

CRM-JÄRJESTELMÄN TARPEEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ

CASE: OY LUNAWOOD LTD

Tiivistelmä

Tekijä Lehmuskorpi, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 37	Valmistumisaika Syksy 2019 Liitesivut 1
Työn nimi CRM-JÄRJESTELMÄN TARPEEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ CASE: OY LUNAWOOD LTD		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli suomalainen lämpöpuuyritys Oy Lunawood Ltd. Tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantoyrityksen tarvetta CRM-järjestelmälle sekä pohdita yrityksen asiakkuudenhallintaa ja sen ongelmia. Teoriapohjan soveltamisen lisäksi tavoitteiden saavuttamiseksi suoritettiin kysely yrityksen toimihenkilöille sekä haasteltiin yrityksen työntekijöitä. Tulosten avulla laadittiin kokonaiskuva yrityksen nykytilasta sekä kehitettävistä asioista, joissa CRM-järjestelmä voisi toimia apuvälineenä.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuudenhallintaa, asiakasjohtamista, prosessijohtamista, tietosuojasetusta sekä CRM-järjestelmien ominaisuuksia, niiden ongelmia ja hyötyjä asiakkuudenhallinnassa.</p> <p>Tutkimuksessa kysyttiin Lunawoodin työntekijöiltä, kuinka asiakkuuksia hoidetaan yrityksessä ja miten tätä voitaisiin kehittää.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi ehdotus siitä, miten CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää yrityksen asiakkuudenhallinnan parantamiseen, sekä siitä, mihin asioihin järjestelmän hankinnassa tulisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyössä selvisi, että CRM-järjestelmä on monipuolinen työkalu asiakassuhteiden luomisessa ja hallinnoimisessa mutta sen käyttöönottoon ja toiminnallisuuksien miettimiseen tulee panostaa, jotta järjestelmästä saadaan yrityksen tarpeita tukeva.</p>		
Asiasanat CRM, asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallintajärjestelmä, asiakastietojen hallinta, asiakkuudenhallinta		

Abstract

Author Lehmuskorpi, Markus	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 37	Appendices 1
Title of publication CRM-JÄRJESTELMÄN TARPEEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ CASE: OY LUNAWOOD LTD		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Finnish Thermowood company Oy Lunawood LTD. The aim was to identify the need for an engagement business in CRM and to reflect on the company's customer relationship management and its problems. In addition to the theoretical knowledge base, a survey was conducted for company officers and interviews with employees of the company. The results were used to identify the current state of the company and the issues to be developed where the CRM system could serve as a tool.</p> <p>The theory section deals with customer relationship management, customer management, process management, the privacy setting, and the capabilities of CRM systems, their problems and benefits in customer relationship management.</p> <p>The study asked Lunawood employees how to manage customers and how to develop them.</p> <p>The result of the work was a proposal on how to make use of CRM to improve the company's customer relationship management, as well as what issues the initialization of the system should pay attention to. The thesis revealed that the CRM system is a versatile tool for creating and managing customer relationships, but its functionalities must be considered properly, and deployment needs to be invested in to make the system supportive of the business needs.</p>		
Keywords CRM, customer-oriented approach, customer relationship management system, customer data management, customer relationship management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite	1
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Toimeksiantoyritys	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	ASIAKKUUDENHALLINTA	4
2.1	Asiakkuudenhallinta käsitteenä	4
2.2	Asiakasjohtaminen	8
2.3	Asiakslähtöisyys	9
2.4	Prosessijohtaminen osana asiakkuudenhallintaa	10
3	CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT	13
3.1	CRM-järjestelmä käsitteenä	13
3.2	CRM-järjestelmien tyypillisiä haasteita	14
3.3	CRM-Järjestelmä myynnin, markkinoinnin ja hallinnon apuna	15
3.4	GDPR – asiakas- ja henkilötietojen hallinta CRM:n näkökulmasta	16
4	TUTKIMUS CRM-JÄRJESTELMÄN TARPEELLISUUDESTA JA TOIMINNOISTA, CASE: LUNAWOOD OY	19
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	19
4.2	Toimeksiantoyritys	19
4.3	Nykyiset järjestelmät ja toimintamallit	20
5	LAADULLINEN TUTKIMUS: CASE LUNAWOOD OY	23
5.1	Aineiston kerääminen	23
5.2	Aineiston tulokset	23
6	TULOSTEN ARVIOINTI JA POHDINTA	29
6.1	Vaadittavat toiminnallisuudet	29
6.2	Käyttäjänäkökulma	31
6.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	33
7	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen on usein aloilla ja markkinoilla lähes mahdollista pelkästään fyysisen tuotteen ja ydinpalvelun varassa. Jotta yrityksellä on mahdollisuuksia kilpailla markkinoilla, joissa asiakas arvostaa heidän toimintojansa ja prosesseja tukevaa palvelutarjoomaa ja sen tuomaa lisäarvoa, tulee se tehdä paremmin kuin kilpailijat. Yritys ei kilpaile pelkällä tuotteella tai palvelulla vaan kaikkien osien muodostamalla palvelutarjoomalla, joka sisältää monia erilaisia ydinratkaisuja tukevia palveluita. Asiakashallinta ja sen tärkeyden tiedostaminen muodostavat yhden keskeisen osan tarjoomaa palvelukilpailussa.

On olemassa monia työkaluja asiakashallinnan tehostamiseksi. CRM-järjestelmä on yksi nykyaikaisen yrityksen tähän tarkoitukseen hankkimista apuvälineistä. CRM-järjestelmä on tietotekninen ratkaisu, tietojärjestelmä tai ohjelmisto. CRM-järjestelmän aktiivinen käyttö voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakastyöhön sekä markkinoinnin- ja myynnin toimenpiteisiin.

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle, jossa olen työskennellyt toimihenkilönä kevästä 2017 lähtien, Lunawoodille. Olemme huomanneet, että CRM voisi olla hyödyllinen työkalu asiakassuhteiden kehittämisessä. CRM:n liittyen pohdimme, että voisin tehdä opinnäytetyön tästä aiheesta. Aiheeksi valikoitui CRM-järjestelmän tarpeen kartoitus toimeksiantoyrityksessä. Opinnäytetyöstä päätettiin rajata pois eri palveluntarjoajien vertailu. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä asiakkuudenhallinta koostuu ja mitä on hyvä asiakkuudenhallinta. Miten asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan parantaa asiakkuudenhallinnan kehittämisessä ja minkälaisia ominaisuuksia niissä on olemassa. Työ keskittyy toimeksiantoyrityksen näkökulmasta asiakashallintaan ja työssä tarkastellaan yksityiskohtaisesti yrityksen nykytilaa ja miten edellä mainitut asiat voivat auttaa kehittämään sitä. Työssä pyritäänkin vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan?
- Mikä asiakkuudenhallintajärjestelmä on?
- Mitä etuja asiakkuudenhallintajärjestelmästä on yritykselle?
- Mitä ovat yleiset ongelmat asiakkuudenhallintajärjestelmissä ja niiden käyttöönotossa?
- Mitä tarpeita ja millainen asiakkuudenhallintajärjestelmä olisi hyödyllinen toimeksiantoyritykselle?

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee työn teoriaosuuden tukea avainkysymyksiin vastaamista. Tutkimuksesta ja haastatteluista on saatava tarpeeksi hyödyllistä tietoa yrityksen nykytilasta sekä toiveista ja tarpeista asiakkuudenhallinnan parantamiseen. Useamman vuoden työkokemus toimeksiantoyrityksessä on hyödyllinen, koska tunnen henkilöstön, toimintatavat, asiakkaat ja käytössä olevat järjestelmät. Asiakkuudenhallintajärjestelmän pitää olla helppokäyttöinen, mutta sen on lisäksi tuotettava relevanttia tietoa asiakkaista. Mahdollisessa käyttöönotossa on tärkeä koota ja tuoda oikeanlaista tietoa järjestelmään. Järjestelmän valinta ja suunnittelu on tehtävä huolella ja sen käyttäjät perehdytettävä hyvin käyttöön, jotta järjestelmää käytettäisiin ja se olisi hyödyllinen.

1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty sähköpostilla lähetetyllä kyselylomakkeella, joka toteutettiin kesän 2019 aikana. Haastattelun toteuttamiseksi luotiin tutkimuskysely, jonka teemat on otettu opinnäytetyön tavoitteiden teemoista sekä teoreettisesta tietopohjasta. Sähköpostilla lähetettävään kyselylomakkeeseen päädyttiin, koska relevanttien vastaajien lukumäärä oli pieni ja kysymykset voitiin esittää avoimessa muodossa niiden tarkastelun vieraalla kohtuuttoman paljon aikaa. Vastauksista saatiin näin mahdollisimman kattavat ja opinnäytetyön tavoitteita tukevat. Tutkimuskysymyksillä pyritään keräämään tietoa uuteen järjestelmään tarvittavista toiminnoista, vastaajien kokemuksista CRM-järjestelmistä ja yrityksen nykyisistä toimintatavoista.

1.3 Toimeksiantoyritys

Lunawood on lämpöpuun tuotannon innovatiivinen edelläkävijä ja kansainvälinen markkinajohtaja. Lunawoodin tuotevalikoimaan kuuluvat erilaiset ulkoverhoustuotteet, terrasilaudat, rimatuotteet ja sisustusmateriaalit. Yrityksen vuotuinen tuotantokapasiteetti on 150 000 kuutiota. Lämpöpuun raaka-aineena käytetään suomalaista mäntyä ja kuusta, mikä on perusta yrityksen laadukkaalle tuotteelle. Strategiassaan yritys painottaa hyviä asiakassuhteita ja henkilökohtaista asiakaspalvelua, ja kantavina arvoina ovat innovatiivisuus sekä ekologisuus. Lunawood on aloittanut pienenä perheyrittäjänä vuonna 2001, jolloin työntekijöitä oli vain yhdeksän. Nykyään Lunawood työllistää yli 90 henkilöä. Yrityksen pääomistaja ovat Capman Oyj:n hallinnoimat rahastot. Lunawoodilla on myös tytäryhtiö Lunacomp Oy, joka valmistaa korkealaatuista patentoitua lämpöpuukomposiittia terasikäyttöön ja muuhun piharakentamiseen. Tuotteesta kaksi kolmasosaa on lämpöpuukuitua, jota syntyy lämpöpuutuotannon sivutuotteena, ja kolmasosa CIRCO-kierrätysmuovia, joten kyseessä on kestävä ja ympäristöystävällinen tuote. Yrityksen liikevaihdosta 95

prosenttia tulee viennistä ja loput viisi prosenttia kotimaan myynnistä. Lunawood suunnittelee ottavansa käyttöön CRM-järjestelmän, siksi tutkimus sen tarpeellisuudesta ja mahdollisista toiminnoista on ajankohtainen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenteen muodostavat teoriaosuus ja empiria, jossa käsitellään tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuudenhallintaa, asiakasjohtamista, asiakaslähtöisyyttä, prosessijohtamista ja CRM-järjestelmää työkaluna asiakkuudenhallinnan tehostamisessa. Teoriaosuudessa käsitellään myös tietosuoja-asetuksen tuomia vaatimuksia tietojen käsittelyssä.

Empiirisessä osuudessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja käytetty tutkimusmenetelmä, sekä tarkastellaan tutkimuksesta saatuja vastauksia. Lopuksi empiriaosuudessa käsitellään tutkimuksen perusteella syntyneitä johtopäätöksiä ja ehdotuksia toimeksiantoyrityksen CRM-järjestelmän toiminnallisuuksiin. Viimeisessä luvussa kootaan yhteenvedossa koko työ yhteen.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

2.1 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään asiakkuudenhallintaa, asiakkuudenhallintaan liittyviä käsitteitä, asiakaslähtöisyyttä, asiakkuudenhallinnan tavoitteita, arvon tuottamista asiakkaille, onnistunutta asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien johtamista. Kaikki edellä mainitut asiat on syytä ottaa huomioon yrityksen asiakashallintaa tarkasteltaessa. Yrityksen omaa asiakkuudenhallintaa voidaan parantaa, arvioida ja hallita keskittymällä näihin osa-alueisiin. Vasta näiden asioiden ymmärtämisen jälkeen voidaan alkaa suunnitella CRM-järjestelmää yritykseen.

Asiakkuudenhallinta on laaja käsite, jonka määritelmä saattaa vaihdella paljon käytettävistä lähteistä ja näkökulmista riippuen. Käsitteenä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yritykselle tärkeiden asiakkuuksien johtamista. Asiakkuudenhallinta on yrityksen strategiaa, kuinka hallita asiakassuhteita ja kanssakäymistä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Se kattaa kaikki ne lähestymistavat ja strategiat, joita yritys käyttää asiakkuuksien luomiseen, ylläpitämiseen ja laajentamiseen. Tähän kuuluvat myös tietojärjestelmät. (Salesforce 2018.)

CRM eli Customer Relationship Management on 1900-luvun lopulla vakiintunut käsite. CRM:lle ei ole olemassa suoraa suomenkielistä vastinetta. Se liitetään kuitenkin usein asiakaspalveluun, asiakkuuksien hallintaan sekä näihin liittyvään työhön, jolla pyritään kehittämään liiketoimintaa ja kasvattamaan myyntiä. Tiukemmin CRM liitetään kuitenkin yleensä tietojärjestelmiin, joiden tarkoitus on tukea asiakkuuksista saatavaa hyötyä tehostamalla liiketoiminnan prosesseja. (Oksanen 2010, 21.)

CRM voidaan tulkita monin eri tavoin, mikä vaikeuttaa käsitteen ymmärtämistä. Se onkin käsitteenä melko uusi, mutta sitä käytetään paljon monissa eri merkityksissä. CRM voi tarkoittaa lähestymistapaa, jolla halutaan hankkia, tunnistaa, lisätä tai pyrkiä pitämään kiinni nykyisistä asiakkaista. CRM:llä voidaan tarkoittaa tietojärjestelmää, jonka avulla yritys pyrkii järjestelmällisesti hoitamaan asiakassuhteitaan. Sillä voidaan tarkoittaa myös markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosesseja, jotka yhdessä muodostavat asiakastyön kokonaisuuden. CRM:llä voidaan tarkoittaa myös yrityksen strategiaa, jolla pyritään asiakastyöväisyyttä ja kannattavuutta parantamalla saavuttamaan mahdollisimman hyvä tuotto asiakkuuksista. (Oksanen 2010, 22.)

Ala-Mutkan mukaan (Ala-Mutka 2004, 21.) ”asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä

ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyvääisyyttä ja -kannattavuutta. Oikean strategian avulla tietojärjestelmät mahdollistavat kustannustehokkaan ja kohdennetun asiakashallinnan.”

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa myös kolmeen käsitteeseen sen luonteen perusteella:

- Strateginen asiakkuudenhallinta, joka tähtää tuottavuuteen ja kannattavien asiakkaiden pitämiseen.
- Toiminnallinen asiakkuudenhallinta, joka keskittyy asiakaskohtaamisprosessin, kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun automatisointiin.
- Analyttinen asiakkuudenhallinta, joka pyrkii muuttamaan asiakkaista kerättyä tietoa toiminnalliseksi välineeksi, yrityksen strategian tueksi (Buttle & Maklan 2015, 4).

Strategisella asiakkuudenhallinnalla yritykseen pyritään luomaan asiakaslähtöinen kulttuuri, joka on omistautunut voittamaan ja pitämään asiakkaat luomalla ja tuottamalla heille parempaa arvoa kuin kilpailijat. Strategisessa asiakkuudenhallinnassa resurssit usein ohjautuvat sinne, missä ne parhaiten parantaisivat asiakkaiden arvoa, sekä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiin, jotka kannustavat parempaan asiakaspalveluun, asiakassuhteiden säilyttämiseen ja asiakastietojen keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Onnistuessaan asiakaslähtöinen liiketoiminta tuottaa asiakkaille erinomaista arvoa ja palvelua. (Buttle & Maklan 2015, 5.)

Toiminnallisella asiakkuudenhallinnalla keskitytään automatisoimaan asiakaskohtaamisprosesseja. Asiakkuuksienhallintajärjestelmät mahdollistavat markkinoinnin, myynnin ja palveluiden toimintojen automatisoinnin ja integroinnin. Toiminnallisen asiakkuudenhallinnan menetelmiä ovat

Markkinoinnin automatisointi eli

- Kampanjoiden hallinta
- Tapahtumakeskeinen markkinointi
- Markkinoinnin optimointi

Myynnin automatisointi eli

- Yhteyksien hallinta
- Liidien hallinta
- Myyntihankkeiden ja mahdollisuuksien hallinta
- Kontaktien hallinta

- Tarjousten ja ehdotusten generointi
- Tuotteiden kokoonpano

Palveluiden automatisointi eli

- Case management eli prosessi, jonka tarkoituksena on määrittää asiakkaan yksilölliset palvelutarpeet ja löytää niiden kanssa parhaiten yhteensopivat palvelut.
- Asiakastapaamisten hallinta
- Palvelutason hallinta (Buttle & Maklan 2015, 7.)

Analyttinen asiakkuudenhallinta keskittyy asiakastietojen hyödyntämiseen ja keräämiseen sekä yrityksen että asiakkaan arvon kasvattamiseksi. Analyttisestä asiakkuudenhallinnasta on tullut tärkeä osa yrityksen asiakkuudenhallintaa, sen avulla voidaan vastata kysymyksiin: Mille asiakkaille suunnata tarjouksia? Missä järjestyksessä ja millä tavalla asiakkaita palvellaan? Mille asiakkaille keskittää myynti? (Buttle & Maklan 2015, 12.)

Strateginen	Toiminnallinen	Analyttinen
Painopiste asiakaskeskeisen liiketoimitakulttuurin synnyttämisessä	Painopiste asiakasrajapinnan prosessien ohjauksessa ja automatisoinnissa	Painopiste tiedon louhinnassa ja liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa
Asiakkaille tuotetaan kilpailijoitaan parempaa lisäarvoa.	Tyypillisiä sovellutuksia: markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosessityökalut	Pohjana kaikki organisaatioon kertynyt tieto asiakkaista

Kuvio 1. Asiakkuudenhallinnan lajittelua (Buttle & Maklan 2015, 4.)

Palkittu projekti- ja henkilöstöjohtamisen ammattilainen sekä Coca-Cola Companyn entinen projektijohtaja Tom Mochal (2006) listaa kymmenen asiaa, joita seuraamalla yritys voi parantaa asiakkuudenhallintaansa:

1. CRM-toteutukset keskittyvät hankkimaan ja käyttämään paremmin tuotettua ja jäseneltyä dataa asiakkaista.

CRM-lähestymistapa käsittää kaikkien asiakkaiden tietojen keräämisen, käytön ja hallinnan. Paremmiin ymmärtämällä asiakkaita yritys pystyy paremmin hallitsemaan suhteita

heihin, pitämään asiakkaat onnellisempina, uskollisempina ja he todennäköisemmin ostavat tuotteita ja palveluita yritykseltä.

2. CRM on filosofia ja ajattelutapa.

CRM ei ole vain työkalu, vaikka asiakassuhteiden monia osa-alueita voidaan automatisoida käyttämällä pakattuja tai räätälöityjä ohjelmistoratkaisuja. Itse asiassa CRM-ohjelmisto on vain pieni osa yhtälöä, joka sisältää muuttuvien liiketoimintakäytäntöjen keskittämistä enemmän asiakkaiden tarpeisiin ja tietokantojen uudelleen suuntaamiseen, jotta asiakastietoja voidaan helpommin löytää

3. CRM:n toteuttamista organisaatiossasi on pidettävä kulttuurin muutosaloitteena.

Yrityksen pitää muuttaa tapaa, jolla työntekijät tekevät työtään. Jotta voi todella menestyä, edellyttää se monitahoista, pitkän aikavälin sitoutumista. Tämä vaatii muun muassa koulutusta, uusia prosesseja, raportointisuhteita, malleja, mittareita ja työkaluja. CRM-aloitteen kulttuuriset vaikutukset voivat olla valtavia, ja organisaatiot, jotka aliarvioivat laskutapaukset, eivät useinkaan toteuta toteutuksiaan.

4. CRM-toteutukset vaativat aikaa.

Monet organisaatiot haluavat toteuttaa CRM:n nopeasti. Vaikka on mahdollista arvioida, kuinka kauan itse ohjelmiston toteutus voi kestää, on paljon vaikeampaa tietää, kuinka kauan kulttuurin muutos vaatii. Ihmisten CRM-ajattelutavan kehittämiseen kuluva aika kestää siis kauemmin.

5. Hyvä CRM-toteutus tarjoaa asiakkaalle täydellisen näkymän.

Jokainen organisaation paikka, joka koskettaa asiakasta, tulisi integroida. Monet ihmiset ajattelevat vain myynnin automaatiota. Vaikka myyntitoiminta on etupuolella asiakkaiden näkemyksessä, tulisi lähestymistapaa muuttaa siten, että se ottaa huomioon myös seuraavat alueet: Johtoryhmän yhteystiedot tärkeimmistä tileistä, asiakastukitoiminnot, kuten help desk-asiakkaat, voivat pyytää teknistä tukea, asiakaspalvelutoiminnot, kuten laskutus ja myynti, messut, markkinointi, mainonta, lehdistötiedotteet ja niin edelleen

6. CRM vaatii asiakasanalyysia.

Asiakasta koskettavien toimintojen lisäksi CRM sisältää analyttiset näkökohdat asiakkaiden ymmärtämisestä, heidän ostotottumuksistaan ja syistä, joilla he tekevät päätöksiä. Käyttäjä voi esimerkiksi tunnistaa tiettyntyyppiset asiakkaat, jotka todennäköisemmin hankkivat lisäpalveluja. Tulevaisuudessa, kun yritys saa uusia asiakkaita, joilla on nämä samat ominaisuudet, voit yritys yrittää myydä näitä lisäpalveluja.

7. CRM-ratkaisuja voidaan hienosäätää optimoimaan myynnin ajoitus.

Joissakin CRM:n kehittyneemmistä lähestymistavoista myyntisykliä voidaan räätälöidä jokaiselle yksittäiselle asiakkaalle siten, että yrityksellä on parhaat mahdollisuudet tehdä myynti. Räätälöity myyntisykli on joustava vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeita ja motivaatiota, ja se perustuu aikaisempien asiakkaiden tulosten seurantaan.

8. Kaikki organisaation toiminnot voivat olla ehdokkaita CRM:lle.

Monet yritykset tarjoavat asiakkailleen palveluja, myyvät tuotteita asiakkailleen, valmistavat tuotteita asiakkaille, laskuttavat asiakkaita, keräävät rahaa asiakkailta ja niin edelleen. Tämä ei tarkoita sitä, että jokainen yrityksen osa kuuluu perinteiseen CRM-järjestelmään. Kuitenkin, jos yritys haluaa ottaa tämän korkean tason näkymän, monet yrityksen toiminnot voidaan sijoittaa CRM:ään.

9. CRM-kulttuurin muutoksen vastus voi tarkoittaa epäonnistumista.

Kaikki CRM-projektit eivät onnistu. Tämä havainto ei koske vain CRM:ää. Monet yrityksen muutosaloitteet saavuttavat vain murto-osan alun perin ehdotetuista eduista. Ilman pitkäjänteisyyttä ja selkeää tavoitetta muutokset usein epäonnistuvat. CRM-projekti ei ole onnistunut vielä ohjelmiston asentamisen jälkeen. Tämän jälkeen on vielä haaste saada sen käyttäjät muuttamaan toimintatapansa ja omaksumaan uuden toimintakulttuurin. Tämä voi kestää moninkertaisesti verrattuna itse ohjelmiston toteutukseen verrattuna eikä välttämättä onnistu koskaan ollenkaan.

10. Yrityksen täytyy seurata huolellisesti asiakastietojen keräämistä.

Monet ihmiset ovat varovaisia tiedonkeruusta ja kokevat sen olevan yksityisyyden häiritsemistä. CRM-ratkaisut tarvitsevat usein tuekseen paljon tietoja ja nämä huolenaiheet on otettava huomioon kehittäessään CRM-järjestelmää. Asiakkailta tietojen saamiseksi voi yritys esimerkiksi kertoa syyn niiden tarvitsemiseen, mitä tietoja tarvitaan ja mahdollisuuden poistaa asiakastiedot näin heidän halutessaan. (Mochal 2006.)

2.2 Asiakasjohtaminen

Asiakkuuksien johtaminen on yrityksille tärkeää, kun halutaan pitää nykyisistä asiakkaista kiinni ja halutaan kasvattaa liikevaihtoa. Tässä onnistuakseen yritysjohdon tulee tarkastella asiakkaita ruohonjuuritasolta; ketä asiakkaat ovat ja mitä he tarvitsevat? (Porkka 2016.)

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi tulee havainnoida sekä asiakasmarkkinoita että nykyisissä asiakassuhteissa tapahtuvaa kehitystä. Asiakassuhde- tai

asiakkuusjohtamisen tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi uusien asiakkaiden hankintaan, asiakkaiden arvon ja kannattavuuden kehittämiseen tai uusien asiakkaiden hankintaan. Näiden tavoitteiden muodostaman asiakasvision tulisi olla sopusoinnussa yrityksen vision ja strategisten päätösten kanssa. Asiakasvisio kertoo, millaista yhteistyötä yritys tekee asiakkaidensa kanssa, millaisia asiakkaita yrityksellä on nyt ja tulevaisuudessa ja millainen rooli asiakkailla on yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden rooli voi olla suurikin tuotekehityksessä ja asiakaspalautteet tärkeässä osassa toiminnan kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2013.)

Asiakasstrategiat kertovat, miten yritysjohto on suunnitellut pääsevänsä asiakasvisioon ja -tavoitteisiin. Strategiota voidaan laatia erikseen sekä nykyisille asiakkaille että uusasiakastyöhön. Asiakasstrategialla pyritään ottamaan kantaa muun muassa asiakassuhteiden kehittämiseen, asiakaskannattavuuden parantamiseen, asiakasrakenteen kehittämiseen, passiivisten asiakkaiden aktivointiin ja asiakasuskollisuuden vahvistamiseen. (Viitala & Jylhä 2013.)

Asiakassuhteiden vaaliminen, solmiminen ja kehittäminen vaativat markkinointiprosesseilta erilaisia asioita. Ensinnäkin markkinatutkimusta, joka on tärkeä ensimmäinen vaihe, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset kiinnostavat asiakkaat. Kiinnostavan asiakkaan löytämisen jälkeen seuraava vaihe on luoda kontakti ja muodostaa asiakassuhde. Ensimmäisen kontaktin luominen vaatii hyviä myynti- ja viestintätaitoja, yrityksen positiivinen tunnettuus on tässä avuksi. Kun suhde on luotu, on siihen jo panostettu paljon ja onkin tärkeää vaalia suhdetta. Suhteen vaaliminen vaatii asiakkaan pitämistä tyytyväisenä muun muassa tuotteiden, palveluiden, lupauksen pitämisen ja henkilökohtaisten kontaktien avulla. Asiakassuhteen kehittäminen, niin että asiakas laajentaa suhteen sisältöä esimerkiksi ostamalla enemmän vaatii hyvää myyntityötä. Tämä tarkoittaa, että myyjä ja kaikki asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevat asiakaspalvelijat omaavat hyvät viestintä- ja myyntitaidot. Asiakkaalle annetut aikaisemmat lupaukset on pidettävä ja pystyttävä antamaan uusia lupauksia. Lupauksen pitäminen on tärkeää niin asiakassuhteiden säilymisen, asiakastyytyväisyyden kuin pitkän aikavälin kannattavuudenkin kannalta. Yrityksen onkin varmistettava, että sillä on resurssit, motivaatiota, osaamista ja taitoa pitää lupaukset. Joskus asiakassuhde katkeaa asiakkaan tai yrityksen puolesta, sillä aina pitkät asiakassuhteet eivät ole kannattavia. Tällöin on tärkeää hallita suhteen katkaiseminen niin, että suhde voidaan elvyttää myöhemmin. (Grönroos 2010, 329–331.)

2.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyttä pidetään tärkeänä tekijänä yrityksen menestymisen kannalta ja sen pitäisi olla koko yrityksen toiminnan perustana. Ennen asiakslähtöisyyttä ei pidetty

suuressa arvossa, koska kilpailua ei ollut niin paljoa. Asiakkaiden valtaa on kasvattanut globalisoituminen, kansainvälistyminen sekä paremmat yhteydet, ja sen takia yritysten on ollut pakko muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi selviytyäkseen kovemmassa kilpailussa. Ajatusmallien muuttaminen asiakaslähtöisempään suuntaan ei ole helppoa, ja se vaatii aikaa sekä paljon työtä. Kaikki lähtee johtamisesta, jonka on muututtava asiakaslähtöisempään suuntaan ja näytettävä esimerkkiä. On selvitettävä, millä keinoin asiakasarvoa luodaan ja voidaan kasvattaa. Yritysten tulisi kertoa enemmän tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös, että mitä hyötyä niistä on asiakkaalle. Asiakaslähtöisen yrityksen pitää pystyä selvittämään, mistä asiakas kokee hyötyvänsä ja mitä asiakas pitää tärkeänä. Asiakkaiden tarpeet on siis selvitettävä ja ne pitää pystyä täyttämään mahdollisimman hyvin. (Viitala & Jylhä 2013.)

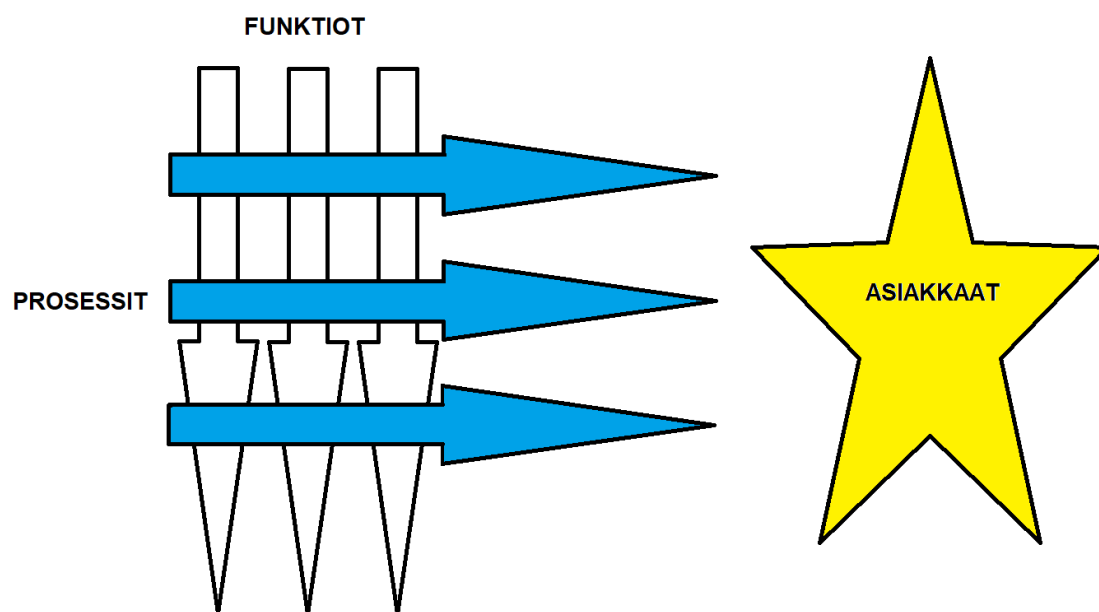
Usein yritysjohto väittää yrityksen olevan asiakaslähtöinen ja tämä kuuluu myös yrityksen strategiaan. Väitetään tarjottavan asiakkaille neuvoja, kumppanuutta, asiakkaan viemistä keskiöön ja arvon tuottamista myös muilla kuin tuotteilla. Tämä ei kuitenkaan läheskään aina toteudu luvatussa tavalla. Palveluita suunnitellessa saatetaan keskittyä mielikuviin ja oletuksiin, asiakkaan kuuntelemisen sijaan. Yritys siis näennäisesti on ajatellut asiakasta mutta ei ole kuunnellut. Asiakkaan pitäisi päästä kertomaan ja kuvailemaan, miten hän tällä hetkellä toimii, millaisia ongelmia hän kohtaa, mikä on hänelle arvokasta ja mitä hän tavoittelee – sekä miksi. Tämän ymmärryksen rakentaminen on korvaamatonta, sillä tällöin yritys oppii ja oivaltaa ja ajautuu oikeisiin päätöksiin. Turha palvelu jää tekemättä ja epämääräiselle kokonaisuudelle löydetään todellinen kärki. (Asiakaslähtöisyys – sanahelinästä arjen todellisuudeksi 2017.)

2.4 Prosessijohtaminen osana asiakkuudenhallintaa

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on asiakkuuden kannattavuus yritykselle taloudelliselta kannalta katsottuna. Yrityksen on huomioitava markkinatalous ja asiakkuus, jotta taloudellinen kannattavuus tulisi pysymään hallinnassa. Tämä tarkoittaa keskittymistä oikeisiin ja yrityksen kannalta hyviin asiakassuhteisiin sekä niiden laatuun ja syventämiseen, jottei tuloksena olisi ajan kuluessa tilanne, jossa huomataan asiakkuuksien koostuvan yrityksen kannalta kannattamattomista asiakassuhteista. Christian Grönroos kertoo kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi (2010), että tutkimuksen mukaan uuden asiakkaan hankinta maksaa yritykselle, jopa kuusi kertaa enemmän kuin uusintamyynnin aikaansaaminen nykyiselle asiakkuudelle. Nykyisen tyytymättömän asiakkaan takaisin saaminen maksaa saman tutkimuksen mukaan 25-kertaisesti. Pitkät asiakassuhteen ja asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä ovat siis yritykselle vähintäänkin useimmissa tilanteissa

kannattavampaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen tai kerran lähteneen asiakkaan takaisin saaminen. (Grönroos 2010, 348- 349.)

Prosessijohtamisella ja prosessiajattelu merkitsee työn uudelleensuunnittelua niin, että yrityksen tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Toimintoketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia vaiheita ja näin asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua. Prosessiajattelulla pyritään myös auttamaan henkilöstöä ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin liiketoiminnan kokonaisuutta. Prosessijohtaminen eroaa perinteisestä funktionaalisesta johtamisajattelutavasta siten, että funktionaalisessa organisaatiossa yrityksen jokainen toiminto ja osasto toimii itsenäisesti. Tämä johtaa siihen, että jokainen osasto pyrkii optimoimaan omaa alaansa ja erikoistumistaan sen sijaan että pyritäisiin optimoimaan koko kaikkia yhdessä muiden kanssa. Tämän seurauksena syntyy osa-arvoja, jotka eivät välttämättä pyri vastaamaan asiakkaiden toivomuksiin ja odotuksiin. Prosessijohtamisella pyritäänkin yhteistyössä luomaan kokonaisarvoa asiakkaalle, jota he arvostavat enemmän kuin eri osastojen osatunnettuja tuloksia. Esimerkiksi toimiva tuotteiden varastointi voi olla yrityksen itsensä näkökulmasta erinomainen tekninen ratkaisu mutta, jos se ei näy asiakkaille nopeampina toimitusaikoina, voi ratkaisun näytämä arvo jäädä heille pieneksi. Pitkäaikaisille asiakkuuksille tuotettavan arvon tuottaminen koko palvelutarjoomasta ja sen eri osista (kuten mainonnasta, markkinointiavusta, reklamaatioiden hoitamisesta, kysymyksiin vastaamisesta, dokumenttien tuottamisesta, laskutuksesta ym.) vaatii yrityksen kaikkien osastojen toimimista yhteistyössä keskenään. Tätä ketjua täytyy katsoa kokonaisvaltaisena prosessina ja johtaa sekä koordinoida myös sellaisena. (Grönroos 2010, 57.)



Kuvio 2. Prosessikeskeisyys (Grönroos 2010, 57.)

3 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

3.1 CRM-järjestelmä käsitteenä

Oksanen (2010, 22) jakaa asiakkuudenhallinnan eli CRM:n käsitteen viiteen eri kohtaan, joita se hänen mielestään voi tarkoittaa:

- Käsite toimintatavoille sekä tietojärjestelmille, joilla organisaatiojärjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu).
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja näiden suhteiden ylläpitämiseen.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan sekä johdatetaan markkinointi-, myynti ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

CRM-järjestelmä on tietotekninen ratkaisu, tietojärjestelmä, ohjelmisto, jonka aktiivinen käyttö voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakastyöhön, markkinoinnin- ja myynnin toimenpiteisiin. (Oksanen 2010, 23–24.)

CRM-järjestelmä on tehokas työväline yrityksille, ja se voidaan räätälöidä monenlaisten yritysten käyttöön. Erityisesti CRM auttaa sellaisten yritysten toimintaa, joiden liiketoiminta perustuu suurelta osin asiakaskontakteihin. Asiakkuudenhallinnassa CRM-järjestelmää käytetään potentiaalisten asiakkaiden sekä jo olemassa olevien asiakkaiden yhteystietojen hallinnoimiseen. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää liidejä, sähköposti ja -puhelinmarkkinointia sekä myyntiennusteita. Liidillä tarkoitetaan ihmistä tai yritystä, joka osoittaa kiinnostuksen yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan antamalla yhteystietonsa. Yhteydenotot, yhteystiedot, sovitut asiat, tarjoukset ja kaupat näkyvät kaikki järjestelmässä, kunhan ne vain kirjataan sinne. (CRM-järjestelmän avulla tehokkuutta työskentelyyn 2013.)

CRM-järjestelmällä voi tallentaa, järjestää, analysoida, esittää ja jakaa tärkeitä asiakastietoja, jolloin työntekijöiden on helpompi rakentaa hyviä ja kestäviä asiakassuhteita.

(Webcrm 2018.)

CRM-järjestelmän avulla yrityksissä voidaan keskittyä muun muassa seuraaviin haasteisiin:

- asiakastietojen käsittely

- tiedon jakamiseen yrityksen eri osastojen kesken (myynnin ja markkinoinnin)
- yrityksen myynnin vaikeaan hahmottamiseen
- äkillisiin poissaoloihin ja niistä johtuviin vaikeuksiin tiedon kulkemisessa ja tiedon löytymisessä
- hankaluuksiin päästä käsiksi ajantasaisiin asiakastietoihin. (Webcrm 2018.)

CRM-järjestelmien toimittajat voidaan jakaa konsultoiiviin toimittajiin ja ratkaisutoimittajiin. Konsultoivat toimittajat nimensä mukaan auttavat yritystä CRM-ratkaisun teknisen puolen kehittämisessä ja taloudellisen puolen neuvonnassa. Konsultoivat toimittajat sopivat yrityksille, joilla ei löydy paljoo aikaa tai osaamista asiakkuudenhallintaan, sillä heidän palveluihinsa kuuluvat olennaisesti myös aktiivisesti CRM-ratkaisuun liittyvän strategian luominen ja kehitystyö sekä konsultointi järjestelmän käyttöönottoprojektissa ja sen kehittämisessä. Ratkaisutoimittajia voidaan jakaa vielä kolmeen ryhmään. Markkinoilla on toimittajia, jotka jakelevat tuotettaan itse ja toimittajia, jotka jakelevat pääosin päämiehiensä tuotetta. Päämies voi olla esimerkiksi avoimen tai kaupallisen lähdekoodin ratkaisu. Lähdekoodilliset ratkaisut ovat usein räätälöityjä ratkaisuja edullisempia pilvipalveluja. Muita ratkaisutoimittajia ovat toimittajat, joiden tuotetta jakelevat yhteistyökumppanit, kuten Salesforce. Markkinoilla on myös useita toimittajia, jotka ovat erikoistuneet tietyille toimialalle sekä toimittajia, jotka myyvät myös muita järjestelmäratkaisuja, kuten toiminnanohjausjärjestelmiä. (Oksanen 2010, 183–185.)

CRM-ratkaisuja tarjoavia työkaluja on olemassa lukuisia, kuten Salesforce CRM, SAP CRM, ZOHO CRM, Oracle CRM, Microsoft Dynamics CRM, Nimble CRM, Sugar CRM, Hub spot CRM, PIPEDRIVE CRM, CRM Creatio. Jokaisessa työkalussa on omat hyvät ja huonot puolensa ja yrityksen onkin tärkeä kartoittaa hyvin etukäteen mitkä toiminnallisuudet ovat tärkeimpiä ja vertailla näin eri järjestelmien tarjoajia.

3.2 CRM-järjestelmien tyypillisiä haasteita

CRM-järjestelmien käyttöönotoissa on lukuisia erilaisia haasteita, järjestelmä esimerkiksi koetaan vaikeakäyttöiseksi, tietoja päivitetään myöhässä tai myynti ei koe järjestelmän käytöstä olevan mitään hyötyä. (Myynninohjaus 2011.)

Vanhoista tavoista voi olla usein vaikea päästä eroon tai niiden muuttaminen koetaan hankalaksi. Tähän tarvitaan kärsivällisyyttä ja aikaa. Mikäli myyjät eivät ole halukkaita käyttämään järjestelmää voidaan heitä motivoida esimerkiksi tekemällä järjestelmän käyttämisestä yksi palkanmaksun peruste. Järjestelmä voidaan integroida niin, että myyjä ei pääse eteenpäin tekemään kauppaa, ellei kirjoita asiakastapaamisesta tai kontaktista jotain ylös. Tällöin myyjän on pakko kirjata käynnistä jotain ylös. Toisaalta tässä on myös

riskinä, että myyjä voi turhautua ja kirjoittaa epärelevanttia tietoa vain päästäkseen eteenpäin. (Oksanen 2010, 25.)

CRM-järjestelmän käyttö vähenee usein alun jälkeen, kun innostus loppuu. Järjestelmän vähäinen käyttö ei välttämättä siis johdu teknisistä tai muistakaan ongelmista, vaan jostain muusta. Järjestelmä siis toimii täysin ja sitä voi käyttää, mutta sitä ei käytetä. Yleisin syy käyttämättömyyteen on kiire. Käyttäjä voi kokea, että tietojen kirjaaminen vie liikaa aikaa. Usein myös voidaan ajatella, että tietoja ei ehditä kirjaamaan ylös juuri sillä hetkellä, mutta kirjataan tiedot myöhemmin ylös. Asiat saattavat unohtua, tai voidaan unohtaa kirjata tiedot kokonaan. (Oksanen 2010, 26–27.)

3.3 CRM-Järjestelmä myynnin, markkinoinnin ja hallinnon apuna

Asiakkuudenhallinta voidaan hoitaa monilla eri tavoilla mutta kattava ja monipuolinen CRM-järjestelmä tekee asiakkuudenhallinnasta huomattavasti helpompaa. Järjestelmällä on mahdollista koota kaikki asiakkuudenhallinnassa tarvittavat tiedot yhteen, jolloin yritys pystyy hoitamaan toimintonsa nopeammin, tehokkaammin ja asiakkaankin kannalta sujuvammin. Markkinoinnissa kohdentamista voidaan täsmentää ja asiakkaita pystytään segmentoimaan tiettyjen ominaisuuksien perusteella. CRM-järjestelmän markkinointiautomaatio-ominaisuuksien avulla yritys voi virtaviivaistaa ja optimoida erilaisia markkinointitehtäviä. Tämä lisää myynti- ja markkinointiryhmän tehokkuutta säästämällä aikaa hallinnollisiin tehtäviin, toimittamalla oikean sisällön viestejä oikealle yleisölle. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä voidaan järjestelmän avulla saada saumattomampaa, minkä myötä kauppohen syntyminen todennäköisyys kasvaa, ja myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on helpompaa. CRM-järjestelmään voidaan tallettaa niin nykyisten kuin potentiaalisten asiakkaiden tiedot ja yrityksen omaan toimintaan liittyvät materiaalit. Tämä mahdollistaa tiiviimmän ja selkeän kokonaisuuden. Myyjälle CRM-järjestelmä voi olla hyvä tuki tulokselliseen myyntityöhön. Myyntiputken seuraaminen yhdestä ja samasta paikasta kätevästi esimerkiksi mobiililaitteella helpottaa ja nopeuttaa työskentelyä. CRM-järjestelmän avulla myyjä voi seurata esimerkiksi myyntiprosessin etenemistä ja myyntitavoitteiden tilaa. (Itewiki 2019.)

Yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on tehokas myynnin johtaminen. Myynnin mittarit ja myyntiprosessi ovat johtamisen keskiössä. On erittäin tärkeää tietää, mitä oikeasti halutaan mitata. Seurattavien mittarien tarkastelu pitää olla jatkuvaa, jotta voidaan ja osataan tarpeen tullessa muuttaa myynnin painopisteitä. Myynnin mittareilla voidaan tuottaa johdolle tärkeää dataa, jolla nähdään myynnin suunta, jonka avulla voidaan laatia ennusteita ja tavoitteita. CRM-järjestelmä voi toimia ohjauspaneelina myyntijohtajalle, josta näkee myynnin kehityksen ja painopisteet. Järjestelmällä voi tuottaa myös

monipuolisia raportteja yrityksen ylimmälle johdolle koko yrityksen tai liiketoiminnan tilanteesta, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi strategiatyössä sekä tulevaisuuden näkymiä arvioitaessa. (Husky Intelligence 2019.)

3.4 GDPR – asiakas- ja henkilötietojen hallinta CRM:n näkökulmasta

Uusi tietosuoja-asetus tuli voimaan toukokuussa 2018. Siitä lähtien henkilötietojen käsitte- lyn on oltava tietosuoja-asetuksen mukaista. Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan henki- lötietojen tallentamista, järjestämistä, keräämistä, säilyttämistä, jakamista tai muulla ta- valla hallinnointia. GDPR eli General Data Protection Regulation on tietosuoja-asetuk- sesta käytettävä nimitys. Teknologian kehittyessä on tullut tarve kehittää myös tietosuo- jasta huolehtimisen säätelyä. GDPR:n tavoitteena on, että kansalaiset voivat hallita tieto- jaan paremmin. Asetus sääntelee mm. henkilötietojen käsittelyä, keräämistä ja luovutta- mista sekä näihin liittyviä velvollisuuksia ja oikeuksia. Lähes jokainen yritys käsittelee toi- minnassaan henkilötietoja, ja säännöt ovat samat kaikille EU:ssa toimiville yrityksille. Ase- tusta täydentävät laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä kansallinen tietosuojalaki. (Yrittäjät 2019, 3.)

Yrityksen tulee tehdä itselleen selväksi, mikä on organisaation rooli henkilötietojen käsitte- lyssä: toimitteko rekisterinpitäjänä, henkilötietojen käsittelijänä vai molempina? Rooli vai- kuttaa keskeisesti siihen, millaisia velvollisuuksia ja vastuita yrityksellä on.

Rekisterinpitäjä on yritys, joka säilyttää henkilötietoja ja jolla on oikeus määrätä hen- kilörekisterin käytöstä.

Henkilötietojen käsittelijä on itsenäinen elinkeinon- tai toiminnanharjoittaja, joka kä- sittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun. Tällaisesta on kysymys esimerkiksi silloin, kun yritys siirtää työntekijätietoja palkanmaksusta vastaavalle tilitoimistolle. Tällöin henkilötietojen katsotaan siirtyvän henkilötietojen käsittelijälle eli sille palve- luntarjoajalle, joka käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän puolesta. (Yrittäjät 2019, 5.)

Henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava tietosuojaperiaatteita. Henkilötiedot on kerät- tävä laillista ja jotakin tiettyä tarkoitusta varten ja niiden käsittelyssä on noudatettava tieto- suojaperiaatteita. Henkilötietoja ei saa käsitellä myöhemmin edellä mainittujen tarkoitus- ten kanssa yhteen sopimattomalla tavalla. Henkilötietoja on käsiteltävä lainmukaisesti, asianmukaisesti ja rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi. Henkilötietojen on oltava rekiste- rin käyttötarkoituksen kannalta relevanttia. Henkilötietojen käsittelyssä on varmistettava turvallisuus ja tiedot on suojattava lainvastaiselta ja luvattomalta käsittelyltä. Rekisterinpi- täjän on huolehdittava, että tiedot eivät tuhoudu, vahingoitu tai häviä vahingossa.

Suojaamisessa on käytettävä asianmukaisia organisatorisia tai teknisiä toimia. Rekisterinpitäjän vastuulla on huolehtia ja tarpeen vaatiessa osoittaa, että kaikkia henkilötietojen käsittelyn periaatteita on noudatettu. (Yrittäjät 2019, 8.)

GDPR määrittää kuusi syytä henkilötietojen käsittelyyn, joista vähintään yhden on täytettävä, jotta tietoja saadaan laillisesti käsitellä:

1. Oikeutettu etu
2. Sopimus
3. Suostumus
4. Lakisääteinen velvoite
5. Julkinen tehtävä
6. Elintärkeä tai yleinen etu (Yrittäjät 2019, 9.)

Henkilötietojen käsittelyn perusteena voi olla oikeutettu etu, joka on B2B myyntiä harjoittavan yrityksen pitämän asiakastietorekisterin kannalta merkityksellisin syy. Oikeutetulla edulla tarkoitetaan sitä, että rekisterinpitäjän ja rekisteröidyn välillä on merkityksellinen ja asiallinen suhde, kuten työsuhde, jäsenyys tai asiakkuus. Yrityksellä on oikeus tehdä suoramarkkinointia edun perusteella. EU:ssa on parhaillaan (syksy 2019) valmisteilla sähköisen viestinnän tietosuoja-asetus, jossa säädellään evästeiden käytöstä ja sähköisestä suoramarkkinoinnista. Ennen uuden asetuksen tuloa sähköisen viestinnän palveluista annetussa laissa säännellään sähköisestä suoramarkkinoinnista, ja tähän vaaditaan suostumus etukäteen. Suoramarkkinointia voi olla esimerkiksi perinteinen postitse tai puhelimitse tehtävä suoramarkkinointi, jota Suomessa saa tehdä kuluttajille ilman suostumusta, kunnes vastaanottaja tämän kieltää. Suoramarkkinointi voi olla ulkoistettua, jolloin uutiskirjeiden, mainosten ja muun materiaalin lähettäminen on ulkoistettu yhteiskumppanille, joka tarjoaa tulostus- ja postipalveluita. Yritys on viimekädessä vastuussa myös ulkoistetun kumppaninsa toiminnasta käsitellä henkilötietoja lain velvoittamalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyökumppanin ja yrityksen välisessä yhteistyö- ja toimeksiantosopimuksessa tulisi olla sopimuslausekkeet tietosuoja-asetuksen mukaisista velvoitteista. Kolmas suoramarkkinoinnin muoto on sähköinen suoramarkkinointi. Sähköistä suoramarkkinointia ovat erilaiset sähköisesti lähetettävät viestit, kuten sähköposti-, kuva- ja tekstiviestit. Mikäli yritys haluaa tehdä sähköistä suoramarkkinointia henkilölle, tulee tähän saada lupa ennalta Yritykselle lähetettävään mainontaan ei tarvita suostumusta. (Yrittäjät 2019, 9–11.)

Tietosuoja-asetus velvoittaa, että henkilötietojen käsittelyn tulee olla läpinäkyvää ja henkilöille, joiden tietoja tallennetaan rekisteriin, tulee kertoa, kuinka heitä koskevia tietoja kerätään ja kuinka niitä käytetään. Tiedot tulisi antaa selkeästi ja yksinkertaisesti. Esimerkiksi

tapahtumassa järjestettävästä arvontaan osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelystä voidaan kertoa antamalla osallistujalle paperilla tiedot, jossa kuvaillaan henkilötietojen käyttöä. (Yrittäjät 2019, 14–19.)

4 TUTKIMUS CRM-JÄRJESTELMÄN TARPEELLISUUDESTA JA TOIMINNOISTA, CASE: LUNAWOOD OY

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän työn empiirinen osuus koostuu sähköpostikyselystä, joka toteutettiin heinä- ja elokuun 2019 aikana. Kyselyllä selvitettiin, onko yrityksellä tarvetta CRM-järjestelmälle ja millaiset työkalut olisivat tarpeellisia järjestelmässä. Tutkimustulosten tueksi konsultoitii myös yrityksen johtoa aikana 2017—2019, aiheena CRM-järjestelmä. Alkuvuodesta 2018 eräs CRM-järjestelmää tarjoava yritys piti esittelytilaisuuden Lunawoodilla, missä he kertoivat oman järjestelmänsä toiminnoista. Tähän osallistuminen auttoi etenkin hahmottamaan, miltä järjestelmä voisi fyysisesti näyttää, vaikka yksittäisten järjestelmien välillä onkin suuria eroavaisuuksia.

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Lunawood Oy, joka on keskeisessä osassa tämän tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Seuraavassa luvussa esitellään lisäksi tutkimusmenetelmät sekä varsinainen tutkimuksen toteutus. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset sekä niistä tehtävät johtopäätökset.

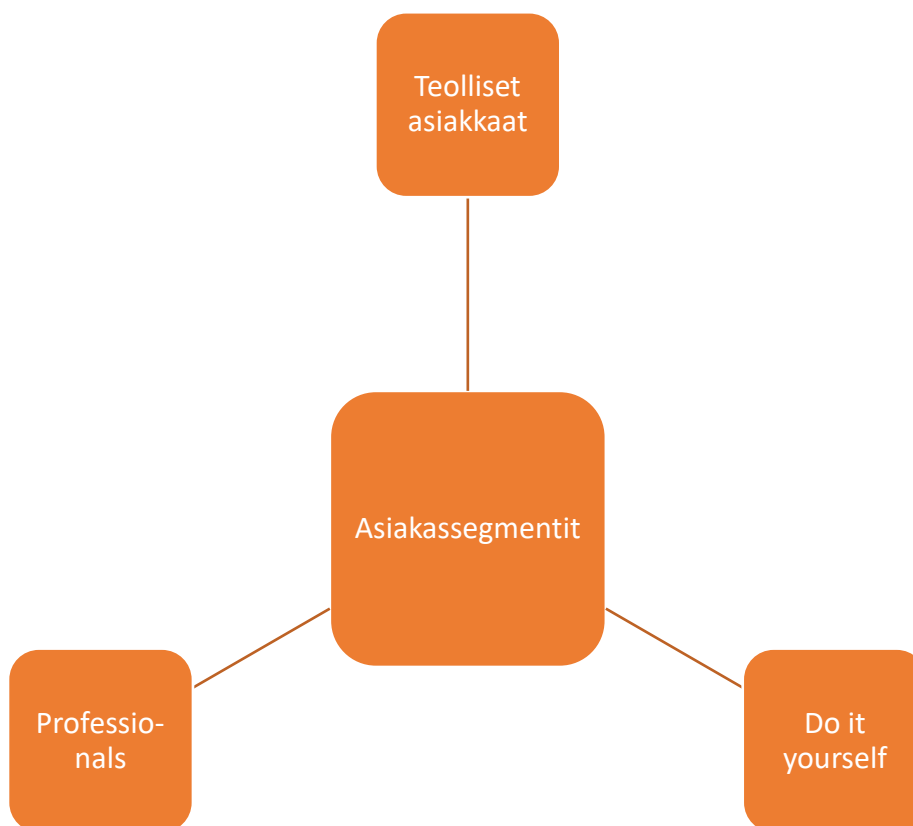
4.2 Toimeksiantoyritys

Lunawood on puun jalostukseen keskittyvä yritys. Vuoteen 2010 asti liiketoiminta on ollut Suomeen painottuvaa, mutta tällä hetkellä siitä perustuu 95 % vientiin, jota tehdään yhteensä 50 eri maahan. Lunawood työllistää noin 100 henkilöä, liikevaihto on noin 45 miljoonaa euroa ja vuosittainen liikevaihdon kasvu on ollut noin 10–15 %. Suurin maantieteellinen painotus on tällä hetkellä Euroopassa, mutta myös Aasia ja Lähi-Itä ovat kasvavia markkina-alueita. Lunawoodin omistaa sijoitusyhtiö Capman Oyj. (Brändiesite 2019.)

Henkilökohtainen asiakaspalvelu ja tuotteiden korkea laatu ovat Lunawoodin kulmakiviä. Maine johtavana lämpöpuutuottajana juontaa juurensa yhtiön innovatiivisuudesta ja ekologisten arvojen kunnioittamisesta. Yhtiön strategiassa tärkeänä osana ovat pitkäkestoiset asiakassuhteet ja vahvat yhteistyökumppanit. (Lunawood 2018.)

Asiakassegmentit ovat seuraavat: Teolliset asiakkaat, Professionals, joka käsittää ammattijakelijat ja projektit, ja Do It Yourself. Teolliset asiakkaat -segmentin tuotteet menevät suoraan loppuasiakkaalle ja muiden segmenttien kulkevat jakelijoiden kautta. Yrityksen tarjooma koostuu lämpöpuusta ja lämpöpuukomposiitista. Lämpöpuu on liikevaihdoltaan suurempi ja sille on asetettu suuremmat tulevaisuuden tavoitteet. Lämpöpuun tarjooma jakautuu vielä kahteen perustuotteeseen: höylättyyn ja sahatavaraan. Lunawoodin markkinoitijohtaja Masalinin mukaan, Lunawood kilpailee yleisesti ottaen sekä erilaisia

lämpöpuutoimittajia että muita puutuotteita vastaan. Olemme maailman suurin lämpöpuun valmistaja, ja markkinaosuus Euroopassa on yli kolmannes. (Masalin 2019.)



Kuvio 3. Asiakassegmentit

4.3 Nykyiset järjestelmät ja toimintamallit

Myyntin ja markkinoinnin työkaluja ovat Savcor Meka ERP sekä Qlickview BI. Käytössä on lisäksi Microsoftin Outlook -sähköpostijärjestelmä ja yritystasoiset Office 365 -palvelut. (Heikkinen 2018.)

Myynti on järjestäytynyt aluejaolla ja asiakkaita on yleensä noin 1-5 kappaletta per maa, pois lukien kotimaa, jossa asiakkaita on huomattavasti enemmän. Myynti keskittyy tällä hetkellä vahvasti nykyasiakkuuksiin ja painottuu asiakassuhteiden hoitoon. Uusmyyntiä on myös joillain markkina-alueilla, mutta pääpaino on nykyasiakkaiden hoidossa ja heidän myyntinsä tukemisessa. Pääpaino on myyntimäärien kasvattamisella nykyisillä asiakkuuksilla. (Heikkinen 2018.)

Myyntiä ja myynnin johtamista varten on erityisesti valittu ja budjetoitu top-30 asiakkaat ja top-10 potentiaalisimmat asiakkaat, jotka edustavat yli 90% kokonaismyynnistä, joihin

myyntityö ja tavoiteseuranta pääosin keskittyy. Myyntisopimuksia tehdään nykyisellään vuodessa noin 2000 kpl, ja yleensä yksi myyntisopimus sisältää yhden toimituksen. (Heikkinen 2018.)

Asiakasyrityksiä on noin 250 kpl maailmanlaajuisesti, ja näissä on yhteensä noin 1000 yksittäistä kontaktia. Markkinointiautomaation kohteena olevat prospektit mukaan lukien kontaktien lukumäärä voi nousta jopa 20 000 kappaleeseen. Erityiskohderyhmänä ovat esimerkiksi arkkitehdit. (Heikkinen 2018.)

Yrityksen vuosibudjetointi tehdään tällä hetkellä Excelissä. Kvartaaliennustaminen tehdään ERP:n ennustelisäosassa, samoin kuin kuukausitason ennuste. Yksittäinen myyjä tai assistentti vastaa näiden ennusteiden tekemisestä, ja yksittäisistä ennusteista koostetaan kumulatiivisesti yritystason ennusteet. Myyntiprosessit ja myyntitavat eroavat toisistaan eri asiakassegmenteissä. Esimerkiksi ammattijakelijat varastoivat tavaraa ja toiminta perustuu pitkälti vuosisopimukseen. Tässä segmentissä tuotteen eteenpäin myyminen pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Teollisuusasiakkaille myynti on suoraivaisempaa tuotteiden suoramyyntiä. Yrityksen tavoitteena on rakentaa kattava arkkitehtiverkosto ja yritys haluaa tunnistaa jatkossa tehokkaammin, ketkä ovat liiketoiminnan näkökulmasta kiinnostavia ja olennaisia arkkitehtejä. Tavoitteena on jatkossa pyrkiä vaikuttamaan heihin mm. markkinoinnin keinoin. Uuden järjestelmän tulisi pystyä tukemaan esimerkiksi toimintamallia, jossa arkkitehdeille voidaan lähettää heidän pyynnöstään ilmaisia näytteitä, minkä jälkeen Lunawood voi ohjata liidejä kansainvälisille partnereille. (Heikkinen 2018)

Yrityksen markkinoinnin yhtenä kulmakivenä on tavoite vaikuttaa suoraan arkkitehteihin, koska juuri arkkitehdit tekevät päätökset dekoratiivisista tuotteista rakennuksissa. Vaikuttamalla arkkitehteihin yritys pystyy kasvattamaan projektikauppaansa ja luomaan parhaiten kysyntää korkeakatteisimmille tuotteilleen eli pidemmälle jalostetuille tuotteille. Arkkitehtien kautta on myös mahdollista saada näyttävämpiä referenssikohteita, jotka helpottavat myynnissä ja markkinoinnissa jatkossakin. (Masalin 2019.)

Yrityksen strategia perustuu vahvasti käyttökatteen maksimointiin. Fokuksessa on kannattavien tuotteiden määrän lisääminen sekä projektiliiketoiminnan kasvattaminen. (Heikkinen 2018.)

Liiketoiminta eroaa valtaosasta CRM-järjestelmiä käyttävistä yrityksistä siinä mielessä, että siihen ei kuulu ns. ”perinteistä myyntimahdollisuuksien hallintaa”. Konkreettisia tarjouksia on noin 10 % kaikesta myynnistä. Yleisesti ottaen myynti koostuu erityisesti vuosisopimusten neuvotteluista olemassa olevien asiakkaiden sekä uusien asiakkaiden kanssa, tilausten vastaanottamisesta sekä menekin ennustamisesta. CRM:n

myyntimahdollisuuksien hallintaan liittyvien toiminnallisuuksien tärkeys ei siis korostu vahvasti järjestelmää hankittaessa. Niin sanottuja liidejä yritys saa erilaisista markkinointimedioista, kuten arkkitehdeille suunnitelluilta verkkosivuilta (Archdaily) ja Bim-objektien latauksista ja niitä ohjataan suoraan kumppaneille ympäri maailmaa. Prosessi tapahtuu täysin mekaanisesti eikä mitään automaatiota tähän ole toistaiseksi saatavilla.

5 LAADULLINEN TUTKIMUS: CASE LUNAWOOD OY

5.1 Aineiston kerääminen

Tämän työn tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Työn kannalta kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli paras vaihtoehto. Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetään paljon muun muassa markkinointikonseptia luotaessa tai arvioitaessa tai uuden tuotteen lanseerausvaiheessa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty suorittamalla sähköpostikysely valikoidulle seitsemän hengen tutkimusjoukolla. Pieni vastaajamäärä on usein ominaista kvalitatiivisille tutkimuksille. Kun CRM-järjestelmän tarpeellisuutta ja tarvittavia toimintoja tutkitaan laadullisella menetelmällä, saadaan yksittäisen vastaajan haastattelusta kattava ja monipuolinen. Kysely koostui kahdeksasta avoimesta kysymyksestä, jotka lähetettiin tutkimusjoukolla henkilökohtaisesti sähköpostiin. Kysymykset lähetettiin 22.7.2019, ja vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Seitsemästä lähetetystä kyselystä kuuteen sain vastauksen, mutta vastausaika venyi osalla kahdesta viikosta neljään viikkoon. Tutkimus oli aluksi tarkoitus suorittaa teemahaastatteluina, jolloin aineistosta ja tutkimuksesta olisi saatu vieläkin kattavampi ja haastattelua olisi voitu ohjailta tutkimuksen kannalta merkittävään suuntaan. Teemahaastattelusta kuitenkin luovuttiin, koska kyselyn vastaajat työskentelevät ja asuvat eri puolella Suomea ja maailmaa. Lisäksi kesälomien aikana vastaajien tavoittaminen olisi ollut hankalaa ja aikaa vievää.

Tutkimusryhmälle lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, vastausaika ja ettei lopullisesta työstä selviä vastaajien nimet. Tutkimuksesta ei tulisi myöskään selviämään miten kukakin on kysymyksiin vastannut.

5.2 Aineiston tulokset

Kysely lähetettiin seitsemän hengen tutkimusjoukolla, joka koostui yrityksen myynnin, markkinoinnin ja talouden henkilöstöstä. Mahdollisimman kattavan aineiston kannalta oli hyvä, että jokainen vastaaja vastasi jokaiseen kahdeksaan kysymykseen. Tutkimustulokset ja kysymykset on käyty läpi alla, ja itse kysely löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä.

Kyselyn alussa kysyttiin vastaajien työtehtävää yrityksessä. Kysymyksen on tarkoitus herätellä vastaaja kyselyyn helpolla avauksella. Ensimmäinen kysymys vastaa mistä osista organisaatiota vastaajat ovat. Tutkimustulokset on käyty läpi alla.



Kuvio 4. Mikä on vastaajan työtehtävä yrityksessä?

Kuten kuviosta 4 näkyy kuudesta vastaajasta neljä kuuluvat yrityksen myyntiorganisaatioon, yksi markkinointi- ja yksi talousorganisaatioon. Koska CRM-järjestelmä on juuri myynnin ja markkinoinnin työkalu, niin vaikka tutkimusjoukko on suhteellisen pieni, koostuu se merkittävistä järjestelmän mahdollisista käyttäjistä.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti yrityksen myyntiprosessia. Valtaosa vastaajista kuvaili myyntiprosessin yksinkertaisesti muodostuvan tarjouspyynnöstä tarjouksen tekemiseen ja siitä sopimuksen syntymiseen.

”Lead-tarjous-vastatarjous-hyväksyntä/ei hyväksyminen-tilauksen vahvistaminen-lähetys.”

Lisäksi myyntiprosessia ohjaavaksi tekijöiksi nousivat esiin pitkät, rutinoituneet asiakassuhteet ja asiakkaiden vuosi- ja puolivuosisopimukset, jolloin jokapäiväinen myyntiprosessi hyppää usein suoraan tilaukseen, yli tarjous- ja vastatarjous vaiheiden.

”Myymme valmistamiamme tuotteita maailmanlaajuisesti jakeluverkostomme kautta rakennusteollisuuden käyttöön. Myynti on B to B myyntiä, ja pyrimme olemaan pitkäkestoisissa asiakassuhteissa jälleenmyyjiiimme.”

”Pääosin tilauksia ohjaavat puolivuosisopimuksiin perustuvat kotiinkutsut.”

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kommentoimaan nykyisen myyntiprosessin ongelmia. Yhdistävänä tekijänä vastauksissa voidaan pitää toiminnanohjausjärjestelmän kankeutta, sillä viisi vastaajaa kuudesta mainitsi jollain tavalla haasteet järjestelmän käytössä.

Tietojen hakeminen eri paikoista on hidasta ja työlästä ja asiakastietojen hallinta nykyisellään ei palvele yrityksen tarpeita. Moni myös mainitsi ongelmia myyntisopimusten luomisessa tai niiden muuttamisessa ja tilausten seuraamisen vaikeudesta.

”Ennen tarjouksen lähettämistä ja lopullisen sopimuksen tekoa pitää olla yhteydessä useaan henkilöön, joka vie aikaa. Hidas ATK-järjestelmä sekä tavaran toimitusketju.”

”Jos sopimusta muutetaan vahvistamisen jälkeen, kömpelö prosessi, pitäisi saada muutos suoraan systeemistä eikä kirjoittamalla meiliin.”

”Asiakkaaseen, sopimukseen, tuotteeseen ja hinnoitteluun liittyvät tiedot ovat hajallaan eri paikoissa.”

”Asiakastietojen hallinta on puutteellista tai käytännössä sitä ei juurikaan ole.”

Kaiken kaikkiaan nykyistä järjestelmää pidetään huonosti soveltuvana yrityksen nykytilanteeseen, kun tilausmäärät ja toiminta on kasvanut siitä, kun järjestelmä on otettu käyttöön.

”Toiminnan laajentuessa jakeluverkoston hallinta muuttuu yhä haastavammaksi ja enemmän resursseja vaativaksi ilman organisoidumpaa ja automatisoimattomampaa prosessia.”

Neljäntenä vastaajilta kysyttiin, miten jälkimarkkinointia tulisi yrityksessä kehittää. Vastaajista muutama piti haasteena kiireisen aikataulun, mikä ei palvele etenkin myyjien mahdollisuutta pitkäjänteiseen myyntityöhön. Yhtenä mahdollisena helpotuksena kiireeseen pidettiin parannuksia tietojenkäsittelyjärjestelmään. Reklamaatioiden käsittelyyn sekä asiakastietojen parempaan hallintaan kaivattiin myös kehittämistä

”Meillä ei tällä hetkellä ole asiakastietoja hallitusti & kootusti missään, joten jokainen yksittäinen tapaus täytyy tutkia erikseen. Reklamaatioiden käsittelyyn ei ole olemassa läpinäkyvää työkalua ja kaikki kommunikaatio kulkee pitkälti sähköpostissa, mikä ei ole virallisesti hyväksytty arkistointipaikka.”

Seuraavaksi kysyttiin, miten muutostenhallintaa voisi kehittää. Viisi vastaajaa kuudesta ilmoitti ongelmaksi tiedonkulun yrityksen sisällä tai/ja tiedonkulun asiakkaalle. Etenkin toimitusaikojen muutoksien informoinnissa oli kyselyn vastaajien mielestä parannettavaa.

”Informaatiokatkosta ei saa syntyä henkilöillä, joilla vastuu vastata esim. myöhästymisestä, informaatio heti eteenpäin sovitulla tavalla (joko myyjä tai assistentin kautta).”

Muutoksia tapahtuessa tieto ei kulkeudu riittävän nopeasti tai ollenkaan sitä tarvitseville henkilöille. Tämä vaikuttaa suoraan asiakastytyvyyteen heikentävällä tavalla. Toimintamallit muutoksissa eivät ole tarpeeksi selkeitä ja niistä ilmoittaminen on usein yhden yksittäisen ihmisen muistin varassa.

”Mahdollisuudet virheiden sattumiseen toimitusketjussa täytyisi eliminoida kustannusten alentamiseksi sekä asiakastytyvyyden parantamiseksi. Mahdolliset prosessin automatisoinnit sekä muutosten dokumentointi pienentää riskiä virheille. Tiedonkulku muutostilanteissa keskeinen haaste nykyisellään.”

Myöskään muutostenhallinnassa nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmästä tai muusta työkalusta ei saada riittävää tukea esimerkiksi muistutusten ja ilmoitusten muodossa. Automatisoimalla esimerkiksi toimitusaikoihin tulleiden muutosten ilmoitukset, voitaisiin eliminoida yksi kriittinen tekijä informaatioketjun katkoksissa. Automatisointi säästäisi myös aikaa ihmisiltä, joiden vastuulla tiedottaminen on aiemmin ollut. Yhden vastaajan mielestä muutostenhallinnan kehittäminen ei koske hänen markkina-alueitaan tällä hetkellä.

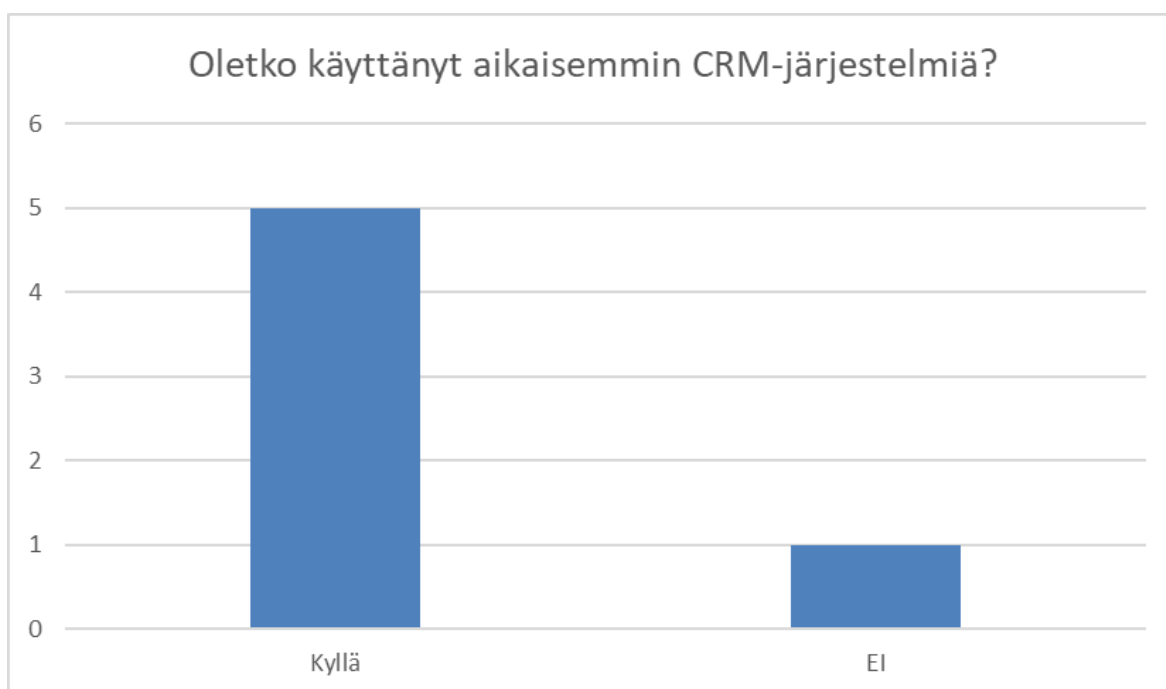
Kuudes kysymys oli: ”Mitkä ovat suurimmat haasteet asiakkuuksien hallinnassa tällä hetkellä? Mihin toimiin tarvitsisit eniten tukea?”. Kaksi vastaajaa toivoisi entistä laajempaa tietojen keruuta asiakkaista.

”Nykyisin emme kerää keskitetysti ja yhteneväisellä toimintamallilla riittävästi tietoa asiakkaista tai tarjotuista/toteutetuista projekteista.”

”Markkinointimielessä suurin haaste on selkeän asiakasrekisterin puuttuminen.”

Uusien asiakkuuksien avauksiin järjestelmään ja uusien asiakkaiden etsimiseen toivottiin myös enemmän tukea.

Kaksi viimeistä kysymystä koskivat suoraan CRM-järjestelmiä. Ensimmäiseksi tutkimusjoukolta kysyttiin, ovatko he käyttäneet aikaisemmin CRM-järjestelmiä, ja mitä huonoa tai hyvää niissä on ollut.



Kuvio 5. Onko vastaaja käyttänyt aikaisemmin CRM-järjestelmiä

Vain yksi vastaajista ei ole koskaan aikaisemmin käyttänyt CRM-järjestelmää, mutta hänkin osasi arvioida niiden hyötyjä ja ongelmia. Kyselyn vastaajat arvioivat järjestelmiä kriittisesti ja useimmat vastaajat keskittyivät luettelemaan edellisten ohjelmien ongelmia. Suurimpina hyötyinä CRM-järjestelmissä pidettiin ajankäytön tehostamista ja keskitettyä tiedon hallintaa. Järjestelmän tulisi olla myös helppokäyttöinen, sekä soveltuva myös mobiililaitteille.

”Suurin hyöty järjestelmissä liittyy hallittuun ja keskitettyyn tiedon hallintaan, ja ajantasaiseen tehtävien ja tulosten seurantaan päivittäisessä työssä. Toimivan CRM:n käyttö tehostaa olennaisesti ajankäyttöä ja seuranta.”

”CRM järjestelmään on helppo liittää mukaan myös liikaa asiaa, jolloin järjestämästä tulee niin kattava ja laaja, että sen käyttö vaikeutuu. Yleensä tällaiset ohjelmat on myös liian raskastekoisia käytettäväksi reissun päällä mobiililaitteella, vaikka se on monesti juuri sellainen tilanne, jos CRM:ää tarvittaisiin.”

Ongelmina järjestelmissä mainittiin käytön vaikeus, monimutkaisuus, ja se ettei ohjelmaa ole suunniteltu käyttäjän lähtökohdista vaan järjestelmän.

Vain yksi vastaaja mainitsi nimeltä käyttämänsä järjestelmän, Microsoft Dynamicsin, ja arvio sen käytön olevan liian kankeaa.

”Ongelmana on näissä lähinnä ollut käytön kankeus ja että mahdollisuudet ovat olleet aika rajalliset.”

Viimeisenä kysymyksenä tutkimuksessa oli ”mitä ominaisuuksia CRM-järjestelmältä toivoisit?” Neljä vastaajaa kuudesta toivoi järjestelmältä helppokäyttöisyyttä.

”Keskeisintä järjestelmän käytön kannalta on yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen käyttöliittymä, joka ei vie kohtuuttomasti aikaa ja lisää byrokratiaa. Järjestelmän tulee olla helposti muokattavissa toiminnan muutosten mukaan, ja sen tulee toimia tehokkaasti myös mobiililaitteilla käytettäessä.”

Yksi vastaaja näki CRM-järjestelmän tärkeimmän ominaisuuden olevan juurikin myyjien päivittäisen työn helpottaminen ja sujuvoittaminen.

”Keskeisin tavoite CRM-järjestelmälle on vähentää myyjien raportointiin ja ennustamiseen käyttämää aikaa, ja tuoda lisäarvoa myyjän työhön helpottamalla asiakkaiden sekä tarjous- ja myyntiprosessin seuranta.”

Kolme seitsemästä vastaajasta toivoi myös järjestelmän olevan käytettävissä myös mobiililaitteilla. Järjestelmän toiminnoista vain yhdellä vastaajista oli toivomus, että se mahdollistaisi asiakkaista koontinäkömän, jossa olisivat kootusti kaikki asiakkaaseen liittyvät tiedot ja tapahtumat (markkinointi, kyselyt, tarjoukset, sopimukset, reklamaatiot, avoimet laskut, maksukäyttäytyminen).

6 TULOSTEN ARVIOINTI JA POHDINTA

6.1 Vaadittavat toiminnallisuudet

Tutkimuksen perusteella keskeisin tavoite CRM-järjestelmälle on toimihenkilöiden päivittäisen työn helpottaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Myyjän arki on asiakastyön lisäksi vahvasti ennustamiseen painottuvaa. Raportoinnin ja ennustamisen suhteen työssä on kuitenkin päällekkäisyyttä ja tehottomuutta. Nykyiset järjestelmät eivät myöskään tarjoa tietoa asiakkuuksista tarvittavalla mittakaavalla ja helppoudella. Asiakkuushistorian ja asiakkaan elinkaaren hallinta helpottaisivat huomattavasti myynnin arkea ja parantaisivat sisäistä tiedonkulkua. Markkinointiautomaatioon ei tällä hetkellä löydy tehokkaita työkaluja, ja aikaa kuluu paljon pelkästään tiedon etsimiseen ja liidien työstämiseen.

Yrityksellä on paljon toimihenkilöiden kentältä hankkimaa hiljaista tietoa. Nimensä mukaisesti hiljainen tieto on yhden henkilön itse keräämää tietoa, eikä sitä ole tallennettu muualle kuin asianomaisten henkilökohtaiseen muistiin tai henkilökohtaisiin muistioihin, muun muassa sähköpostiin. Yksi tärkeimmistä tavoitteista CRM-järjestelmän käyttöönotolla on kerätä hiljainen tieto yhteen ja jakaa se kaikkien käyttöön. Myyjät ovat päivittäin tekemisissä markkinoinnin ja myyntiassistenttien kanssa, ja mikäli asiakasta koskevat tiedot ja tapahtumat eivät ole kootusti yhdessä paikassa kaikkien saatavilla, se voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja päällekkäin tekemistä tai tekemättä jättämistä. Esimerkiksi yksi asiakas saattaa lähettää tarjouspyynnön useammalle myyjälle ja myyntiassistentille samaan aikaan. Huonoimmassa tapauksessa jokainen heistä tekee oman tarjouksen asiakkaalle, koska mistään ei ole mahdollista nähdä, mitä ja milloin on kenellekin tarjottu. Tämä aiheuttaa hämmennystä asiakkaalle ja ylimääräistä työtä kaikille osapuolille. Asiakasta koskevien tietojen ja tapahtumien tulisikin olla helposti ja kootusti kaikkien niitä tarvitsevien henkilöiden saatavilla. Yksi apuväline tähän on helposti seurattava asiakkuuksienhallintajärjestelmä, johon tarjouksen tekijä kirjaa tarjouksen. Vaikka tämä tuo yhden työvaiheen lisää päivittäiseen tekemiseen, se myös selkeyttää toimintaa, koska myyjän tai assistentin ei tarvitse sähköpostilla tai soittamalla varmistaa, onko asia hoidettu vai ei ja mitä asiakkaalle on tarjottu.

Ideaalitilanteessa kaikki asiakkuuteen liittyvä tieto on yrityksen yhteisessä tietojärjestelmässä kaikkien saatavissa, ja se on myös hyvin organisoitua ja laadukasta. Tavallisesti kuitenkin osa asiakastiedosta syötetään tietojärjestelmään ja toinen, yleensä merkittävämpi osa on valitettavasti irrallisena ja hajautuneena eri dokumentteihin, sähköpostiketjuihin ja kontaktihenkilöiden henkilökohtaiseen kollektiiviseen muistiin. (Oksanen 2010,

149.) On tärkeää maksimoida oleellinen tieto asiakkaista ja vähentää hiljaista tietoa. Tämän CRM-järjestelmä voi olla tärkeä työkalu.

Oleellinen funktio tulevalle työkalulle on parantunut myynnin johdon näkyvä. On tarve saada parempi näkyvyys asiakkuuksien tilaan ja myyjien työn seurantaan tiimin ollessa kansainvälisesti jakautunut. Lisäksi johto tarvitsee paremman näkymän myyntilukuihin ja reaaliaikaiseen myynnin seurantaan (Masalin 2019). Organisaatiossa itsessään on vaihtelevat odotukset CRM:n suhteen, mutta arjen työn tehostumisella järjestelmä on mahdollista saada käyttöön jouhevalla tavalla. Lähes jokainen tutkimukseen osallistuja painotti myös järjestelmän helppokäyttöisyyden tärkeyttä, joka jo itsessään prioriteettina ja toteutuessaan tekee käyttöönotosta helpompaa. Kohdeyrityksen ollessa voimakkaasti kasvava yritys, on järjestelmän skaalautuvuus olennainen huomioon otettava aihe. Käyttöönotto-projektissa jokainen kohta on käytävä läpi ja mietittävä, onko ratkaisussa joitakin mahdollisia pullonkauloja tai rajoitteita esimerkiksi automaation, integroitavuuden tai raportoinnin suhteen. On valmistauduttava siis myös tulevaan palveluja kartoitettaessa.

Oleellisena osana CRM- järjestelmää on oltava mahdollisuus markkinoinnin automaatioon. Tämä vaatii joko järjestelmältä itseltään markkinointiautomaation toiminnallisuuksia tai vastaavasti helppoa integroitavuutta järjestelmiin. Automaatio tulisi avuksi etenkin liidien käsittelyn automatisoinnissa sekä jälkimarkkinoinnissa.

Järjestelmän asiakastietopankin tulee noudattaa tietosuoja-asetusta. Käytännössä Luno-woodin tapauksessa, kun kyseessä on asiakassuhteista, henkilötietojen käsittelyn oikeutetaan oikeutettu etu. Rekisterin ylläpitäjällä on kuitenkin velvollisuuksia turvallisuuteen, tietojen käytön tarkoituksenmukaisuuteen, rekisteröityjen oikeuksiin ja mahdolliseen osoitus-velvollisuuteen liittyen, jotka tulee järjestelmässä ja yrityksessä huomioida. Tietosuoja-asetus tuli voimaan jo toukokuussa 2018, eli mikään uusi asia tämä ei kuitenkaan yritykselle ole ja asetukseen on ehditty jo hyvän aikaa tutustua nykyisten järjestelmienkin kanssa. Mikäli henkilötietojen käsittely tai säilytys ostetaan toiselta yritykseltä, on Luno-wood vastuussa myös henkilötietojen käsittelijän toteuttamasta henkilötietojen käsittelystä. Käytännössä kyse on esimerkiksi henkilötietojen käsittelijöiltä saatavasta dokumentaatiosta, josta käy ilmi asetuksen vaatimusten toteuttaminen käsittelijän toiminnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.)



Henkilötietojen käsittelyn keskeiset vaatimukset

Ennen käsittelyn aloittamista	Käsittelyn aikana	Käsittelyn perusteen lakattua
<ul style="list-style-type: none"> Määritä käsittelyn tarkoitukset, tarpeelliset tiedot, tietojen säilyttämis- ja hävittämiskäytännöt sekä käsittelyn peruste Suunnittele riittävät toimet turvallisuuden varmistamiseksi Tarvittaessa tee vaikutustenarviointi ja nimitä tietosuojavastaava Laadi seloste ja mahdollinen muu dokumentointi sekä ohjeistus henkilötietojen käsittelylle Jos ulkoistat käsittelyä, laadi asetuksen mukainen sopimus Kun keräät henkilötietoja, informoi rekisteröityjä asetuksen mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Pidä tiedot ajantasaisina ja oikeina ja hävitä määritettyjen käytäntöjen mukaisesti tarpeettomat tiedot Ylläpidä käsittelyn turvallisuutta Huolehdi tarvittaessa ilmoitukset tietoturvaloukkauksista viranomaiselle ja rekisteröidylle Hallinnoi mahdollisia luovutuksia ja tietojen siirtoja EU:n ulkopuolelle Huolehdi, että voit osoittaa asetuksen noudattamisen (mm. ylläpidä dokumentointi sekä ohjeistus henkilötietojen käsittelylle) Ylläpidä rekisteröityjen oikeuksia (mm. tarkastusoikeus, kieltäoikeus) 	<ul style="list-style-type: none"> Varmista henkilötietojen hävittäminen tai myöhempi hävitys, jos tietoja on säilytettävä pidempään

1 19.12.2017 Niina Hargunheimo

Kuva 1. Yhteenvedo henkilötietojen käsittelyn keskeisistä vaatimuksista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.)

6.2 Käyttäjänäkökulma

Järjestelmähankinnan näkökulmasta keskeisimmät sidosryhmät CRM:lle tulevat olemaan myynti, markkinointi, johto, tuotannon suunnittelijat ja laatuorganisaatio. Sidosryhmien eroavat tarpeet on kuvattu alla myynnille, markkinoinnille ja johdolle. Yhteiskäyttäjä-määrä tulee olemaan vähintään 20. Liiketoiminnan näkökulmasta keskeisimmät prosessit CRM:n suhteen ovat asiakkuudenhoito-prosessi, uuden asiakkaan hankintaprosessi, yhteydenottoprosessi, vaikuttamisprosessi, markkinoinnin suunnitteluprosessi sekä pipeline management -prosessi.

Etenkin myyjät toimivat etäpisteissä, ja heidän työssään on merkittävä määrä matkustamista. Käyttö on kullekin sidosryhmälle päivittäistä, ja CRM:ää tulee pystyä käyttämään myös mobiilisti. Mahdollisuuksien mukaan myös käyttö ilman internet-yhteyttä on tarpeellinen. Uuden järjestelmän pitää aidosti tukea myyjän päivittäistä työtä. Työ koostuu yhteydenpidosta asiakkaisiin sähköpostitse, puhelimitse, Skypellä ja henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa sekä tarjousten ja tilausten tekemisestä. Työhön kuuluu oleellisesti myös matkustaminen ja toisinaan uusasiakashankinta. Myyjät tarvitsevat CRM-järjestelmään tiedot tuotekorteista ja hinnastoista, sekä tiedot maksuehdoista, toimitusehdoista, yhteystiedoista ja vuosi- ja sopimuslennuksista. Nämä ovat kaikki olemassa pdf-formaatissa, ja niiden tallentamisen liitteeksi asiakkaan tietoihin on onnistuttava tulevassa työkalussa. Myös relevanttia historiatietoa esimerkiksi isommista sopimuksista ja reklamaatiosta olisi

hyvä saada näkyviin, sillä ne voivat vaikuttaa asiakkaan uusiin sopimuksiin ja kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. Projektitiedot täytyy myös saada mahdollisuuksien mukaan CRM:ään, sillä jatkossa yritys keskittyy yhä enemmän näihin ja nykyinen seuranta vie aikaa eikä projekteja saada kun-nolla linkitettyä asiakkaisiin järjestelmässä. Myyjä tukevana kokonaisuutena CRM:ään pitäisi saada myös asiakaskäyntiraportit, asiakkaalle lähetetyt sähköpostit, kalenteritapaamiset sekä niistä johdetut toimenpiteet. Tärkeää tietoa ovat myös vähintään viimeisen 3kk myynnit sekä edellä mainittu budjetti vs. ennuste vs. toteuma -vertailu. Tärkeää myyjälle on kaiken kaikkiaan nähdä asiakkaan kokonaistilanne kullakin hetkellä.

Markkinointi tulee käyttämään CRM:ää erityisesti markkinointiautomaation näkökulmasta. Tämän lisäksi markkinoinnin tulee yhtä lailla nähdä, mitä asiakkuuksissa tapahtuu ja seurata toimenpiteidensä vaikutusta liiketoimintaan. Uuden järjestelmän tulee tarjota tähän automaatiotoiminnallisuuksia. Markkinointiautomaatio ja inbound-toiminnot ovat oleellisia CRM:n näkökulmasta, sillä arkkitehtimedioille, uutiskirjeille ja verkkosivuille halutaan mahdollisimman paljon kontakteja. Automaation ja inboundin avulla pystytään olemaan aktiivisempia jakelijan suuntaan ja tuottamaan heille suoraan kontakteja. Hyödyllistä olisi myös saada parempi näkymä markkinointikampanjoiden suunnitteluun ja mittaamiseen. Toisin sanoen CRM:n tulisi joko tarjota markkinointiautomaatiotoiminnallisuudet tai vastaavasti saumattomasti integroitua markkinointiautomaatiojärjestelmään. Markkinoinnin näkökulmasta myös asiakastiedot on saatava jäseneltyä entistä paremmin. Hyvin laadittu, helposti luettava, helposti saatavilla ja päivitettävät asiakastiedostot antavat työntekijöille mahdollisuuden hoitaa vuorovaikutustilanteet paremmin asiakasta palvelen ja asiakkaan tilanteen ja tarpeet tunnistuen - suhdekeskeisesti. Hyvä tietokanta auttaa myös uusien tuotteiden tarjoamisessa ja ristiin myynnissä. Asiakastiedostoa voidaan markkinoinnissa käyttää myös muissa toiminnoissa, kuten segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden mukauttamisessa ja projektien linkittämisessä.

PERINTEINEN VS. INBOUND



Kuva 2. Perinteinen vs. inbound-markkinointi (matter 2019.)

Johto tulee käyttämään CRM:ää etenkin tilauskannan seuraamiseen ja kokonaiskuvan saamiseen. Erilaisten raporttien saaminen asiakkaista ja myynneistä on tehtävä yksinkertaiseksi, jolloin se tukee tätä. Tällä hetkellä tarjouskanta ei ole kootusti ja täydellisesti missään näkyvissä. Erityisesti johdolla on tarve ymmärtää mielellään yhdestä näkymästä tulevaisuuden tarjouskanta, jonka pohjalta voidaan ennustaa hallitusti. Lisäksi johto tarvitsee paremman näkyvyyden myyjien jokapäiväisen työn seurantaan. Tarve on myös saada vahvempaa dataa ennustamisen tueksi ja näkymät, joista voidaan keskistetyksi seurata tavoitteita, ennusteita ja toteumia. Reklamaatiot on saatava paremmin hallittavaan ja käsiteltävään muotoon, jotta niihin pystytään jatkossa paremmin puuttumaan ja ennaltaehkäisemään tulevia.

6.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. (Tilastokeskus 2019.)

Mahdollisimman hyvän validiuden varmistamiseksi tutkimuskysymykset suunniteltiin huolella ja testattiin toimeksiantoyrityksessä. Testauksen perusteella kysymyksiä muutettiin paremmin ymmärrettävään muotoon väärinymmärrysten pois sulkemiseksi, joskin niitä voi

olla mahdotonta sulkea täysin pois. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, joten vastaaja pystyi halutessaan jättämään vastaamatta kysymykseen, mikäli olisi kokenut sen hankalaksi. Pienen vastaajamäärän takia validiutta olisi voitu parantaa toteuttamalla kysely teemahaastatteluna, jolloin vastauksista olisi saatu kattavampia ja mahdollisia väärymmäryksiä olisi voitu oikoa.

Reliabiliteetin eli tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi voidaan miettiä joitain asioita tai toimintatapoja, jotka saattoivat vaikuttaa validiteettiin. Ymmärsivätkö vastaajat todellisuudessa kysymyksiä, mitä ja miten heidän tuli vastata ja miksi? Vaikuttivatko kysymysten asettelut vastaajien vastauksiin? Jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan, saataisiinko samankaltaiset vastaukset? Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi osaltaan se, että tutkimusjoukko sai vastata kysymyksiin siten, että tutkimuksesta ei käy ilmi kuka on mitenkään vastannut. Vastaajat ovat siis voineet vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti ja rehellisesti. Kyselyn laatija vastaa kuitenkin siitä, kuinka hyvin kysymykset vastaavat tutkittavaan ongelmaan tulkitsemalla vastauksia.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida toimeksiantoyritys Lunawoodin tarvetta CRM-järjestelmälle ja mitä ominaisuuksia se mahdollisesti tulisi sisältää. Analysoinnin tueksi tehtiin vuonna 2019 sähköpostikysely yrityksen toimihenkilöille sekä haastateltiin yrityksen johtoa. Tämän tutkimuksen haastattelujen ja teoriaosuuden perusteella saatiin käsitys yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja miten sitä voidaan kehittää CRM-järjestelmän avulla.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsiteltiin asiakkuudenhallintaa johtamista ja asiakaslähtöisyyttä. Toisessa luvussa käsiteltiin asiakkuudenhallintajärjestelmää, mitä hyötyjä ja ongelmia järjestelmissä on, sekä asiakas- ja henkilötietojen hallintaa CRM:n näkökulmasta.

Asiakashallinta vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Hyvällä asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. CRM-järjestelmä on työkalu asiakassuhteiden hallintaan, jolla voidaan tallentaa, järjestää, analysoida, esittää ja jakaa tärkeitä asiakastietoja, jolloin työntekijöiden on helpompi rakentaa hyviä ja kestäviä asiakassuhteita.

Tutkimusosuudessa kartoitettiin ensimmäiseksi yrityksen nykytilaa, jotta voitiin muodostaa tarpeeksi kattava kokonaiskuva yrityksen toiminnoista. Sähköpostikyselyllä pyrittiin syventämään tätä, löytämään ongelmakohtia ja kartoittamaan asiakkuuden hallinnan kehityskohtia. Tutkimuksen analyysin perusteella voitiin todeta, että suurimmat ongelmat liittyivät nykyisten asiakkuudenhallinnan työkalujen tehottomuuteen ja epäkäytännöllisyyteen etenkin raportoinnin ja ennustamisen osalta, markkinointiautomaation puuttumiseen ja asiakastietojen hajallaan olemiseen. Asiakassuhteen tilan ja kokonaiskuvan hahmottamisen tueksi olisi tärkeää saada tähän suunniteltu työkalu, jonka avulla asiakkaan palvelimista voidaan tehostaa ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. CRM-järjestelmän toiminnallisuuden osalta keskittyisin etenkin yllä mainittujen ongelmien ratkaisemiseen. Jotta CRM-järjestelmä olisi riittävän joustava, helppokäyttöinen ja suorituskykyinen, tulee järjestelmän teknisten ominaisuuksien olla kunnossa. Käyttäjien matkustamisen määrän takia pitäisin tärkeänä mobiilikäytön mahdollisuutta, jotta käyttö olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

LÄHTEET

Painetut ja kirjalliset lähteet

Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakkuussuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management: Concepts and technologies. Hampshire: Ashford Colour press Ltd.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Sähkökirjapainos. Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet

Artikkeli Suomi. 2013. CRM:n avulla tehokkuutta työskentelyyn [viitattu 13.11.2018].

Saatavissa: <http://artikkelisuomi.com/2013/06/24/crmn-avullatehokkuutta-tyoskentelyyn/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Tietopaketti yrityksille: EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja tietosuojalaki [viitattu 9.11.2019]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-temme/yrityslainsaadanto/tietosuojalainsaadanto/tietopaketti-yrityksille-on-aika-valmistautua-eun-yleiseen-tietosuoja-asetukseen/#5-2-5--K-sittelyn-turvallisuus>

Husky Intelligence 2019. CRM-järjestelmä johtamisen tukena [viitattu 10.11.2019].

Saatavissa: <https://huskyintelligence.com/crm-jarjestelma/>

Itewiki 2019. Hyvä CRM-järjestelmä toimii näin – jäätkö tästä paitsi? [Viitattu 9.11.2019].

Saatavissa: <https://www.itewiki.fi/p/hyva-crm-jarjestelma-toimii-nain-jaatko-tasta-paitsi>

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2018. Kysely- ja haastattelumenetelmät [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Matter, M. 2016. Miten inbound-markkinointi eroaa perinteisestä markkinoinnista? [Viitattu 30.10.2018]. Saatavissa: <https://matter.fi/mita-eroa-on-perinteisella-ja-inbound-markkinoinnilla/>

Mochal, T. 2006. Ten steps to CRM success. TechRepublic [viitattu 14.11.2018].

Saatavissa: <http://www.zdnet.com/article/ten-steps-to-crmsuccess/>

Myynninohjaus. 2011. CRM-järjestelmien tyypillisiä haasteita [viitattu 11.11.2018].

Saatavissa: <https://myynninohjaus.wordpress.com/2011/10/18/crm-jarjestelmientyypillisia-haasteita/>

Porkka, J. 2016. Kauppalehden artikkeli: Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. [viitattu 16.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>

Salesforce. 2018. CRM [viitattu 15.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/>

Tilastokeskus, 2019. Käsitteet [viitattu 13.12.2019]. Saatavissa:

<https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Toskovic, T. 2017. Asiakaslähtöisyys – sanahelinästä arjen todellisuudeksi [viitattu

13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu.fi/asiakaslahtoisuus-sanahelinasta-arjen-todellisuudeksi/>

Webcrm. 2018. Mikä on CRM? [viitattu 15.10.2018]. Saatavissa:

<https://webcrm.com/fi/resources/articles-guides-videos/mikae-on-crm/>

Yrittäjät, 2019. Yrittäjän tietosuojaopas [viitattu 4.11.2019]. Saatavissa:

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajat_tietosuojaopas_2019.pdf

Muut lähteet

Heikkinen, J. 2017–2019. Myyntijohtaja. Lunawood Oy. Lahti. Henkilökohtainen tiedonanto.

Lunawood Oy. 2019. Brändiesite.

Masalin, M. 2019. Markkinointijohtaja. Lunawood Oy. Lahti. Henkilökohtainen tiedonanto.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysely

TUTKIMUSKYSELY

Kyselyllä pyritään kartoittamaan yrityksen asiakkuuksien hallinnan tilannetta tällä hetkellä sekä pohtimaan ratkaisuja sen kehittämiseen etenkin CRM:n näkökulmasta.

Työtehtäväsi yrityksessä?

Vastaus tähän

Kuvaile lyhyesti nykyinen myyntiprosessi?

Vastaus tähän

Mitä ongelmia nykyisessä myyntiprosessissa on?

Vastaus tähän

Miten jälkimarkkinointia voisi kehittää? (esimerkiksi reklamaatioiden hoito, asiakaskyselyt)

Vastaus tähän

Miten muutostenhallintaa voisi kehittää? (esimerkiksi perutut tai myöhästyneet tilaukset)

Vastaus tähän

Mitkä ovat suurimmat haasteet asiakkuuksien hallinnassa tällä hetkellä? Mihin toimiin tarvitsisit eniten tukea?

Vastaus tähän

Oletko käyttänyt aikaisemmissa työpaikoissa CRM-järjestelmiä? Mitä huonoa tai hyvää niissä on ollut?

Vastaus tähän

Mitä ominaisuuksia CRM-järjestelmältä toivoisit?

Vastaus tähän