntekijöitä tai esimiehiä menestymään. Onnistuminen vaatii jatkuvaa, esimiehen ja työntekijän välistä kommunikointia ja tulosten seuranta, jotta osataan kehittää toimintaa. Työntekijöiden valmentamisen yksi tärkeimmistä asioista onkin pyrkiä poistamaan epätietoisuutta omasta toiminnasta. Reflektoinnin näkökulmasta tärkeää on ymmärtää, että tulosten pohdinta ei vielä muuta mitään, vaan vasta uusien oivallusten toimeenpanolla pystytään muuttamaan tilannetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 133).

2.6.2 Muutos ja kulttuurin muuttaminen organisaatiossa

Aina, kun organisaatiossa halutaan muuttaa jotain tai tuodaan jotain uusia toimintatapoja, tarkoittaa se myös sitä, että olemassa olevan kulttuurin tulee muuttua. Tässä kappaleessa tullaan käsittelemään erilaisia teorioita, joiden avulla kulttuurin muutoksen tulisi reagoida, sekä miten kauan muutos voi organisaatiossa kestää.

Kulttuuri perustuu ryhmän historian aikana opittujen ja itsestään selvien oletusten loppusummaan: ”Se on menestyksen perintöä”. Kuitenkin, realistisen näkemyksen mukaan kulttuurisiin osa-alueisiin kuuluu: ulkoiseen säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät. Organisaatiokulttuurissa ulkoiseen säilymiseen sisältyy mm. toiminta ajatukset, strategia ja päämäärät, sekä millä keinoilla ne saavutetaan. Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä tekijöitä kulttuurissa on mm. kieli ja käsitteet, ryhmän identiteetti sekä ihmisten välisten suhteiden luonne. (Schein 2009, 44–45.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat tapahtua monista eri syistä. Nämä muutostekijät jaetaan yleensä ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä voi olla kilpailutilanteen muutokset ja toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutostekijöitä saattaa olla mm. johtamiskulttuurin kehittyminen sekä organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muospaineet. Nämä tekijät voivat johtaa muutokseen toimintatavoissa, ja lopulta koko organisaation toimintakulttuurissa. Yksittäisten toimintatapojen muuttaminen voi olla hidasta, mutta organisaatio kulttuurin muuttaminen voi jossain tapauksissa viedä vuosia. (Stenvall & Virtanen 2007, 27–28.)

Stenvall & Virtanen jakavat muutoksen neljään erilaiseen muotoon, aikahorisontin ja muutoksen laajuuden perusteella.

Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

Muutosten: Aikahorisontti → Laajuus ↓	Nopea	Hidas
Suppea	<u>Tyyppi 1.</u> <i>Nopea ja suppea muutos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan • Nopea aikataulu • Riskit realistisia • Toimintatapojen muuttuminen • Edellyttää muutosjohtamista 	<u>Tyyppi 2.</u> <i>Inkrementaalinen muutos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan • Hidas aikataulu • Pienet riskit • Toimintatapojen muuttuminen • Muutosjohtamiselle ei vaatimuksia
Laaja-alainen	<u>Tyyppi 3.</u> <i>Radikaali, korkean riskin ja erityistä muutosjohtamista vaativa:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva • Nopea aikataulu • Riskien tiedostaminen kriittistä • Organisaatiokulttuurin muuttuminen • Johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	<u>Tyyppi 4.</u> <i>Radikaali pitkällä aikavälillä:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva • Hidas aikataulu • Riskien tiedostaminen merkityksellistä, muutoksen koon johdosta • Organisaatiokulttuurin muuttuminen • Muutoksen hallinta ja ohjaus huolehdittava

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oleva muutos, eli CRM-järjestelmän käyttöönotto voidaan ajatella kuuluvan Tyypin 2 ja 3 välille. Se sisältää sekä, organisaatio- ja toimintatapojen muutoksia, mutta riskit päivittäisiin tekemiseen ei ole kovinkaan suuret. Kuitenkin rahalliset riskit ovat suuret. Johtamisen näkökulmasta voidaan ajatella, että se vaatii Tyypin 3 ”erityistä taitoa ja kokemusta”, jotta muutos saadaan ajettua työntekijöiden päivittäiseen tekemiseen. Tässä tapauksessa, jos katsotaan aikahorisonttia, voidaan todeta, että muutoksen tarve ja suunnittelu on aloitettu paljon ennen varsinaista käyttöönottoa, mutta varsinainen henkilöstön käyttöönotto on tapahtunut nopealla aikataululla.

Organisaation pitää kyetä kohtaamaan muutoksia, jotta organisaatio pysyy elinvoimaisena. Keskeistä muutoksissa on, että ne nähdään jatkuvina prosesseina eikä vain irrallisena toimintana. Muutoksen hallinnassa on ensisijaisen tärkeää, että organisaatio ymmärtää mitä muutosprosessin aikana tapahtuu. Se vaatii johtajilta taitoa, sillä muutos onnistuu tai epäonnistuu johtamistaitojen perusteella. ”Muutoksissa tapahtuu oppimista, ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria.” (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Kulttuuri on syvä, laaja ja monimutkainen käsite. Se vaikuttaa kaikkeen siihen, miten ihmiset ajattelevat, tuntevat sekä toimivat, joten sen muuttaminen ei ole missään tapauksessa nopeaa tai helppoa. Jos organisaatiossa on päätetty suorittaa muutoksia, on tärkeä ymmärtää, että miten olemassa oleva kulttuuri tukee tai estää muutoksen läpimenoa. Kulttuurillisten esteiden kohdalla tuleekin löytää keinot niiden muuttamiselle. (Schein 2009, 74.) Ja kuten, edellä todettiin niin esteiden muuttaminen edistäviksi toimiksi saattaa vaatia kauan aikaa ja resursseja.

3 CASE: CRM-JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKKUUDENHALLINNASSA

Case-tutkimuksen yrityksenä on jo edellä mainittu Yritys X ja tarkemmin otettuna sen liiketoimintayksikkö X. Yrityksessä on havaittu, että asiakastietojen hallinnassa on ollut selvästi puutteita, jonka johdosta yrityksessä on päätetty sijoittaa CRM-järjestelmään – toiminnan selkeyttämiseksi. Konsernin lähtökohtana on, että asiakaskokemus ohjaa toimintaa. ”Yksikään auto, huolto, autonvuokraus, liikkuvuuspalvelu tai varaosa ei saa jäädä myymättä huonon asiakaskokemuksen vuoksi.” (Yritys X 2019).

3.1 Yrityksen esittely

Yritys X on lähtökohtaisesti suomalainen yritys, joka toimii tänä päivänä myös Ruotsissa sekä Baltian maissa. Yhtiö on perustettu 80 vuotta sitten, toimimaan Merkki X maahan-tuojana, joka on edelleen liiketoiminnan ytimenä. Konsernin liikevaihto vuonna 2018 oli yli miljardi euroa ja henkilöstöä yrityksellä on lähes 2000. Henkilöstöstä noin 40 % toimii tällä tutkittavalla liiketoimintayksiköllä, ollen näin suurin konsernin työllistäjistä. (Yritys X 2019.)

Yritys X ajatuksena on, että tämän päivän tuotteet ovat teknologian huipputuotteita, jonka vuoksi yritys tähtää myös huipulle palveluiden ja toiminnan kehittämisessä digitaalisessa ajassa. Tavoitteena on olla entistä enemmän kestävä liikkuvuuden ratkaisuja tarjoava yritys. Pitkällä aikavälillä Yritys X:n visio on liikuttaa kestävästi: ”Kestävä ja vastuullinen toiminta. Asiakastytyväisyys, henkilöstön hyvinvointi ja mahdollisimman vähäinen kuorma ympäristölle, sekä jatkuva parantaminen hyvällä fiiliksellä.” (Yritys X 2019.)

Yritys X:n strategia on luotu vuoteen 2021 asti. Strategian lähtökohtana on yrityksen arvot: Asiakaskeskeisyys, ammattimaisuus ja tuloshakuisuus. (Yritys X 2019.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Suoritin tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yrityksen toimintaa, analysoimalla laadullista aineistoa (Alasuutari 2011, 32). Tutkimus toteutettiin tästä syystä haastattelemalla yrityksen nykyistä henkilökuntaa, tavoitteena saada työntekijöiden näkemyksiä asiakashallinnan prosesseista ja toiminnoista.

Haastattelut itsessään suoritettiin teemahaastatteluina, jossa tarkoituksena oli luoda vapaata keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastatteluun itsessään oli valmiiksi luotuja kysymyksiä, mutta haastattelut muuttuivat aina kyseisen haastateltavan vastauksien mukaan. Tarkoituksena ei ollut pakottamalla vaatia haastateltavalta tietoa, vaan he saivat itse vastata ja keskustella halujensa mukaan.

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa nykyisen toimintatavan ja järjestelmän käyttöä. Erityisesti niiden painotuksena oli henkilökohtaiset mielipiteet ja avoimuus, jotta toimintaa pystyttäisiin jatkossa kehittämään. Kaikki haastateltavat toimivat eri osa-alueilla yrityksessä, mutta samassa toimintaympäristössä. Haastateltavia oli kaikkiaan neljä – myyjiä ja myynninjohtoa.

Haastatteluissa keskityttiin hieman eriasioihin haastateltavien välillä. Painotuksena kaikissa kuitenkin oli omien ajatusten korostaminen järjestelmän toimivuudesta. Siihen saatiin tarkennusta hyötyjen ja haasteiden painottamisella. Lisäksi keskityttiin järjestelmän käyttämiseen henkilökohtaisella päivätasolla, sekä siihen, että koetaanko järjestelmän käyttämisen olevan hyödyksi asiakkuudenhallinnassa ja myyntiprosessissa.

Haastattelut suoritettiin huhtikuussa ja elokuussa 2019 yrityksen toimitiloissa. Kaikkiin viiteen haastatteluun oli varattu tunti aikaa, joka käytettiin myös tehokkaasti. Haastattelut kestivät 35-60 minuuttia. Kun kaikki tarvittava tieto tuli saavutettua niin haastattelut päätettiin. Tutkimuksen kannalta ei ollut tarpeellista venyttää haastatteluja maksimi aikaan.

Reliabiliteetilla ilmaistaan, kuinka luotettavasti ja toistettavasti haluttua ilmiötä kyetään mittaamaan (Tilastokeskus 2019). Reliabiliteetti tutkimuksessa on hyvä, sillä tutkimuksessa käytettiin päivittäin ohjelmistoa käyttäviä henkilöitä, joten realistisen kuvan saaminen nykytilanteesta oli mahdollista.

Validiteetilla tarkoitetaan, että miten hyvin mittausmenetelmä vastaa tutkittavaa ilmiötä, mitä sen on tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2019). Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää

yrittäjien nykytilanne asiakkuudenhallinnassa. Haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä haluttu tieto saatiin selvitettyä.

3.3 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön lähtötilanteena oli selvittää mahdollisia haasteita, joita uusi CRM-järjestelmän käyttöönotto oli mahdollisesti aiheuttanut. Toimeksiantajalla oli käsitys, että käyttöönotto oli tapahtunut vaihtelevalla menestyksellä henkilöstön sisällä, joten koettiin tarpeelliseksi saada ajankohtainen kuva tilanteesta. Haastateltavat toimivat eri tehtävissä yrityksen sisällä, joten seuraavana tarkempi erittely toimenkuvista:

Haastateltava A on yrityksessä aluejohtajana.

Haastateltava B on yrityksessä toimipisteen myyntipäällikkönä.

Haastateltava C on yrityksessä uutena myyjänä, vastaten tietyn segmentin tuotteista.

Haastateltava D on ollut alalla myyjänä yli 30 vuotta, vastaten tällä hetkellä tietyn segmentin tuotteista.

3.3.1 Haastateltavan yleinen mielipide CRM-järjestelmästä

Ensimmäisenä kohtana jokaisessa haastattelussa oli selvittää yleisiä ajatuksia uudesta järjestelmästä. Jo tässä vaiheessa oli havaittavissa, että tutkimus on todennäköisesti hyödyllinen kohdeyritykselle. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että järjestelmä itsessään on hyvä ja hyödyllinen, mutta se jäikin ainoaksi yhteiseksi tekijäksi kaikkien haastateltavien osalta. Henkilöstön väliset erot olivat hyvin havaittavissa jo ensimmäisen kysymyksen jälkeen. Kaikki kokivat, että järjestelmä on hyödyllinen, mutta kaikki ei sitä kuitenkaan kokenut tarpeelliseksi käyttää.

Järjestelmänä hyvä, mutta muut järjestelmät rasittavat käytettävyyttä. Pohjana järjestelmä kuitenkin erinomainen, jos pystytään jalostamaan eteenpäin (Haastateltava B).

Järjestelmä on varmasti hyödyllinen joillekin, mutta itse en saa uutta tietoa järjestelmästä (Haastateltava D).

Kuten yllä olevista kommentteista voidaan todeta, että ihan yleisen mielipiteen kysymyksessä haastateltavat löysivät jo epäkohtia järjestelmän toiminnasta. Tässä vaiheessa tulee jo kuitenkin huomioida, että haastateltavien erilaiset lähtökohdat vaikuttavat myös uusien järjestelmien käyttämiseen.

Järjestelmä on todella helppokäyttöinen ja yksinkertainen. Käytän päivittäin erilaisissa tilanteissa (Haastateltava C).

Kuten jo Haastateltava D:n ja Haastateltava C:n ensireaktiosta voidaan päätellä, niin kokemuksella alasta on selvästi havaittavia yhdistäviä tekijöitä vastausten kanssa. Voidaankin ajatella, että suuremman kokemuksen omaavilla henkilöillä ei ole omasta mielestään välttämätöntä käyttää uusia ohjelmia tai toimintatapoja. Heidän työnsä on niin rutinoitunutta, ja he myös omaavat jo ennestään laajan asiakaspohjan. Kun taas vasta uraansa aloittavalla myyjällä avoimuus erilaisia, avustavia järjestelmiä kohtaan on varmasti suurempaa. Huomioitavaa on myös se tosiasia, että myyjät ei välttämättä ole halukkaita antamaan asiakastietojaan organisaation käyttöön. Tällöin myös järjestelmän käyttäminen voi olla puutteellista.

Järjestelmän käyttöä kuitenkin tulee ajatella myös yrityksen johdollisena vastuuna. Haastateltava B myönsi, että järjestelmän käyttöä vaaditaan nuoremmilta työntekijöiltä, kun taas kokeneempien myyjien kohdalla painotuksena on kuitenkin itse myyminen. Eli, jos esimiehet eivät ehdoitta vaadi käyttämään järjestelmää, niin miksi sitä sitten pitäisi sitten käyttää?

On kuitenkin muistettava, että yrityksen on myös ajateltava sitä, että miten liikevaihtoa saadaan synnytettyä, eikä asia ole tässäkään suhteessa yksiselitteinen. Kokeneemmat myyjät tuovat valtaosan yrityksen tuloksesta, joten heidän toimintatapojaan ja ammattitaitoaan on myös kunnioitettava.

3.3.2 CRM-järjestelmän käyttöönotto ja koulutus

Haastateltava A:n kanssa keskustelu erosi muiden haastatteluista, sillä siinä keskityttiin myös syihin järjestelmän käyttöönotolle. Sitä onkin seuraavaksi hyvä hieman avata.

Vuonna 2015 organisaatiossa koettiin, että nykyinen prosessi ei välttämättä palvele yrityksen tarpeita tarpeeksi kattavasti – haluttiin luoda ”yhden luukun asiakaskokemus”, jossa kaikki tieto ja taito on saatavissa missä ja milloin vain. Salesforce CRM-järjestelmän käyttöönotto olikin selvä strateginen valinta. Kuten jo kappaleessa 3.1 todettiin, niin yrityksen arvoihin kuuluu asiakaskeskeisyys. Tämän pohjalta strategiaa lähdettiin miettimään. Päädyttiin siihen, että asiakkaan palvelu, asiakkaan valinnan mukaan ja tasalaa-tuisesti koettiin ensisijaiseksi. Tämä vaati kuitenkin sen, että asiakas tunnetaan entistä paremmin, jonka takia CRM-järjestelmä nähtiin ratkaisuksi. (Haastateltava A.)

Kuten jo todettua, niin CRM-järjestelmä otettiin yrityksessä käyttöön vuoden 2018 viimeisellä kvartaalilla. Käyttöönotto suoritettiin kohtuullisen nopealla aikataululla ja suppealla yhden päivän koulutuksella henkilöstölle.

Koulutus suoritettiin yhdessä päivässä ja koulutuksessa keskityttiin käytännön asioihin: eli siihen mitä mistäkin nappulasta tapahtuu (Haastateltava A).

Tässä tulee jo mielestäni ensimmäinen ongelma koko myyntikulttuurin muuttamisen kannalta. Henkilöstön mukaan syntyi käsitys, että ”taas tulee vain uusi järjestelmä haaskaamaan tehokasta työaika”. Koulutuksessa ei henkilöstön mukaan osattu painottaa järjestelmän hyötyjä tai sitä, että mitä oikeasti pitäisi omassa tekemisessään tai ajattelussaan muuttaa, jotta saisi maksimaalisen hyödyn irti ohjelmasta. Lisäksi haastatteluiden perusteella oli selvää, ettei suoranaista vaikutusta myyntiprosessiin osattu ohjeistaa.

Kappaleessa 2.6.2 käytiin läpi, että organisaation sisällä tapahtuvan kulttuurin muuttaminen on äärimmäisen hankalaa ja siihen tarvitaan resursseja ja motivaatiota aina joh-tohenkilöstöstä lähtien. Kuitenkin tässä tilanteessa koen, että Yritys X ei yrityksenä osannut myydä henkilöstölleen järjestelmää tarpeeksi hyvin, mikä johtaa taas pitkällä aikavälillä siihen, ettei kulttuurikaan tule välttämättä muuttumaan. Ongelmana näen tässä tilanteessa sen, että esimiehet tai yrityksen johto ei ole tarpeeksi konkreettisesti osannut painottaa CRM-järjestelmän ominaisuuksia, eikä mahdollisuuksia.

3.3.3 Järjestelmän käyttäminen

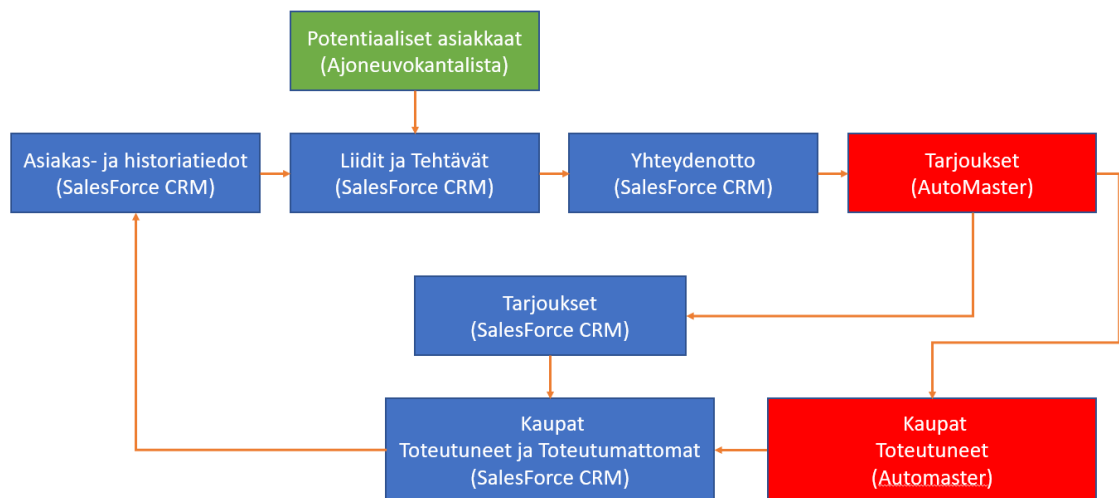
Edellisten kappaleiden perusteella voidaan jo päätellä, että järjestelmän käyttäminen on hyvin yksilöllistä. Haastateltava C kokee, että päivittäisenä työkaluna järjestelmä on ylivoimainen verrattuna vanhaan malliin. Työsuhteen alussa, ennen CRM-järjestelmää, työntekijä koki olevan paljon enemmän papereilla suoritettavaa työtä. Järjestelmän tultua, manuaalisesti ”käsin” tehtävä työ oli selvästi vähentynyt.

Yrityksessä on käytössä myös toinen hyvin yleinen alalle liittyvä työkalu: AutoMaster DMS toiminnanohjaustyökalu, jonka avulla ennen nykyistä CRM-järjestelmää toimittiin. Ja toimitaan edelleen. Ongelmana vaikuttaisi tällä hetkellä olevan, että henkilökunta ei kaikilta osin näe hyötyä uudesta järjestelmästä, sillä suurin osa päivittäisestä toiminnasta tapahtuu AutoMaster -ohjelmiston avulla. Yrityksen johdon ja myyjien näkemys kuitenkin on, että AutoMaster on hyvin vanhanaikainen, sekä vaikeaa ja kallista kehittää.

Käyttäminen on hyvin yksilöllistä, kuten edellä mainittiin. Haastateltava C, käyttää järjestelmää päivittäin kalenterina ja tehtävien seurannassa. Hän kokee, että järjestelmä on erinomainen kalenterina, sillä helpompi käyttöinen kuin perinteinen kalenteri. Haastateltava C oli myös kuten todettua, kohtuullisen uusi alalla, joten asiakasmäärät eivät vielä tässä vaiheessa ole kovinkaan suuria. Näin ollen, häneltä myös vaaditaan eri tavalla järjestelmän käyttöä. Hän kertoo myös, että kirjaa kaikki soitetut puhelut ja kontaktoinnit järjestelmään, samoin kuin myyntiliidien avulla tulleet tarjoukset.

Haastateltava D taas kokee, että järjestelmästä näkee hyvin asiakkaiden tietoja, mutta muuta konkreettista käyttöä järjestelmälle ei ole. Hänen myyntityönsä kuitenkin myös eroaa hieman haastateltava C:n toiminnasta, sillä asiakkaita tulee myös ”ovesta”, jolloin välttämättä yrityksellä ei ole vielä tietoa asiakkaasta. Toisin kuin haastateltava C, joka pyrkii kirjaamaan kaikki liidit järjestelmään, niin haastateltava D myöntää, ettei ole siinä kovinkaan aktiivinen.

Päällimmäinen ongelma, joka ilmeni kaikkien haastateltavien kohdalla, liittyi nimenomaan jo ennestään käytössä olleeseen AutoMaster ohjelmistoon. Tällä hetkellä organisaatiossa on se tilanne, että päivittäinen myyntiin liittyvä toiminta suoritetaan edelleen AutoMaster ohjelmistolla – josta tietenkin löytyy myös olemassa olevien asiakkaiden tiedot. Järjestelmät kuitenkin tukevat toisiaan ja tarjoukset siirtyvät myös CRM-järjestelmään, joskin viiveellä. Tästä aiheutuu siis selvää epätietoa myyjille, että mikä CRM-järjestelmän varsinainen hyöty tässä tilanteessa on. Alla oleva kuva kuvastaa yksinkertaistettuna, että miten toiminta tällä hetkellä tapahtuu.



Kuva 7. Järjestelmien käyttö myyntiprosessissa

Kuvasta 7. voidaan todeta, niin se kaikista konkreettisista vaiheista myyjän työssä tapahtuu eri järjestelmän avulla, kuin muu toiminta. Onkin siis täysin ymmärrettävää, että aiheuttaa tässä vaiheessa sekaannusta ja epäuskoa, että miksi CRM-järjestelmää tarvitaan, jos tiedot asiakkaasta tarjousvaiheessa saadaan AutoMaster -ohjelmistosta. Lisäksi myyntijohdon seuranta toteutuneiden kauppojen osalta tapahtuu AutoMasterin avulla.

Kuvassa 7. myös esitettyä tämän hetkinen metodi uusasiakashankinnalle, eli ajoneuvojenkantalista. Kantalistasta ei konkreettisesti näe asiakkaiden tarpeita, mutta sen avulla pystytään paikantamaan mahdollisia uusia asiakkaita. Kantalista kuitenkin mm. haastateltava A:n näkökulmasta on hyvinkin vanhanaikainen metodi, sillä mahdollisten asiakkaiden ja liidien löytäminen on aikaa vievää ja vaatii näin ollen paljon resursseja. Yrityksessä kuitenkin hyödynnetään myös mm. messuilta saatua dataa mahdollisista potentiaalisista asiakkaista, myös nämä liidit käsitellään ja kirjataan CRM-järjestelmään.

3.3.4 Hyödyt ja haasteet – asiakkuudenhallinnan kehittyminen

Hyötyjen näkökulmasta kaikki haastateltavat osasivat löytää mahdollisuuksia järjestelmästä, vaikka he eivät niitä itse suuresti hyödyntäisikään. Haastateltava D, joka käyttää järjestelmää harvakseltaan kokee, että tiettyjen asiakassegmenttien kanssa järjestelmä voisi olla hyödyllinen.

Haastateltava B näkee hyötyä siinä, että saadaan toimintoja keskitettyä yhdelle alustalle ja eri ohjelmat esim. AutoMaster ja Salesforce tukevat toinen toisiaan. Asiakastiedon keskittyminen on kuitenkin hänen mielestään ylivoimainen hyöty verrattuna aikaisempaan malliin. Hän kuitenkin näkee toiset ohjelmat samalla jonkin verran rasitteena. ”Pohjana kuitenkin hyvä jalostaa eteenpäin”, Haastateltava B toteaa. Johdon näkökulmasta hän toteaa, että viikkokohtaisen tiedon saaminen myyjien suorittamisesta puuttuu kokonaan, jonka takia AutoMaster onkin hyödyllisempi työkalu tarjouksien ja kauppohen seurantaan. Suurimpana haasteena hänenkin näkökulmasta on se, että myyjät ei käytä Salesforce CRM-järjestelmää riittävästi, eikä näin ollen kulttuurikaan ole muuttumassa uuden järjestelmän mukana.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta nykyinen tilanne on hieman haastava. Kappaleessa 2.5 puhuttiin PDCA mallista. Tämä opinnäytetyö perustuu ”Check” vaiheeseen eli, arviointia tulee pystyä mittaamaan ja tuloksia analysoimaan numeeriseksi muutettavalla datalla. (Mattila 2017). Haastateltava A kuitenkin toteaa, että asiakkuudenhallinta on parantunut, mutta vaikea mitata, sillä kauppohen tai tarjouksia ei ole enempää kuin ennenkään. Näin ollen omasta mielestäni on hyvin vaikea sanoa, että onko järjestelmästä ollut oikeasti hyötyä, jos organisaatiolla ei ole antaa suoria lukuja tai dataa asiakkuudenhallinnan tai myynnin kehittymisestä. ”Hyötyjen vaikutusta todellisuudessa vaikea arvioida”, Haastateltava A kertoo.

Asiakkuuksienhallinta järjestelmien lähtökohtainen tarkoitus, tai ainakin ajatus on ollut olla esimieshenkilöstön työkalu myynnin ja henkilöstön toiminnan seurantaan. Se on kuitenkin aina ollut riippuvainen työntekijöiden panostuksesta käyttää järjestelmää, sillä ei hän ole mitään seurattavaa, jos järjestelmää ei työntekijä tasolla käytetä.

Kappaleessa 2.6.1 ”Suoritusjohtaminen”, painotettiin sitä, että miten tuloksia saavutetaan ja millä tavalla. Tuloksia täytyy näin ollen seurata, jotta organisaatio ja toimivat voivat kehittyä. Yksi johdon haastatteluissa ollut aihealue olikin se, että onko CRM-järjestelmä oikeasti helpottanut johdon seuranta – henkilöstön tai tulosten osalta.

Kuten jo monessa muussakin aiheessa, niin näkemykset hieman johdon osalta eroavat toisistaan. Haastateltava B kokee, että ainoastaan liidien seurantaan järjestelmä on tässä vaiheessa hyödyllinen, verrattuna aikaisempaan malliin. Kuvassa 7 onkin havainnollistettu se tilanne, että AutoMasterin ohjelmistosta pystytään katsomaan kohtuullisen samaa tilastoa, kuin uudestakin järjestelmästä. Haastateltava A taas kokee, että seuranta on kehittynyt entistä paremmaksi uuden järjestelmän avulla. Hän mm. näkee nykyään sen, että kuinka aktiivisesti CRM-järjestelmää henkilöstö käyttää ja pystyy myös sen avulla peilaamaan jossain määrin tuloksia siihen. Kuitenkin sekään ei haastateltavien mukaan kerro koko totuutta, sillä aina on se mahdollisuus, että henkilöstö yhdistää järjestelmään laitettavia tietoja yhdelle kertaa esim. tiedot laitetaan juuri ennen viikoittaista myyntipalavaria. Tämä mielestäni tuhoaa strategista ajatusta, jossa kaikki tieto olisi ajankohtaisesti saatavissa kaikkialla organisaatiossa. Jos peilataan entiseen malliin, jossa asiakashankinnan liidien seurantaan käytettiin Excel-tiedostoa, niin voidaan kuitenkin todeta, että joka tapauksessa järjestelmä on seurantaorganisaation laajuudessa helpottanut.

3.3.5 Tavoitteet ja idea järjestelmän käytölle

Viimeinen haastattelu suoritettiin muista haastatteluista irrallisena. Opinnäytetyön edessä ja edellisiä haastatteluja analysoidessa, pinnalle nousi vielä muutamia aiheita, jotka asiakkuudenhallinnan ja CRM-järjestelmän näkökulmasta olivat välttämättömiä selvittää. Haastattelu suoritettiin Haastateltava A:n kanssa, yrityksen toimitiloissa. Haastattelussa keskityttiin pääsääntöisesti aikaan ennen järjestelmän käyttöönottoa, eli suunnitteluvaiheeseen.

Ensimmäisenä haastattelussa keskityttiin prosesseihin. Prosessien näkökulmasta oli tarkoitus saada selvyys, että onko prosessit kuvattuna järjestelmässä. Erityisesti asiakkaiden menetys, ja siihen reagointi oli keskeistä. Yrityksessä ei ole selvää prosessia luotuna asiakkuuksien menettämiseksi, vaan käytännössä järjestelmään tulisi kirjata, että miksi tarjous tai asiakas on menetetty. Tähän ei kuitenkaan ole luotuna selvää prosessia, että miten se tulisi tehdä tai sitä, että mitä siitä tulisi selvittää. Myöskään mitään mittaria, jolla menetettyjä asiakkuuksia ja niiden syitä ei ole olemassa, jolloin toiminnan kehittäminen on haasteellisempaa tulevaisuudessa.

Seuraavaksi keskityttiin asiakkaiden kategorisointiin. Yrityksessä on asiakkaat segmentoitu, mutta suoranaista kategorisointia esim. ABC-analysin mukaisesti ei ole olemassa.

Tämän takia esim. asiakaskohtainen hinnoittelu ja tuotteistaminen on haastavaa. Lisäksi asiakkuuksien segmentointi ei tule kovinkaan selkeästi esiin järjestelmästä, jolloin ”laadukkaiden” asiakkaiden, eli niin kutsuttujen A-kategorian asiakkaiden palvelu ei välttämättä eroa muiden asiakkaiden palvelusta. Yrityksen tarkoituksena tulevaisuudessa on palvella asiakkaita tasalaatuisesti, paikasta riippumatta. Ongelma tässä on kuitenkin se, että asiakkaat ovat kaikki tavalla tai toisella eri arvoisia organisaatiolle, jolloin toisen asiakkaan menettäminen voi olla paljon tuhoisampaa organisaatiolle kuin toisen.

Viimeisenä asiana haastattelussa keskityttiin käyttäjien osallistuttamiseen CRM-järjestelmän suunnittelussa. Organisaatio on käyttänyt Haastateltava A:n mukaan myyjiä ja myynnin johtoa järjestelmän testausvaiheessa. Se on positiivista, sillä käyttäjien tulee jatkossakin pystyä vaikuttamaan ja luomaan kehitysehdotuksia, jotta järjestelmää pystytään jatkuvasti kehittämään. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että käyttäjien mielipiteitä kuunnellaan myös jatkossa, jos kehittämistarpeita syntyy.

3.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätöksiä tehdessä tulee pohtia, että miten hyvin tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tavoitteena oli saada todellinen kuva siitä, että miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on onnistunut ja miten sitä olisi mahdollista kehittää. Tässä tapauksessa ei mielestäni ole mahdollista sanoa, että olisi saavutettu koko organisaation kattava kuva nykytilanteesta, vaan enemmänkin yhden toimipisteen. Mielestäni tämän toimipisteen tasolla voidaan todeta, että yleinen kuva toiminnasta on saavutettu.

Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan mittareita, joiden avulla pystytään todentamaan se, että onko yritys saavuttanut strategian asettamat tavoitteet. Järjestelmä on ollut käytössä vasta alle vuoden, joten konkreettisten tulosten saavuttaminen ja todentaminen on hankalaa, mutta tarpeellista. Käsitykseni mukaan, konkreettisia tuloksia ei ole pystytty todentamaan esim. rahassa mitattavassa muodossa – jolloin myös tulosten tarkastelu on haastavaa. Jonkinlaiset mittarit olisivat silti tarpeellisia, että saadaan kohdennettua muutokset, syyt ja seuraukset. Pitkällä aikavälillä organisaation tavoitteena on olla asiakkaansa tunteva ja palvella asiakkaita tasalaatuisesti. Asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta tulee siis seurata sekä mitata, mutta myös tulisi osata kohdentaa konkreettisesti CRM-järjestelmän vaikutukset tuloksiin. Lisäksi mittarit asiakkuuksien kehitykseen tulisi olla olemassa. Kappaleessa 3.4 käsiteltiin mm. asiakkuuksien menetyksiä. Toiminnan

kehittämisen näkökulmasta olisi hyvä tietää, että miksi menetetään asiakkaita ja pystytäänkö niitä vielä mahdollisesti tulevaisuudessa saamaan takaisin.

Tutkimuksesta tulee kuitenkin hyvin selville se, että henkilöstö ajattelee hyvinkin eri tavalla järjestelmästä ja yleisestä muutoksesta. Tietylnainen muutosvastarintakin oli aistittavissa, mutta sen syyt saattaa olla ehkä tietämättömyydessä tai siinä, että myyjät eivät halua luovuttaa omia asiakkuuksiaan ns. organisaation haltuun. Jos organisaatio on valmis investoimaan näin suureen muutokseen, niin on mielestäni tärkeää, että sen hyödyt osataan painottaa henkilöstölle. Kun johtohenkilöstö sitoutuu seuraamaan ja vaatimaan henkilöstönsä panostamista muutokselle, on se ainoa keino saada muutoksen tuomia hyötyjä edes realistiseksi saavuttaa. Tämä ei kuitenkaan ole mitenkään ehdoton totuus, vaan tietenkin yrityksen etua tulee näissäkin tilanteissa pohtia. Tutkimuksen tulosten kannalta kuitenkin voidaan todeta, että henkilöstöltä vaadittavat erilaiset tavoitteet tuhoavat sen tasalaatuisuuden. Jos järjestelmän käyttöä vaaditaan enemmän, sitä käytetään enemmän ja sitä mukaa myös löydetään mahdollisesti sen tuomia hyötyjä. Lisäksi organisaatiosta puuttuu tällä hetkellä kokonaan palkitsemisjärjestelmä CRM-järjestelmän käytölle. Jos myyjät kokevat saavansa konkreettista esim. rahallista korvausta järjestelmän oikeanlaisesta ja tehokkaasta käytöstä, niin varmasti motivaatio sen käyttämiseen nousee.

Uusasiakashankinnan näkökulmasta kehittäminen on haastavaa. Siihen olisi varmasti löydettävissä vaihtoehtoisia ratkaisuja kuin nykyinen malli, jossa käytännössä kantalistojen ja esim. messuilta tai evästeiden avulla yrityksen kotisivuilta saatujen kontaktien avulla pyritään löytämään potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaita voitaisiin mahdollisesti löytää lisää, mutta liidien laadukkuudesta ei ole yhtään sen parempaa takuuta, kuin nykyiselläkään mallilla. Kuitenkin CRM-järjestelmä mahdollistaa entistä paremmin nykyisten asiakkuuksien säilymisen, jos sinne kerättävä data on ajankohtaista ja oikeaa. Myyjien tulee pyrkiä tuntemaan asiakkaansa ja heidän tarpeensa, jotta kauppaa saadaan jatkossakin tehtyä. Näin ollen saadaan luotua yritykselle lojaaleja asiakkaita.

Asiakastiedon entistä parempi keskittäminen ja tätä myöden yhteneväisten tietojen keskittäminen uuteen järjestelmään on ensisijaisen tärkeää. Tällä hetkellä joitakin tietoja löytyy CRM-järjestelmästä ja jotain tietoja edellisestä AutoMaster-ohjelmasta. Haastattelussa kävi ilmi, että läheskään kaikkien asiakkaiden tiedot eivät täsmää keskenään järjestelmien välillä. Tämä johtaa resurssien tuhlaamiseen, kun tietoa pitää etsiä eri kanavista, jolloin tietenkin tehokkaan työajan osuus heikkenee. Tästä syystä myös myyjien velvollisuutta epäkohtien korjaamiseen tulisi tehostaa, jotta tällaisista tilanteista

päästäisiin eroon. Näin ollen seuraava joka tietoa etsii, ei joutuisi tekemään taas samaa tutkimustyötä.

Yrityksen olisi myös hyvä luoda yhteneväinen malli asiakastiedon kirjaamiselle, jotta kaikista asiakkaista saataisiin luotua samanlainen profiili. Tämän avulla henkilö, joka katsoo tietoja tietää varmasti, että mitä dataa sieltä löytyy ja mistä. Prosessien suunnittelu olisi tullut tehdä jo ennen järjestelmän käyttöönottoa, jolloin olisi jo tässä vaiheessa onnistuttu luomaan täysin yhteneväisiä profiileja ja käyttäjille olisi syntynyt rutiini niiden täyttämiseen.

Asiakkaiden kategorisoiminen tai nykyisen segmentointitiedon näkyminen tulisi järjestelmässä muuttaa. Tällä hetkellä järjestelmä ei suoraan kerro, että minkä kokoinen tai laatuinen asiakkuus on kyseessä, vaikka järjestelmää käytetään kuitenkin mm. huollossa. Asiakkaan palvelun näkökulmasta olisi tärkeää, että esim. huoltomekaanikko näkisi suoraan, että tämä kyseinen asiakas on todella kriittinen yritykselle.

Asiakaskategorisoinnissa tärkeää on keskittyä nimenomaan jakamaan asiakkaat katteen perusteella, eikä välttämättä suuruuden perusteella. Asiakkuuksien laaduissa on paljon eroavaisuuksia esim. jotkin asiakkaat saattavat aina valita ”parhaimmat” huoltosopimukset, joissa katetta todennäköisesti on myös enemmän. Kategorisoinnilla voidaan hallita riskejä todella tehokkaasti. Siksi sitoutunut ja uskollinen asiakas, joka tuottaa hyvin vuodesta toiseen, tulee myös huomioida kategorisoinnissa. Kuitenkaan, jos kaikki asiakkaan kanssa tekemisissä olevat ihmiset eivät tunne asiakkuuden tuomaa arvoa, niin asiakkuuden on myös mahdollista tuhoutua. Siksi jokaisella henkilöllä, joka katsoo asiakkaan tietoja CRM-järjestelmästä, pitäisi olla välitön ymmärrys siitä, että minkä laatuinen asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä. Tämä näkyy pitkällä aikavälillä suoraan asiakastytyväisyydessä ja uskollisuudessa.

Asiakaskategorisoinnista ja uusasiakashankinnasta olisikin hyvä jatkaa mahdollisten uusien opinnäytetöiden kanssa. Laadukkaita asiakkaita ei voi ikinä olla liikaa ja asiakkuuden hallinnassa tulee aina olemaan kehitettävää. Tätä opinnäytetyötä voi pitää tämän hetken tilanteen kuvauksena ja mahdolliset seuraavat tekijät pystyvät tämän pohjalta alkaa tutkimaan asiakkuuksia entistä syvemmin.

4 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakastietojen hallintaa osana yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Tämän lisäksi keskityttiin myös itse myyntiprosessiin ja siihen, että miten asiakkuuksien hallinta liittyy siihen, niin myyntihenkilöstön kuin johtohenkilöstön näkökulmasta. Tämä teoria muodosti tutkimukselle viitekehyksen. Itse tutkimusosuus esitettiin opinnäytetyössä viimeisenä, joka perustui kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina ja haastateltavia oli kaikkiaan neljä.

Asiakkuuksien hallintaa lähdettiin käsittelemään ihan perinteisellä myynnin teorialla. Teoriana työssä käytettiin myyntiprosessin vaiheita ja myyntisuppiloa, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan asiakkuuksien kehittymistä prosessin eri vaiheissa. Asiakkaiden hankinnassa ja ylläpitämisessä on monia muuttujia, jolloin myös asiakkaita katoaa prosessin aikana. Tällä teorialla pyrittiin siis avaamaan se kaikista konkreettisen prosessi vaihe vaiheelta, jotta yritys ei kadottaisi potentiaalisia asiakkaitaan.

Myynnin jälkeen opinnäytetyössä keskityttiin itse asiakastietoon ja asiakastietojärjestelmiin. Asiakastiedon merkitys on nykyaikana yritysten välisessä kaupankäynnissä hyvin merkittävä osa kauppojen toteutumisen näkökulmasta. Tämän ja oikeastaan koko opinnäytetyön aiheen takia keskityttiin asiakastiedon hallinnan määritelmiin ja itse asiakastiedon prosessiin. Asiakastiedon hallinta on lähtökohtaisesti päivittäisten käyttäjien eli tässä tapauksessa myyjien ja esimiesten vastuulla, joten prosessin teoria kuuluu laajasti tutkimukseen. CRM-järjestelmät perustuvat asiakkuuksien johtamiseen, joten opinnäytetyön tutkimuksen kannalta se oli myös tärkeää käsitellä. Asiakkuuksien johtaminen käsiteltiin hyvin pelkistetysti, mutta todellisuudessa sen laajuus ja tärkeys organisaatioissa on todella merkittävää.

Teoriaosuuden viimeisenä suurempana kokonaisuutena käsiteltiin johtamisen merkitystä CRM-järjestelmän toimivuuden näkökulmasta. Johtaminen on aina suuressa osassa, kun lähdetään muuttamaan tai luomaan muutosta organisaation sisällä. Sisäisten prosessien ja toimintatapojen muutokset saattavat kohdata vastarintaa, joten teorian näkökulmasta oli merkittävää myös sitä käsitellä.

Myynninjohtamisessa teoria rajattiin suoritusjohtamiseen, sillä siihen suurin osa nykyisistä suurista organisaatioista nojautuu. Tulos- ja tavoitejohtaminen rupeaa olemaan tänä päivänä hyvinkin vanhanaikaista, sillä kehittymisen kannalta on havaittu, että

pelkästään tulos ei kerro koko totuutta vaan myös se, että miten tulos saavutetaan. Näin ollen jatkuva henkilöstön ja johdon välinen kommunikaatio voi johtaa koko organisaation kehittymiseen.

Vielä ennen empiriaosuutta keskityttiin teoriassa itse muutokseen ja kulttuuriin muuttamiseen organisaatioissa. Toimintatapojen ja ajattelun muuttaminen on aina hankalaa. Se vaatii paljon resursseja ja aikaa, jotta muutokselle luotuja tavoitteita aletaan saavuttamaan. Organisaatioissa tapahtuu muutoksia kuitenkin jatkuvasti, mutta osa muutoksista ovat kulttuurillisesti vaikeampia, jolloin muutoksen johtaminen ja hallinta myös korostuu.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena. Aihealueen monipuolisuuden ja käyttäjäkohtaisen kokemuksen selvittämiseksi, paras vaihtoehto oli suorittaa tiedonkeruu yrityksestä teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden ajatuksena oli, että henkilöstö pystyisi vapaasti kertomaan, että miten he kokevat organisaatiossa tapahtuneen muutoksen. Vapaalla keskustelulla pystyttiin myös menemään ”pintaa syvemmälle”, jonka avulla uskoakseni saatiin paras mahdollinen lopputulos tutkimuksen näkökulmasta. Haastatteluihin osallistui neljä yrityksessä eri asemassa olevaa työntekijää, jolloin myös eri tehtävien tuomat kokemukset saatiin havainnollistettua.

Haastattelut painottuivat niin konkreettiseen CRM-järjestelmään käyttämiseen, kuin myös omakohtaisiin kokemuksiin. Haastatteluiden alussa painotettiin yleisiä ajatuksia järjestelmästä ja sen pohjalta lähdettiin jakamaan kokemuksia pienempiin kokonaisuuksiin. Ajallinen lähtökohta kysymyksille oli käyttöönotossa ja koulutuksessa. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä koko tutkimuksen kannalta olikin koulutuksen toteutus ja onnistuminen. Koulutuksen onnistuminen jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan, ja näin ollen pystyttiin myös peilaamaan nykyistä tilannetta mahdollisiin koulutuksen puutteisiin. Vaikka koulutus koettiin suurelta osin onnistuneeksi, niin silti CRM-järjestelmän hyötyjen painottaminen oli jäänyt operatiivisen toiminnan varjoon – mikä varmasti on osasyllinen mahdollisiin käyttäjäkokemuksen negatiivisuuksiin.

Päivittäinen järjestelmän käyttäminen ja itse prosessi CRM-järjestelmälle esiteltiin kuvassa 7. Tässä vaiheessa jo viimeistään tutkimuksen kannalta tuli selville se, että miksi CRM-järjestelmän käyttöä ei kaikilta osin koettu kovinkaan tarpeelliseksi. Päivittäinen työskentely, pois lukien liidien kirjaaminen, käytännössä suoritetaan organisaatiossa eri ohjelmistolla. Toisin sanoen myyntitapahtumaan liittyvä toiminta kuten tarjousten kirjaaminen, tilausten tekeminen ja kauppojen sulkeminen tapahtuu eri ohjelmalla, josta ne tiedot sitten siirtyvät itse CRM-järjestelmään. Tämä aiheutti osassa henkilöstöä sen, että

ei osattu nähdä konkreettista hyötyä CRM-järjestelmästä, kun tiedot ovat näkyvissä myös siellä mihin ne myös kirjataan.

Asiakkuudenhallinnan kehittymistä olikin näin ollen vaikea mitata numeeriseksi kirjattavalla datalla. Johdon näkemys oli, että kehitystä olisi tapahtunut, mutta siihen varmuutta on vaikea saada – ilman konkreettista dataa. Eli toisin sanoen, asiakkaita tai kauppvoja ei ole yhtään sen enempää tai vähempää kuin ennenkään. Varsinkin myynnin kehityksen kohdistaminen CRM-järjestelmään on haastavaa.

Johto kuitenkin kokee, että myynnin seuranta on kehittynyt entistä paremmaksi. CRM-järjestelmällä data on helpommin käytettävissä ja paremmassa muodossa kuin ennen. Nyt johtohenkilöstö näkee suoraan graafisesti esitettynä myyjien toimintaa, jolloin myös seuranta on helpompaa. CRM-järjestelmä näyttää suoraan myyjien toiminnan sisältäen mm. liidit, tarjoukset ja toteutuneet kaupat, jolloin myös niiden seurantaan ei tarvitse päivittää Excel-tiedostoja. Tämä tietenkin säästää kaikkien resursseja. Lisäksi myyjien aktiivisuuden seuranta on helpottunut, vaikkakin järjestelmää käytetään vaihtelevasti eikä välttämättä kaikki tieto toiminnasta ole ajankohtaisesti saatavilla.

Yrityksessä ja sen toiminnassa oli havaittavissa kuitenkin paljon positiivisia elementtejä, mutta CRM-järjestelmän hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Suurin vaikuttava tekijä sen hyötyjen saavuttamiseen tulevaisuudessa on saada työntekijät aktiivisesti osallistumaan sen käyttöön. Vaikka tutkimuksen tekohetkellä osa henkilöstöstä saattoi ajatella, että järjestelmän käyttäminen ei tuo tässä vaiheessa mitään konkreettista hyötyä vaan ennemminkin rajoittaa, niin systemaattisella kehittämisellä ja tietojen kirjaamisella pystytään tulevaisuudessa saamaan hyvinkin ajankohtainen asiakastietokanta. Kun sitä vielä tulevaisuudessa osataan hyödyntää tehokkaasti, niin saatetaan päästä tilanteeseen, jossa CRM-järjestelmä luo päivittäisen ohjelman työntekijöille. Tähän tilanteeseen on vielä kuitenkin matkaa. Sen toteutumiseen tulevaisuudessa vaikuttaa johdon vaatimukset CRM-järjestelmän käytölle – kaikilla sektoreilla.

Vaikka CRM-järjestelmän toivotaan tuovan monia asioita tulevaisuudessa asiakkuuksien palveluun, niin ulkopuolisena toimintaa seuranneena voin todeta, että todellinen tavoite järjestelmälle on ollut myyjien seuranta. Tätä mielipidettä tukee mm. selvä prosessien puuttuminen, jolloin selvästi yrityksen lähtökohtainen tarkoitus on ollut saada myyjiltä niiden sisäinen asiakastieto organisaation käytettäväksi. Tästä syystä monia puutteita itse järjestelmässä ja sen käytössä on vielä havaittavissa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Oy.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Second Edition. Butterworth-Heinemann.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohton opas myyntiin ja markkinointiin.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Logistiikan Maailma 2019. Varastonohjaus: ABC-analyysi. Viitattu 16.8.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>

Logistiikan Maailma 2019. Prosessien kehittäminen: Lean-ajattelu. Viitattu 25.6.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Management Study Guide. Operational CRM. Viitattu 27.6.2019. <https://www.managementstudyguide.com/operational-crm.htm>

Mattila, S. 2017. Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Viitattu 25.6.2019. <https://www.kohtilaatua.fi//laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.

Provenmodels 2019. AIDA sales funnel. Viitattu 24.3.2019. <https://www.provenmodels.com/547/aida-sales-funnel/elias-st.-elmo-lewis>

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin: Business-to-Business ratkaisumyynti. Helsinki: Readme.

Rouse, M. 2017. Sales Funnel. Viitattu 21.3.2019. <https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/sales-funnel>

Rubanovitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Laatu keskus.

Sivula, J. 2018. Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Viitattu 23.3.2019. <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tieke 2012. Tutustu: missä tietotekniikkaa voi hyödyntää? Viitattu 21.3.2019 <https://oma.tieke.fi/display/julkaisut/1.+Askel+-+Tutustu>

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Viitattu 28.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. Validiteetti. Viitattu 28.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Yritys X. 2019. Yrityksen sisäinen materiaali.

Suulliset lähteet:

Haastateltava A. 2019. Aluejohtaja. Yritys X. Haastattelut 26.5.2019 & 14.8.2019

Haastateltava B. 2019. Myynnin johtaminen. Yritys X. Haastattelu 26.5.2019

Haastateltava C. 2019. Myyntihenkilöstö. Yritys X. Haastattelu 26.5.2019

Haastateltava D. 2019. Myyntihenkilöstö. Yritys X. Haastattelu 26.5.2019