

ASIAKASTIETOJEN HALLINTA OSANA
YRITYKSEN ASIAKKUUKSIEN
HALLINTAA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Noora Kirjavainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KIRJAVAINEN, NOORA:

Asiakastietojen hallinta osana yrityksen
asiakkuuksien hallintaa.
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö

70 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakastietojen hallinta osana yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Tutkimuksella kartoitetaan, miten asiakastietoja hallitaan tehokkaasti ja mitä tämä yritykseltä edellyttää. Sen jälkeen selvitetään kohdeyrityksen nykytilanne asiakastietojen hallinnan osalta, ja tämän perusteella esitetään kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi. Tutkimusongelmana on: ”Miten yrityksen tehokas asiakastiedon hallinta rakentuu ja mitä se yritykseltä edellyttää?” Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

Opinnäytetyö koostuu taustateoriasta ja empiriaosuudesta. Teoriaosuus käsittelee asiakkuuksien hallintaa kokonaisuutena sekä asiakastietojen hallintaa sen osana. Lähteinä on käytetty painettuja ja elektronisia julkaisuja. Kyseinen teoria muodostaa tutkimuksen viitekehysten, jonka pohjalta empiriaosuus suoritetaan. Tutkimus tehdään kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon osallistuu kohdeyrityksen viisi edustajaa.

Taustateorian pohjalta asiakkuuksien hallinta eli CRM tiivistetään asiakaslähtöiseksi ajattelutavaksi, sitä tukeviksi toimintamalleiksi ja tietoteknisiksi ratkaisuuksi. Tehokkaasta asiakkuuksien hallinnasta on yritykselle niin taloudellista, toiminnallista kuin markkinoinnillistakin hyötyä oikein organisoituna. On tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö johdosta lähtien tukee CRM-strategiaa ja että yrityksen henkilöstön toiminnot integroituvat toisiinsa. Asiakastietojen hallinta on tärkeä osa onnistunutta asiakkuuksien hallintaa. Yleinen ongelma yrityksissä on, että asiakastietoa on paljon ja se on hajanaista, eikä sitä näin ollen voida hyödyntää niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista.

Haastatteluista ilmeni, että asiakastietojen hallinnassa on haasteita myös kohdeyrityksessä X. Asiakkaasta tallennetaan paljon erilaista tietoa eri tarkoituksiin, mutta tieto on hajanaista eikä kaikille käyttökelpoista. Ratkaisuksi ehdotettiin, että asiakastietoa integroitaisiin niin, että se olisi kaikille näkyvää ja hyödynnettävissä. Yrityksen tulisi tehdä yhteneväiset toimintaohjeet sille, mitä tietoa asiakkaasta rekisteröidään, ja mihin tietoa hyödynnetään.

Avainsanat: CRM, asiakkuuksien hallinta, asiakastietojen hallinta, asiakastieto

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KIRJAVAINEN, NOORA: Customer Data Management as Part of a
Company's Customer Relationship Man-
agement. Case Study: Company X

Bachelor's Thesis in Marketing 70 pages, 1 appendix

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis investigated customer data management as part of a company's customer relationship management (CRM) as a case study of Company X. The aim of this thesis was to examine the current situation of the customer data management in Company X, and present a developmental proposal to make the company's policies more effective. A research problem was "How a company's effective customer data management is organized and what does it require from the company?" This study was carried out in cooperation with the case company X.

The theoretical section dealt with customer relationship management as a concept and customer data management as part of it. The theoretical basis was formed by literature and electronic sources. These theories formed the theoretical frame of reference of this study. In the empirical section the research method was a qualitative research, and material was collected via an interview study. Five people from Company X were taking part in this interview.

The results showed that CRM is a combination of customer focused mode of thinking, course of actions and technological solutions. Effective customer relationship management has financial and functional benefits for a company when CRM is organized correctly. It is important that the whole personnel, including the executives, support the CRM-strategies and all the functions in a company are integrated into each other. Customer data management is an important part of sufficient CRM. It is a common problem in companies that there is a wide range of customer information but it is fragmented and therefore cannot be utilized in its whole potential.

The interviews show that there are challenges in customer data management in Company X as well. The wide range of information is stored but it is fragmented and therefore not useful to the whole personnel. In this thesis it was proposed that customer data would be integrated in such a way that the whole personnel could use the whole range of data in their all needs. Company X should build uniform instructions about what kind of data is collected and how it is utilized.

Key words: customer relationship management, customer data management, customer data

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | ASIAKKUUKSIEN HALLINTA | 3 |
| 2.1 | Asiakkuuksien hallinta käsitteenä | 4 |
| 2.2 | Asiakkuuksien hallinnan teknologiat | 9 |
| 2.3 | Asiakkuuksien hallinnan teknologioiden hyödyntäminen | 11 |
| 2.4 | Asiakkuuksien luokittelu | 15 |
| 2.5 | Haasteet asiakkuuksien hallinnassa | 18 |
| 3 | ASIAKASTIEDON HALLINTA | 21 |
| 3.1 | Asiakastiedon hallinnan merkitys | 21 |
| 3.2 | Asiakkaasta rekisteröitävä tieto | 23 |
| 3.3 | Asiakastiedon ajan tasalla pito | 25 |
| 3.4 | Asiakastiedon käytön laajeneminen | 28 |
| 3.5 | Asiakastiedon hallinnan prosessi | 31 |
| 3.6 | Teoreettinen viitekehys | 35 |
| 4 | CASE: ASIAKASTIETOJEN HALLINTA YRITYKSESSÄ X | 36 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 36 |
| 4.2 | Teemahaastattelut | 38 |
| 4.2.1 | Haastateltavan tarve asiakastietoihin työssään | 39 |
| 4.2.2 | Asiakkaasta kerättävät tiedot | 40 |
| 4.2.3 | Tietojen keräysmenetelmät | 42 |
| 4.2.4 | Tietojen hyödyntäminen | 48 |
| 4.2.5 | Asiakastietojen hallinnan prosessi | 51 |
| 4.3 | Johtopäätökset | 58 |
| 4.4 | Kehitysehdotukset | 59 |
| 5 | YHTEENVETO | 63 |
| | LÄHTEET | 66 |
| | LIITTEET | 71 |

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on *Asiakastietojen hallinta osana yrityksen asiakkuuksien hallintaa*. Kohdeyritys ei halua tuoda nimeään julki, joten tässä opinnäytetyössä siitä käytetään nimitystä ”Yritys X”. Tarve tutkimukselle lähti siitä, että kohdeyrityksessä oli havaittu puutteita asiakastietojen hallinnassa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten asiakastietojen hallintaa voidaan kehittää ja miten se saadaan mahdollisimman tehokkaaksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma tiivistetään kysymykseen: ”Miten yrityksen tehokas asiakastiedon hallinta rakentuu ja mitä se yritykseltä edellyttää?” Tutkimusongelmaa tarkentavia apukysymyksiä ovat: ”Mitä asiakastietojen hallinta asiakkuuksien hallinnan käsitteen yhteydessä tarkoittaa?”, ”Miten asiakastietoja hallitaan tehokkaasti?” sekä ”Miten asiakastietojen hallintaa voidaan kehittää?”

Opinnäytetyö koostuu taustateorista ja empiriaosionista. Taustateoria muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka etenee niin, että ensin käsitellään asiakkuuksien hallintaa käsitteenä, sen teknologioita ja niiden hyödyntämistä, asiakkuuksien luokittelamista ja haasteita asiakkuuksien hallinnassa. Asiakkuuksien hallinnan jälkeen syvennyttään asiakastietojen hallintaan asiakkuuksien hallinnan osana. Kyseinen luku etenee niin, että ensin käsitellään asiakastietojen hallinnan merkitystä, asiakkaasta rekisteröitävää tietoa, tietojen ajantasalla pitoa, asiakastiedon käytön laajenemista ja asiakastiedon hallinnan prosessia. Teoriaosion lopuksi esitetään kuvio, johon taustateoria on tiivistetty teoreettiseksi viitekehykseksi. Teoriaa etsitään painetuista ja elektronisista julkaisuista. Painettuja julkaisuja käytetään lähteinä suhteessa kokonaismäärään vähän, koska elektronisista lähteistä osa on verkossa julkaistuja kirjoja. Lähteinä käytetään myös Internet-sivustoja ja tutkimuksia, koska taustateoriaan haluttiin saada tieteellisen näkökulman lisäksi käytännön näkökulmia yritysmaailmasta asiakkuuksien hallintajärjestelmiä joka-

päiväessä työelämässä käytäviltä tahoilta. Tutkimus rajataan niin, että se käsittelee asiakkuuksien hallintaa pääosin tietoteknisestä näkökulmasta.

Empiriaosiossa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen nykytilanne asiakastietojen hallinnan osalta. Empiriaosuus suoritetaan case-tutkimuksena, joka toteutetaan teemahaastatteluina. Haastateltavat valitaan asiakastietojärjestelmien käytön perusteella yrityksestä X, ja tavoitteena on saada vastauksia henkilöiltä, jotka ovat tietojen ja järjestelmien kanssa tekemisissä jokapäiväisessä työssään. Haastateltavia henkilöitä on viisi. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella esitetään kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi.

2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Yritysten toimintaympäristö ja markkinointiajattelu ovat muuttuneet paljon lyhyessä ajassa. 1900-luvun alkupuolelta aina 1950-luvun loppupuolelle asti useilla toimialoilla oli pulaa tuotteista, ja se mitä tuotettiin, myös myytiin. 1960-luvulla ei enää menestytty edes myyntiä ja mainontaa lisäämällä, vaan kun tarjonta ylitti kysynnän, yritykset alkoivat toimia asiakaskeskeisesti. Tämä markkinointiajattelu muuttui suhdeajatteluksi jo ennen 1990-lukua. Suhdeajattelussa ei enää riitä, että asiakas ostaa kerran, vaan tavoitteena on saavuttaa pitkäaikainen asiakkuus. (Bergström & Leppänen 2005, 14–17) Kun nykypäivänä tarjonta on huomattavasti kysyntää suurempaa, ja yritysten pitää erottautua kilpailijoistaan tavoitellessaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, asiakaslähtöisyys on elintärkeää. Enää myöskään tuotteella erottaaminen ei ole helppoa, koska tuotekehitys on pitkälle edistynyttä. Tämän hetken tärkein erottautumisvaltti kilpailussa on asiakaslähtöisyys. Tämä on johtanut liiketoiminnan muutokseen; asiakaslähtöisyys on yrityksille välttämätöntä, jotta menestyttäisiin. Asiakkuuksien hallinta eli CRM (customer relationship management) perustuu siihen, että olemassa olevien asiakkaiden pitäminen ja asiakassuhteen hoitaminen ovat kannattavampia kuin uusien asiakkaiden hankinta; niin yritykselle kuin asiakkaallekin.

Tässä luvussa käsitellään asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta. Ensin käsitellään asiakkuuksien hallintaa käsitteenä, siihen liittyviä teknologioita sekä niiden hyödyntämistä. Näiden lisäksi luku käsittelee asiakkuuksien luokittelua sekä asiakkuuksien hallintaan liittyviä haasteita.

2.1 Asiakkuuksien hallinta käsitteenä

Termi CRM tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management, ja sillä tarkoitetaan asiakkuuden hallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Käsitteelle on paljon erilaisia määritelmiä, jotka ovat muotoutuneet katsontakantojen kautta joko asiakkuus- tai teknispainotteisiksi. Voidaan kuitenkin katsoa, että se on ideologia, jossa yhdistyvät liiketoiminta-ajattelu ja sitä tukeva tietojärjestelmä. Toimenpiteet, joilla yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhdettaan sen kaikissa elinkaaren vaiheissa, muodostavat asiakkuuksien hallinnan. Sitä voidaan soveltaa käytännössä myyntiin, markkinointiin, asiakaspalveluun ja näiden kaikkien kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi. (Tieke 2010)

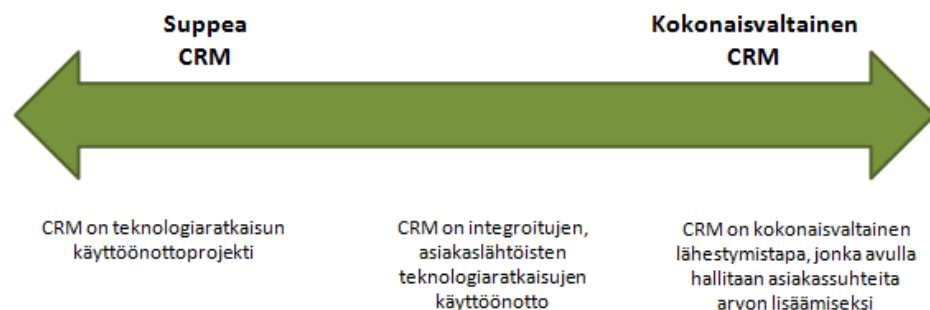
Asiakkuuksien hallintaa voidaan määrittää useasta eri näkökulmasta. Jotkut käsitteivät sen tekniseksi sovellukseksi, jonka avulla asiakas opitaan tuntemaan paremmin ja vuorovaikutus hänen kanssaan tehostuu, kun taas toiset näkevät sen inhimillisenä käsitteenä eli kunkin asiakkaan empaattisena ja huomioon ottavana kohteluna. (Kotler 2003, 11) Asiakkuuksien hallinta perustuu asiakaslähtöiseen ajatteluun, ja sen avuksi on kehitetty erilaisia työkaluja. CRM voidaan nähdä myös liiketoiminnan lähestymistapana, jonka tavoitteena on luoda, kehittää ja parantaa asiakassuhteita tarkoin kohdennettujen asiakkaiden kanssa asiakasarvon ja yrityksen tuloksen maksimoimiseksi. (Payne 2008, 4)

Asiakkuudenhallinnasta on tullut entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä, sillä sen vaikutus kilpailukykyyn on huomattava. Asiakkuuden hallinnasta käytetään myös termiä asiakkuusajattelu, jonka tavoitteena on saada asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Se voi myös tarkoittaa sitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan nimenomaan sen parhaita asiakkaita. Asiakkuusajattelun osa-alueina voidaan nähdä asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakas kohtaamisen hallinta. CRM -tietojärjestelmien tarkoitus on tukea näitä toimintoja, mutta eivät toki pysty siihen kuin osittain. CRM perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Kerätyn tiedon perusteella pyritään muun muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat, sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakassuhteet olisivat pitkäkestoisia ja uskollisia. Voidaan

ajatella että yrityksen menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkiä asiakassuhteita. Tästä johtuen pyrkimyksenä on jalostaa tuotteita ja palveluja erityisen sopiviksi juuri näille parhaille asiakkaille. (Kaskela 2005)

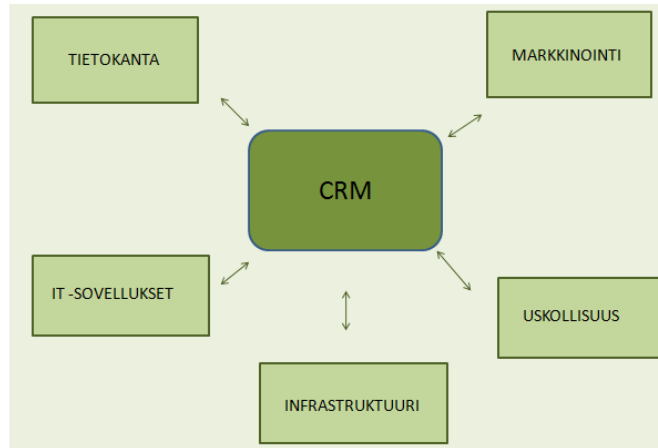
Vaikka usein niin virheellisesti käsitetäänkin, CRM ei ole pelkkä tietotekninen sovellus, vaan kokonaisvaltainen strategia. Strateginen CRM perustuu liiketoimintastrategiaan, jonka tavoitteena on kehittää asiakassuhteita niin, että luodaan pitkäaikaista sidosryhmien arvotuotantoa. (Paynen 2008, 24) Asiakkuuksien hallinnan tulee siis ylettyä aina liiketoimintastrategiaan asti ollakseen toimiva. Vaikka CRM on enemmänkin liiketoimintafilosofia kuin tekninen ratkaisu, sen menestys riippuu käytettävästä teknologiasta. CRM auttaa yrityksiä hahmottamaan asiakkaidensa käyttäytymistä ja muokkaamaan liiketoimintojansa siten, että ne sopivat asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkuuksien hallinta auttaa yrityksiä huomaamaan asiakkuuksien arvon ja panostamaan asiakassuhteiden kehittämiseen. Mitä paremmin asiakas tunnetaan, sitä paremmin hänen tarpeisiinsa voidaan vastata. (Business Link 2010)

Kuviossa 1 kuvataan CRM:n kokonaisvaltaisuutta liiketoiminnalle. Se voi olla vain tietyn teknologian hyödyntämistä tai kokonaisvaltainen ajattelutapa, johon koko liiketoiminta perustuu.



KUVIO 1. Asiakkuuksien hallinnan laajuus (mukaiillen Payne 2008, 19)

Asiakkuuksien hallinta on koko yrityksen tietokantojen, markkinointitiedon ja IT-sovellusten yhdistelmä, jolla tavoitellaan asiakasuskollisuutta. Kuvio 2 kuvaa tätä kokonaisuutta, ja mitä kaikkea CRM – käsitteenä ja kokonaisuutena pitää sisällyttää.



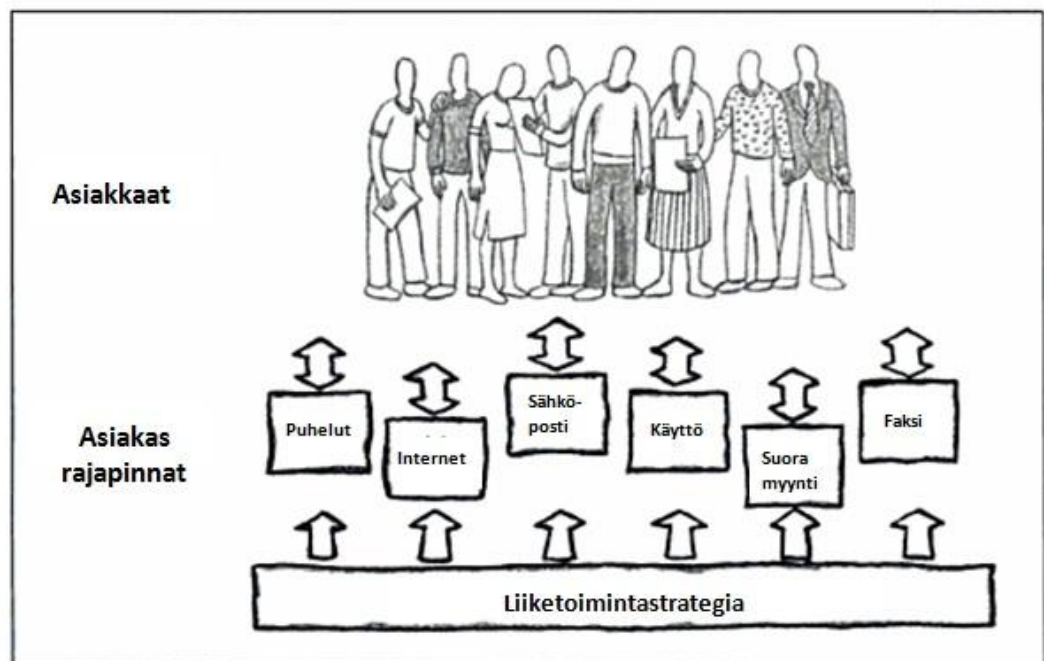
KUVIO 2. Asiakkuuksien hallinnan kokonaisuus (Drummond, Ensor & Ashford 2008, 296)

Yrityksen liiketoiminta koostuu yrityksen, tuotteen ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Näiden tekijöiden rooli ja merkitys ovat vaihdelleet ajan kuluessa. Aiemmin johdon huomio keskittyi tuotantoon ja henkilöstöön ja sen jälkeen tuotteisiin. Nykyään johtamisen keskeisenä tekijänä on asiakas. (Hellman ja Värilä 2009, 15) Niin kauan kun kysyntä ylitti tarjonnan, voitiin toimia niin, ettei ympäristöä tarvinnut juurikaan huomioida. Yrityksen pystyivät vaikuttamaan omilla sisäisillä päätöksillään ja toimenpiteillään ympäristöönsä, erityisesti asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Ulkoisella tiedolla ei johtamisen kannalta juuri ollut merkitystä. Mutta tämä voimasuhde on kääntymässä toisinpäin. Tarjonta on ylittänyt kysynnän, asiakkaiden varallisuus on noussut ja valta on siirtynyt yritykseltä asiakkaalle. Tuotteen merkitys menestystekijänä on heikentynyt, ja monet muutokset käynnistyvät yrityksen ympäristöstä ja ne tapahtuvat nopeammin. Ympäristöllä on siis suurempi vaikutus yritykseen, kuin yrityksellä ympäristöön. (Hellman & Värilä 2009, 19)

Asiakkuuksien hallintaa tarkastellaan usein myös tietotekniikan näkökulmasta. Kuten aikaisemmin mainittiin, termi CRM käsitetään usein tietotekniseksi sovel-

lukseksi, ja näin ollen asiakkaiden hallintaa usein myös määritellään tästä näkökulmasta. CRM:ää tietoteknisesti tarkasteltaessa se voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; operatiiviseen ja analyttiseen CRM:ään. *Operatiivinen CRM* käsittää kaikki asiakaskontaktit, kuten puhelinsoitot ja sähköpostimainonnan. Operatiivinen CRM mahdollistaa kommunikaation asiakkaiden kanssa, ja lyhyesti tarkoittaa kaikkea kanssakäymistä heidän kanssaan. (Dyché 2002, 12)

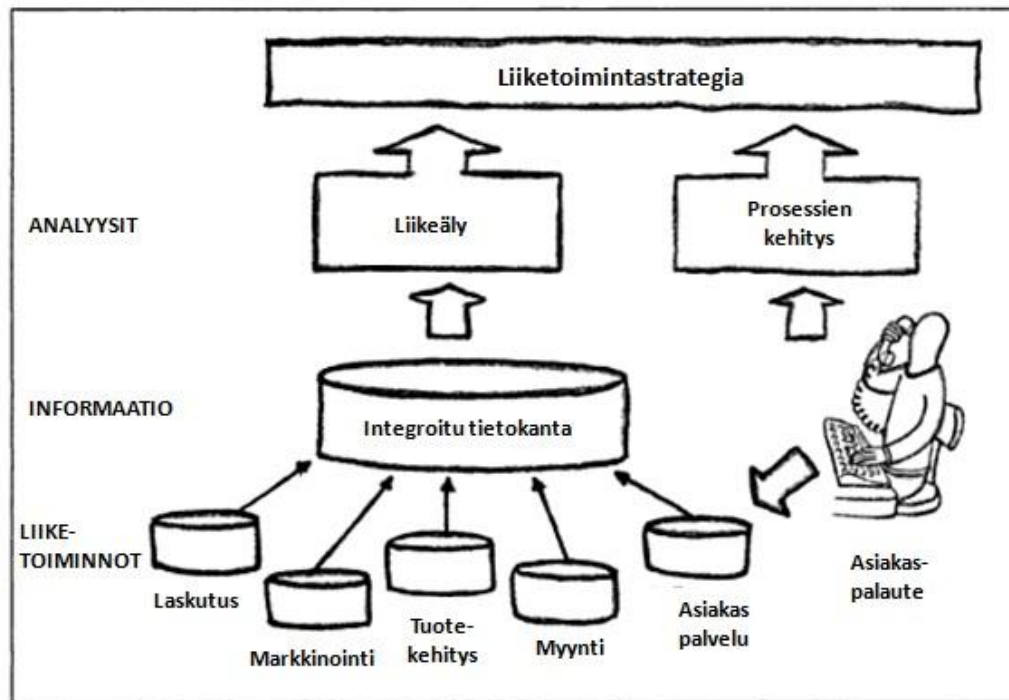
Kuvio 3 kuvaa operatiivisen CRM:n roolia, eli liiketoiminnan rajapintaa asiakkaaseen. Kuviosta ilmenee, että asiakasrajapintaan kuuluvat esimerkiksi puhelut, internet, sähköpostit, tuotteen käyttö, suoramyynti ja faksi. Nämä kaikki perustuvat yrityksen liiketoimintastrategiaan.



KUVIO 3. Operatiivinen CRM (mukaiillen Dyché 2002,13)

Analyttinen CRM puolestaan tarkoittaa asiakkaiden ymmärtämistä. Operatiivisen CRM:n kautta saatuja tietoja asiakkaista pyritään ymmärtämään ja analysoimaan. Analyttinen CRM vaatii teknologiaa, jonka avulla tietoa voidaan analysoida ja jonka perusteella liiketoimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan. Kuvio 4 havainnollistaa, miten tieto ja prosessit yhdistyvät ja tämän perusteella

toimintoja kehitetään. Yritys saa tietoa asiakkaasta eri liiketoimintojen, kuten soittojen, asiakaspalautteiden, myynnin ja laskutuksen kautta, ja nämä kaikki tiedot tulisi integroida yhteen tietokantaan. Näiden tietojen analyysien perusteella parannetaan liikeälyä ja kehitetään prosesseja, joilla muokataan liiketoimintastrategiaa tehokkaammaksi.



KUVIO 4. Analyttinen CRM (mukaiillen Dyché 2002, 14)

Analyttisen CRM:n avulla esimerkiksi tunnistetaan asiakkaat, hahmotetaan asiakassegmentit ja personoidaan eri tuotteet ja palvelut segmenteittäin. Sen avulla myös kartoitetaan asiakaskannattavuutta, löydetään tärkeimmät asiakkaat sekä seurataan asiakkaiden asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan. Analyttisen CRM:n tuottamien tietojen avulla tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää ja viedä asiakkuudenhallintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. (Kaskela 2005)

2.2 Asiakkuuksien hallinnan teknologiat

Asiakkuuksien hallinnassa teknologia on tärkeä näkökulma. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yritys tarvitsee joustavan ja käyttäjäystävällisen järjestelmätuen asiakkuudenhallintaansa. Panostuksen määrän tulisi olla oikeassa suhteessa tuottavuuteen, jotta teknologiainvestoinneille saataisiin niihin liitettyjä odotuksia vastaava tuotto. Tietojärjestelmiin liitetään usein myös strategisia näkökulmia tukevia tavoitteita. Näin kokonaistavoitteella on suurempi kokonaishyöty yritykselle. Näiden strategisten valintojen tulee olla yhteneväisiä yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. CRM – järjestelmät olisi hyvä yhdistää yrityksen muihin tietojärjestelmiin. (Mäntyneva 2000, 59) Kaskelan (2005) mukaan asiakkuuksien hallintajärjestelmän tarkoitus on tuoda yrityksen asiakastiedot kaikkien niitä tarvitsevien saataville organisaatiossa. Näitä tietoja tarvitsevat niin markkinointi, myynti, huolto kuin ylläpito:

- Markkinoinnin tulee tietää, mitä tuotteita asiakkailla on käytössään.
- Myynti hyödyntää tietoa asiakkaan palveluhistoriasta, jotta se voi ehdottaa asiakkaalle muita sopivia ratkaisuja.
- Huolto ja ylläpito voivat hyödyntää tietoa asiakkaan tilaussyklistä, jotta se osaa tarjota ja aikatauluttaa huoltotoimenpiteitä ja huoltosopimuksia.

Tietoa asiakaskäyttäytymisestä voidaan hyödyntää niin että osataan tunnistaa, mitkä tuotteet tai palvelut ovat kiinnostaneet asiakasta eniten, sekä miten asiakkaan preferenssit ovat kehittyneet ja millaisia ne tulevat olemaan tulevaisuudessa. Tämän historiatiedon avulla yritys voi jatkuvasti kehittää tuote- ja palveluvalikoimaansa. Riippuen CRM -työkalusta, yritys voi painottaa järjestelmän ominaisuuksia jollekin asiakkuuden elinkaaren vaiheelle; löytämiselle, pitämiselle ja suhteen vahvistumiselle. Asiakkuudenhallinnan tulee kuitenkin kattaa kaikki asiakkuuden elinkaaren vaiheet.

CRM -järjestelmän mahdollisia sovellusalueita ovat muun muassa:

- potentiaalisten asiakkaiden seulonta
- asiakasrekisterin jalostaminen, asiakasprofiilit
- asiakaspalautteen seulonta; asiakastyytyväisyyden analysointi
- asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja jalostaminen
- asiakastiedon hyväksikäyttö tarjouksen teossa
- jälkimarkkinointi
- asiakassuhteiden pelastaminen; lähdössä olevien asiakkaiden tunnistaminen ja uudelleenaktivoiminen.

(Kaskela 2005)

Toimiva asiakkuuksien hallinta on tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiaa. CRM on myös osa yrityksen tietohallintostrategiaa, sillä asiakkuuksien hallintaa voidaan johtaa CRM -järjestelmän avulla. CRM -järjestelmä toimii osana yrityksen sovellusarkkitehtuuria ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen strategista asiakasprosessia keräämällä asiakastietoja ja toimimalla päätöksenteon tukena. (Kaskela 2005)

Kuten aiemmin mainittiin, yrityksen informaatioteknologiaan liittyvien strategisten valintojen tulee olla yhteneväisiä yrityksen muun tavoitteenasettelun kanssa. Näin informaatioteknologiaa on mahdollista hyödyntää tukemaan strategista tavoitteenasettelua. (Mäntyneva 2000, 60) CRM – tekniikkasijoitukset ovat suuria, ja nämä sijoitukset saadaan kannattamaan noudattamalla seuraavia ohjeita:

- projektin tavoitteet on yhdistetty yrityksen tavoitteiden kanssa
- ylimmän johdon tuki projektille on varmistettu
- CRM – sovellusten käyttäjät on otettu mukaan kehittämiseen ja käyttöönottovaiheeseen
- prosessi- ja sovellusmääritelmät kulkevat käsi kädessä
- tekniikkaa pidetään vain mahdollistavana apukeinona, ei asiakkuuksien hallinnan perustana.

(Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 151)

2.3 Asiakkuuksien hallinnan teknologioiden hyödyntäminen

Asiakkuuksien hallinnasta on yritykselle paljon erilaisia hyötyjä. CRM:n tehokkuus vaatii yritykseltä yhtenäisiä strategioita ja toimintatapoja, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Anderson ja Kerr (2002) esittävät CRM:n onnistumisen kaksi tärkeintä tekijää seuraavanlaisesti: ensimmäiseksi vahva sisäinen kumppanuus CRM strategian ympärillä nähdään tärkeänä. Tällä tarkoitetaan organisaation vahvaa sisäistä toimintamallia. Näin kaikki toimivat yhtenäisesti, ja vaatimukset ovat realistisia. Toiseksi kaikkien työntekijöiden organisaation kaikilta tasoilta tulee osallistua tiedon aktiiviseen keräämiseen asiakkuuksien hallintajärjestelmään. Heidän tulee tietää, millainen tieto on relevanttia ja tärkeää, ja näin ollen kaikki voivat osallistua tiedon ylläpitoon.

CRM -ratkaisun käyttöönotto voi olla kallista ja aikaa vievää, mutta yritys saa sen käytöstä lukuisia hyötyjä. Merkittävä hyöty asiakkuuksien hallinnasta on olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen ja parantaminen. Kun asiakkaista olemassa oleva tieto rekisteröidään järjestelmällisesti, tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan tehostamiseksi ja asiakassitoutuneisuuden parantamiseksi. Luotettavista asiakassuhteista on yritykselle paljon etua, joita voivat muun muassa olla:

- historiatietojen perusteella ennakoitua tarpeita, jotka kasvattavat myyntiä
- tarpeiden tehokas määrittäminen asiakasvaatimuksia ymmärtämällä
- muiden tuotteiden ristikkäismyynti; vaihtoehtoisia tai lisälaitteita pystytään tarjoamaan ostohistorian perusteella
- kannattavien ja ei-kannattavien asiakkaiden määrittäminen.

(Business Link 2010)

Tämän avulla tuotteiden ja palveluiden markkinointia voidaan tehostaa keskittymällä

- tarkasti kohdennettuun markkinointiviestintään, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin
- henkilökohtaisempaan lähestymistapaan

- uusien tai paranneltujen tuotteiden ja palveluiden kehitykseen tulevaisuuden liiketoiminnan takaamiseksi. (Business Link 2010)

Ihannetapauksessa tämä johtaa asiakastyytyvyyden ja uskollisuuden saavuttamiseen sekä hyvän maineen kasvun takaamiseen kohdemarkkinoilla. Lisäksi voidaan saavuttaa lisäarvoa jo olemassa olevilta asiakkailta, sillä heidän tukemisellaan ja palvelemisellaan on matalammat kustannukset kuin uusien asiakkaiden. Tämä johtaa kokonaistehokkuuden kasvattamiseen, kun kustannuksia saadaan laskettua. Tehokkuus paranee, kun resurssit keskistetään kaikista kannattavimpiin asiakkaisiin, ja ei-kannattavien asiakkaiden palvelu pyritään hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Business Link 2010)

CRM-ratkaisuja tarjoavan Adensy Oy:n toimitusjohtaja Toni Halsti (2010) kiteyttää toimivan CRM – järjestelmän hyötyjä editori – sivustolla julkaistussa artikkelissa ”Adensyn CRM kasvaa ja taipuu yrityksen menestyksen mukana”. Halstin mukaan olennainen osa yrityksen CRM – ratkaisua on sen räätälöitävyys, jotta yritys voi hallita asiakkuuksiaan haluamallaan tavalla. Halstin mukaan yritys voi segmentoida asiakkaat hyvinkin tarkasti, halutessaan vaikka kengännumeron mukaan. Yksittäinen käyttäjä voi tehdä työkalusta omannäköisensä nostamalla etusivulle asioita, jotka ovat oman päivittäisen työn kannalta tärkeitä. (Halsti 2010)

Adensy Oy:n myyntipäällikkö Rosa Grönlund kuvaa CRM:n tuomaa hyötyä niin, että CRM voi olla yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan keskipiste. Se nivoo yhteen niin yrityksen sähköpostin, laskutuksen, kotisivut, kampanjasivustot ja jopa sosiaalisen median. Kun kaikki yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyvät toiminnot ovat samassa järjestelmässä, sekä aikaa että kustannuksia säästyy. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikki asiakkaan kanssa käyty sähköpostiviestintä tallentuu automaattisesti osaksi CRM:n asiakshistoriaa. (Heiskanen 2010)

Tehokkaan asiakkuuksien hallinnan seurauksena muodostunutta tietoa asiakkuuksista voidaan hyödyntää markkinoinnissa monin tavoin. Markkinoinnin tehtävänä on oppia tuntemaan asiakkaat, ja asiakkuuksien hallinta on strategia asiakkaan

tarpeiden hyvään tuntemukseen. Markkinointitiedotus – blogin kirjoittaja ”Kimmo” (2010) analysoi Professori Mika Raulaksen (HSE, Hanken ja ICMI Oy) luentoa CRM:stä ja sen hyödyntämisestä markkinoinnissa. Raulas oli tuonut esiin neljä näkökulmaa, joista katsottuna CRM:ää voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Blogin kirjoittaja esittää Raulaksen näkökulmat seuraavasti:

1. *5 %:n lisäys nykyisten asiakkaiden aktiivisuudessa voi tarkoittaa firmalle 25 %:n nousua myynnissä.* Tällä tarkoitetaan, että yritysten tulisi keskittyä uusien asiakkaiden hankkimismahdollisuuksien sijaan myös siihen, mitä uutta voitaisiin tarjota nykyisille asiakkaille. Nykyisten asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen ja sitouttaminen ovat yritykselle kannattavampia kuin uusien asiakkaiden hankinta, joiden kannattavuudesta ei vielä tiedetä mitään.
2. *Nykyiselle asiakkaalle markkinointi on helpompaa, halvempaa ja tehokkaampaa kuin liideille.* Tällä tarkoitetaan, että kun nykyisten asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä on jo olemassa tietoa, voidaan tämän perusteella ennustaa tulevaisuutta. On helppo markkinoida tutulle asiakkaalle tuotetta, joka sopii hyvin hänen ostohistoriaansa ja tarpeisiinsa. Ja myös asiakas on tyytyväinen, kun hänelle osataan markkinoida oikeanlaisia tuotteita ja palveluita.
3. *Jokainen asiakas ei ole samanarvoinen.* Kirjoittajan mukaan tämän pitäisi olla itsestään selvyyttä, mutta ilman tietokantoja jotka sisältävät hyvinkin tarkkaa tietoa asiakkaista ja myynneistä, asiakkaiden arvottaminen ei ole mahdollista. CRM on siis markkinoinnille tärkeä apuväline, kun halutaan resurssoida järkevästi.
4. *Jatkuvuutta asiakassuhteisiin -10 tuotetta yhden tuotteen sijaan.* Kilpailu nykytoimintaympäristöstä on kovaa, ja enää ei riitä pelkän tuotteen tarjoaminen. Tämän lisäksi pitää tarjota esimerkiksi vakuutuksia ja tukipalveluita. Kun asiakastiedot on rekisteröity systemaattisesti, on asiakkaalle hel-

pompi tarjota muitakin tuotteita ja palveluita, kun hänen tarpeensa tunnetaan.

CRM – ajattelutapaa voidaan siis hyödyntää myös markkinoinnin toimenpiteissä ja strategioissa. Markkinointiviestintää voidaan tehostaa CRM – järjestelmän avulla. Mäntynevan (2000, 104) mukaan CRM – järjestelmän avulla markkinointiviestinnästä saadaan asiakaslähtöisempää verrattuna perinteiseen markkinoinnin toteutukseen, koska

- asiakaskontaktit perustuvat tarkemmin asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin
- yksittäisen asiakkaan osalta myynnin määrä ja kate optimoituvat suhteessa tehtyihin asiakastarjouksiin
- asiakkaan laatumielikuva palvelun laadusta paranee, koska yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle merkityksellistä tuotetta
- tuottamattomien kontaktien aiheuttamat kustannukset vähenevät.

Yksittäisen asiakkaan näkökulmasta markkinoinnin asiakaslähtöinen toteutus antaa seuraavat edut:

- Se vastaa asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin paremmin, kun hänelle tarjotaan parhaiten soveltuvaa tuotetta oikeaa kanavaa käyttäen.
- Se vähentää merkityksettömiä ja sopimattomia kontakteja.
- Se vähentää viestinnällistä ylikuormittumista. (Mäntyneva 2000, 105)

2.4 Asiakkuuksien luokittelu

Yrityksen olisi hyvä luokitella asiakkaansa. Kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia, ja näin ollen kaikkiin asiakkuuksiin ei kannata käyttää yhtäläisesti resursseja. Kun asiakasta on olemassa ajan tasalla olevat ja kattavat tiedot, voidaan tietojen perusteella ryhmitellä asiakkaat eri näkökulmista ja eri kriteerien mukaan. Jokaiselle asiakasluokitukselle voidaan tehdä omat asiakkuuksienhoitostrategiat, ja näin suunnata resurssit oikein.

Asiakasryhmittelyn tavoitteena on tunnistaa asiakkaista ryhmiä, joilla on samantyyppiset tarpeet, odotukset tai heillä on yhteneväinen ostokäyttäytyminen. Perinteisesti segmentoinnilla on totuttu ymmärtämään asiakaskannan jakamista yhdenmuotoisiin kokonaisuuksiin. Näin tarjoama voidaan kohdentaa tarkemmin asiakkaille. Asiakkuuden hallinnan menestymisen kannalta tehokkaan segmentoinnin tavoite voidaan nähdä kaksivaiheisena. Ensisijaisesti tavoitellaan asiakkuuksien ryhmittelyä eri lohkoihin, ja toissijaisena asiakkuuden elinkaaren vaihe toimii markkinointiviestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa. Perinteisestä segmentoinnista tämä eroaa siinä, että asiakkuudenhallinnan segmentointikriteereitä muodostettaessa hyödynnetään enemmän informaatiota kuin perinteisen, esimerkiksi pelkkiin demografisiin tekijöihin pohjautuvassa segmentoinnissa. (Mäntyneva 2000, 26)

Taulukossa 1 esitetään eri näkökulmia, joita asiakkuuksien ryhmittelyyn on mahdollista ottaa. Näitä ovat muun muassa demografinen informaatio, ostokäyttäytyminen, maantieteellinen ja virtuaalinen sijainti sekä asiakkuuksien arvo.

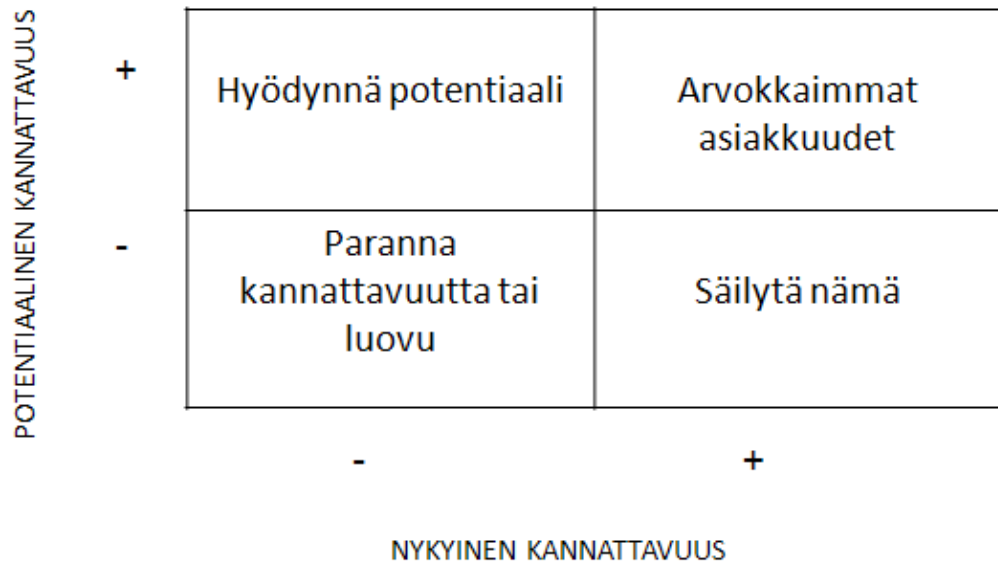
TAULUKKO 1. Asiaksluokitukset (Mäntyneva 2000, 25)

| Näkökulma | Ongelma | Informaation tarve |
|---|----------------------------|--|
| Tunnistaminen | Keitä he ovat? | Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio |
| Aktiviteetit | Mitä he tekevät? | Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät? |
| Sijainti | Missä he ovat? | Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti |
| Markkinointiviestinnän kohdentaminen | Miten heihin saa yhteyden? | Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut? |
| Asiakkuuksien arvo | Minkä arvoisia he ovat? | Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo |

Asiakkuudet voidaan luokitella myös nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. Segmentointikriteerinä voidaan käyttää asiakkaan halukkuutta asiakkassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. Tarkoin suunniteltua asiakasstrategiaa on hankalaa toteuttaa, jos asiakas ei halua olla asiakkaana. Asiakkaat ovat Mäntynevan (2000, 28) mukaan jaettavissa tämän perusteella kolmeen ryhmään:

- asiakkuudesta kiinnostuneet
- asiakkuuteen välinpitämättömästi suhtautuvat
- asiakkuuteen kielteisesti suhtautuvat

Asiakkaat voidaan ryhmitellä myös taloudellisen potentiaalin eli kannattavuuden mukaan. Tällä perusteella tehtävän segmentoinnin osalta kannattaa huomioida myös ajan kuluessa tapahtunut kehitys; onko asiakkuuden kannattavuudessa yleisiä kehityssuuntia?



KUVIO 5. Asiakaskannattavuus (Mäntyneva 2000, 28)

Kuviossa esitetään, kuinka asiakkaiden jaottelu mahdollistaa erilaisten asiakkuuksien johtamisen. Jos nykyinen kannattavuus on heikko, eikä siinä ole merkkejä myöskään kasvamisesta tulevaisuudessa, yrityksellä on vaihtoehtona joko pyrkiä kannattavuuden parantamiseen ja asiakkuuden kehittämiseen ja säilyttämiseen, tai panostuksen lopettamiseen. Jos taas asiakas on jo nykyisellään kannattava, sekä omaa potentiaalia kannattavuuteen myös tulevaisuudessa, on tämä asiakas arvokkaimpien joukossa. Nämä kaksi asiakasryhmää ovat siis hyvin erilaisia, joten ne vaativat omat asiakkuudenhoitosuunnitelmansa. Jos taas asiakas on tällä hetkellä kannattamaton, mutta siinä on kasvupotentiaalia, tulee tällaisia asiakkaita lähestyä omana ryhmänään. Nykyään kannattavat asiakkaat taas voivat tulevaisuudessa olla kannattamattomia, joten tällekin ryhmälle tulee luoda oma strategiansa.

2.5 Haasteet asiakkuuksien hallinnassa

Asiakkuuksien hallinnassa on omat haasteensa, eivätkä projektit aina onnistu toivotulla tavalla. Isot yritykset ovat käyttäneet jopa 5-10 miljoonaa euroa järjestelmien pystyttämiseen ja silti pettyneet tuloksiin. Alle 30 % CRM:n käyttöön otaneista yrityksistä on raportoinut saaneensa odotettua vastinetta rahalliselle panostukselleen. CRM – forumilla on raportoitu seuraavia epäonnistumisen syitä:

- organisaatiomuutokset (29 %)
- yrityksen toimintatapa/tehottomuus (22 %)
- asiakassuhteiden hallinnan ymmärtämättömyys (20 %)
- huono suunnittelu (12 %)
- asiakassuhteiden hallinnassa tarvittavien taitojen puute (6 %)
- budjettiongelmat (4 %),
- ohjelmisto-ongelmat (2 %)
- huono ohjeistus (1 %)
- muut ongelmat (4 %). (Kotler 2003, 11–12)

Asiakkuuden hallinnassa voidaan tehdä lukuisia virheitä; ensinnäkin johdon väärä organisointi aiheuttaa ongelmia. CRM nähdään liian usein vain teknologiasoveluksena ja sen vastuu on IT – osastolla, vaikka CRM:n tulisi tämän sijaan olla yksi suurimmista liiketoimintalinjauksista. Toisena haasteena voidaan nähdä strategian epäselvyys. Jos visio ei ole tarpeeksi selvä jokaiselle siihen osallistuvalla työntekijällä, ongelmia syntyy väärinymmärryksistä. Kolmantena virheenä voidaan nähdä asiakkuuksien hallintastrategian eroaminen liiketoimintastrategiasta, mikä aiheuttaa epäonnistumisia. Kyseisten strategioiden tulisi integroitua yhteen onnistumisen takaamiseksi. Neljäntenä prosessien päivittämisen puutteellisuus luo haasteita menestyksen kannalta. Yrityksen tulee kartoittaa, kuinka asiakasta lähestytään, palveliaan, kuinka hänet vakuutetaan sekä kuinka asiakkaan tarpeet tyydytetään. Näiden kysymysten perusteella prosessit tulisi suunnitella asiakaslähtöisiksi. Viidentenä ongelmia aiheutuu myös siitä, jos CRM yritetään kouluttaa sadoille työntekijöille kerralla. Tämän sijaan koulutus tulee toteuttaa niin, että muutama henkilö koulutetaan perusteellisesti, jonka jälkeen he kouluttavat esimerkiksi omat alai-

sensa. Näin saavutetaan mahdollisimman syvällinen CRM:n osaaminen ja ymmärtäminen. Kuudentena virheenä voidaan pitää sitä, että keskitytään juuri näiden ihmisten järjestelmän käyttöön kouluttamisen sijaan itse järjestelmään. Työntekijät on motivoitava palvelemaan asiakasta paremmin, ja koko yrityksen arvona tulee olla ”asiakas ensin”. Tämän jälkeen työntekijät ymmärtävät CRM:n tarkoituksen ja sen, että vision toteutuminen hyödyttää kaikkia. Käyttöönnotot epäonnistuvat myös sen takia, että asiakastietoa on useammassa paikassa kuin odotettiin. Tiedon integraatiovaikeuksien välttämiseksi on mietittävä tarkkaan etukäteen, mikä tieto hyväksikäytetään ja mistä se saadaan. (CRM Report Card, 2010)

Juha-Matti Mäntylä (2007) kirjoittaa artikkelissaan ”Crm auttaa, vaikka pelottaa” viestintätoimisto Text 100 Conexion, markkinointiyhtiö MeXtin ja Tietoviikon tekemästä tutkimuksesta, joka kartoitti suomalaisten pk-yritysten asiakkuuksien hallintaa. Vastaajia oli yhteensä 999, ja tutkimus tehtiin Helmikuussa 2007. Tutkimuksessa käsiteltiin, mistä syistä CRM projektit ovat epäonnistuneet. Tutkimukseen osallistuneista noin puolet kertoi, että CRM:n käyttöönottoprojekti on venynyt yli suunnitellun ajan. Kolmannes vastaajista kertoi budjetin ylittyneen. Sovellusvuokraajilla projektit sujuivat hieman paremmin; budjetti ylittyi vain 17 % projekteista ja viivästymisiä arvioitiin olevan keskimääräistä vähemmän. Ongelmia muodostui kuitenkin siitä, ettei ratkaisun toimittaja ymmärtänyt yrityksen liiketoiminnan tarpeita.

Myös sitoutumisen tasolla on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin projekti onnistuu. Asiakaslähtöinen lähestymistapa saattaa vaatia koko yrityskulttuurin muutosta. Jos kaikki työntekijät eivät katso toimintojaan asiakkaan näkökulmasta, on vaarana asiakastytymättömyys ja tuoton menetys. Myös huono informaation kulku vaikeuttaa CRM:n täysvaltaista käyttöönottoa yrityksessä. Kaikkien tulisi tietää, mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä käytetään. (Business Link 2010)

Heikko johtajuus aiheuttaa myös ongelmia. On johdon tehtävä sisällyttää asiakaslähtöisyys kaikkiin toimintoihin ja näin olla esimerkkinä muille työntekijöille. Johdon tulee osata ottaa huomioon asiakkaan tarpeet myös siinä mielessä, ettei samaa toimintatapaa voida välttämättä käyttää kaikille asiakkaille. Suuri riski on

myös siinä, jos CRM kokonaisuus yritetään saada toimivaksi yhdellä kertaa. Kun projekti toteutetaan pienempinä osina, se saa lisää joustavuutta jos kaikki ei toteudukaan odotetulla tavalla. Relevantin tiedon hallussapito on myös haaste. Tieto pitäisi käydä läpi niin, että vain relevantti tieto rekisteröidään ja turha tieto poistetaan. Jos relevantti ja epärelevantti tieto ovat sekaisin, aiheutuu tästäkin ongelmia. (Business Link 2010)

Lehtinen (2004, 231) listaa syitä, jotka ovat vaikuttaneet CRM – hankkeiden epäonnistumiseen. Jos yrityksen johto ei ymmärrä asiakkuusajattelua tai halua tukea sitä, epäonnistuminen on todennäköistä. Syy voi olla myös se, että yrityksen järjestelmät on rakennettu vanhan tuotelähtöisen organisaation pohjalta. Muita syitä ovat muun muassa:

- asiakassuuntautuneisuus ei näy yrityskulttuurissa
- henkilökunnalla on rajoittunut asiakasnäkökulma, mikä johtuu siitä, ettei heitä ole koulutettu siihen
- mielikuva siitä, että CRM:n hoituminen vaatii vain ohjelmiston
- asiakkuustiedon laatu ja määrä ovat heikkoja
- eri yksiköiden välillä on huono koordinaatio
- toteutuksille ei ole olemassa mittaamista eikä seurantaa.

CRM voidaan edellä esitettyjen teorioiden pohjalta tiivistää asiakaslähtöiseksi ajattelutavaksi ja sitä tukeviksi strategioiksi, toimintamalleiksi ja tietoteknisiksi ratkaisuuksi. Tehokkaasta asiakkuuksien hallinnasta on yritykselle niin taloudellista, toiminnallista kuin markkinoinnistakin hyötyä oikein organisoituna. On tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö johdosta lähtien tukee strategioita, ja että kaikkien yrityksen toimijoiden toiminnot integroituvat toisiinsa. CRM – projektit ovat usein epäonnistuneet lukuisista eri syistä, jotka tulee huomioida virhearvioiden välttämiseksi.

3 ASIAKASTIEDON HALLINTA

Asiakastiedon hallinta on keskeisessä asemassa niin yrityksen liiketoiminnan kuin asiakkuuksien hallinnankin kannalta. Asiakastieto liittyy olennaisesti asiakkuuksien hallintaan ja tunteakseen asiakkaansa hyvin, tulee yrityksellä olla heistä oikea tieto käytettävissään. On tärkeää, että asiakkaasta on rekisteröity relevantit ja ajan tasalla olevat tiedot, joita voidaan hyödyntää eri tavoin. Varsinkin suurissa yrityksissä asiakastietoa on paljon, ja tiedon systemaattinen tallentaminen ja hyödyntäminen muodostavat merkittävän haasteen liiketoiminnalle. Tässä luvussa käsitellään asiakastietojen hallintaa kokonaisuutena ja asiakastietojen hallinnan prosessissa huomioitavia tekijöitä.

3.1 Asiakastiedon hallinnan merkitys

Asiakastietoja on perinteisesti tallennettu moniin eri järjestelmiin sinne tänne organisaatiossa. Järjestelmät on suunniteltu tukemaan tiettyjä liiketoimintaprosesseja, ja asiakastiedot ovat vain tietorakenteen ja – sisällön vältämätön paha. (Storbacka ym. 2000, 137)

Kuten yllä olevassa lainauksessa hyvin tiivistetään, asiakastiedon hallinta on nähty velvoitteena eikä sen merkitystä ole nähty niin suurena kuin se todellisuudessa on. Tämän väärinymmärryksen takia yrityksillä on ollut vaikeuksia saada luotettavia tietoja yksittäisistä asiakkaista. Tiedot ovat usein monessa eri paikassa ja muodossa. (Storbacka ym. 2000, 137) Tämä muodostaa ongelman yrityksen asiakkuuksien hallinnalle, jonka tulisi perustua asiakastuntemukseen. Asiakastuntemus taas perustuu asiakkaasta kerättävään tietoon ja sen analysointiin. Jos tieto on hankalasti hahmotettavissa, sen hyödyntäminen on todella haasteellista.

Vaikka asiakastiedon hallinta on haasteellista käytännössä, sen tuomia hyötyjä on tutkittu. Salojärven (2010) väitöskirjassa *Asiakastiedon hallinnan menestystekijät suomalaisissa teollisuusyrityksissä* on tutkittu avainasiakkaita koskevan asiakas-

tiedon hallintaa suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Asiakastieto nähdään kasvavassa määrin yrityksen strategisen kilpailuedun lähteenä. Tutkimustulokset osoittavat, että yritykset voivat edistää avainasiakkaita koskevaa tiedon hallintaa investoimalla CRM-järjestelmiin sekä määrittämällä selkeitä sääntöjä ja yrityksen sisäisiä toimintatapoja ohjaamaan avainasiakashallintaan liittyviä prosesseja toimintoja. Näiden lisäksi tulisi lisätä ylimmän johdon sitoutumista avainasiakashallintaan. Johdon kannattaa tietoisesti kehittää mukana olevien henkilöiden tiimihenkeä. Tutkimustulokset osoittavat, että panostamalla asiakastiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, yritykset pystyvät merkittävästi parantamaan avainasiakassuhteidensa johtamisen tuloksellisuutta.

Rollinsin (2008) väitöskirjatutkimuksessa on tarkasteltu asiakastiedon käytön yhteyttä asiakastuloksellisuuteen. Tutkimus kertoo, että useassa yrityksessä on käytössään asiakastietojärjestelmiä, mutta niiden hyödyntäminen myynnissä ja markkinoinnissa jää usein puutteelliseksi. Tutkimuksen mukaan etenkin yritysten välisillä markkinoilla toimivat yritykset keräävät myös paljon sellaista tietoa, jota ei koskaan tallenneta systemaattisesti järjestelmiin. Tutkimus osoittaa myös, ettei asiakastietoa myöskään aina käytetä sen informaatioarvon vuoksi, vaan siksi, että sitä sattuu olemaan. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että asiakastiedon arvoa ei nähdä yrityksissä tarpeeksi suurena. Tehokkaasti hyödynnettynä asiakastiedolla voidaan huomattavasti tehostaa myyntiä ja markkinointia, mutta usein tiedon kerääminen ei ole täysivaltaista ja tämän takia hyödyntäminenkin jää alkutekijöihin. Varsinkin asiakassuuntautuneiden yritysten tulisi nähdä asiakastiedon arvo, ja oppia hyödyntämään sitä mahdollisimman tehokkaasti.

Yritykset käyttävät asiakastietokantoja hallitakseen asiakassuhteitaan, lisätäkseen myyntiä sekä parantaakseen asiakaspalveluaan. Tietokannan avulla voidaan karvoittaa liiketoiminnan tulevat trendit, sekä esimerkiksi kannattavimmat asiakkaat. Asiakastietokanta on merkittävässä roolissa asiakkuuksien hallinnassa, ja CRM on tärkeä osa yritysten myynti- ja markkinointistrategioita. Mitä paremmin yritys pystyy hallitsemaan asiakastietojaan, sitä paremmin se menestyy kilpailussa. Asiakastietojärjestelmien kehittämisen avulla yritys saa tietoonsa, mitä asiakkaat ostavat ja minkä takia. (Business Link, 2010) Yrityksissä on paljon tietoa asiakkaista, ja

määrä lisääntyy kaiken aikaa. Kuitenkaan asiakastiedon käyttö ja hyödyntäminen eivät ole lisääntyneet samassa suhteessa. Yritykset, jotka pystyvät tehokkaasti hyödyntämään asiakastietojaan, ovat vahvassa asemassa kilpailijoihinsa nähden. Tiedon hyödyntämisen taso ei kuitenkaan yleensä johdu tietojenkäsittelyongelmasta, vaan enemmänkin asiakkuuksien johtamiseen liittyvästä asenteesta. Useimmiten kysymys ei ole siitä, ettei tietoa asiakkaista olisi riittävästi vaan siitä, että tieto on hajallaan eikä se ole käyttökelpoista ja halu tiedon käyttöön on puutteellista. (Lehtinen 2004, 124–125)

Myös Mäntynevan (2000, 76) mukaan yrityksessä oleva tieto asiakkaista lisääntyy joka vuosi, ja liikkeenjohdollinen haaste on hallita olemassa olevaa tietoa ja muuttaa se päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarvittavaksi informaatioksi. Kaikkien tiedossa tulee olla selvät linjaukset sille, mitä tietoa pidetään tärkeänä ja millä keinoilla se saadaan suodatettua kaikesta saatavilla olevasta tiedosta.

3.2 Asiakkaasta rekisteröitävä tieto

Yrityksessä tulisi olla selkeä linjaus siitä, minkälaista tietoa asiakkaasta rekisteröidään ja mihin sitä käytetään. Näin vältetään ylimääräisiltä tiedoilta, jotka tekevät tietokannasta ”sotkuisen”. Tietokannan tarkoitus eli se, mihin tietoja halutaan käyttää, ohjaa ensisijaisesti tietokannan kokoa ja rakennetta. Kun tarpeet asiakkuuksien hallinnan osalta liittyvät asiakaskannan johtamiseen ja asiakkuuksien hoitoon, ovat tietotarpeet varsin laajat. (Mäntyneva 2000, 80)

Asiakkaan ostoaikomukset, kilpailutiedot, voitto/tappioanalyysit ja asiakasuskollisuustutkimukset ovat tietoja, jotka rekistereissä pitäisi olla, mutta useimmissa tapauksissa niitä ei ole kirjattu. Yrityksen on päätettävä, mitkä tiedot asiakkaasta ovat tärkeintä rekisteröidä. Jokaisen tulee tietää kriteerit tärkeälle tiedolle, jotta tietokanta on relevantti. Tietoja, jotka yrityksen on tarpeellista rekisteröidä, ovat myös: asiakkuuden koko, toimiala, sijainti, tilausten koko, tiheys ja uutuus. Tämän

lisäksi on myös hyvä kirjata, minkälaista kanssakäyntiä kunkin asiakkaan kanssa on käyty. (Taber 2009)

Business Link (2010) – sivuston mukaan tarpeellisia tietoja ovat:

- yhteystiedot
- ostohistoria; mitä ostettu, milloin ja keneltä
- palveluhistoria ja reklamaatiot
- maksuhistoria; onko maksut maksettu ajallaan
- asiakastuottavuus
- reagointi markkinointitoimenpiteisiin.

Edellä olevien tietojen voidaan selvittää, ketkä ovat kannattavimpia ja ketkä kannattamattomimpia asiakkaita, ja mitä he ostavat.

Mäntynevan (2000, 79) mukaan asiakkaasta kerättävä tietoa voi olla esimerkiksi demografinen, psykograafinen ja muut asiakkuustekijätiedot, asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja ostohistoriaan liittyvät tiedot, asiakkaalle kohdennettu markkinointiviestintä sekä muu asiakkuusinformaatio. Näihin tietoihin voidaan yhdistellä muita tietoja, kuten yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tietoja, ja näin pyritään täyttämään asiakkuuksien hallinnan tavoitteet.

Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000, 146) mukaan asiakastiedot muodostavat koko CRM – järjestelmän ytimen. Kyseessä eivät ole pelkät perinteiset tilaus- ja toimitustiedot, vaan näiden lisäksi tulisi kirjata myös demografisia ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja, sekä palveluiden ja tuotteiden käyttötapoihin liittyviä tietoja. Järjestelmään ei kuitenkaan pitäisi tallettaa liikaa tietoa, ja yritysten tulisi analysoida, mitkä päätökset perustuvat kirjattuihin tietoihin. Näin oikean tiedon tallentaminen on todennäköisempää. Ellei jonkin tiedon perusteella tehdä mitään päätöksiä, on kyseinen elementti turha ja se tulee jättää kokonaan pois tietorakenteesta.

Myös Kotlerin (2003, 160) mukaan asiakastietokantaa rakennettaessa on päätettävä mitä tietoa asiakkaasta kerätään. Tärkeimpänä hän näkee asiakkaan ostohistorian, jonka perusteella voidaan ennustaa tulevia tarpeita. Myös väestötieteellisen tiedon kerääminen on hyödyllistä. Työnsä puolesta ostopäätöksiä tekevän henkilön kohdalla tämä tieto tarkoittaa asemaa työpaikalla, vastuualueita, suhteita työelämässä sekä osoitetietoja.

3.3 Asiakastiedon ajan tasalla pito

Relevantti tieto on yksi tärkeimmistä tekijöistä toimivan asiakkuuksien hallinnan takaamiseksi. Tieto mahdollistaa myynnin, markkinoinnin ja palvelun asiakkaille, sekä asiakasten segmentoinnin. Kaikki asiakkuuksien hallintastrategiat vaativat kattavaa asiakastietoa ja sen oikeellisuutta. Joka vuosi lukuisat yritykset tuhlaavat resursseja suoramarkkinointiin, joka lähetetään väärille henkilöille. Huono tiedonlaatu hankaloittaa segmentointia ja analysointia. Ja koska asiakkaat vaativat yrityksiltä nykypäivänä entistä enemmän, pienikin kirjoitusvirhe asiakkaan nimessä voi vaikuttaa negatiivisesti hankalasti saatavien asiakkaiden sitoutumistasoon. CRM – ratkaisun rakentaminen ilman, että tiedon laatu käydään ensin tarkoin läpi, on ajantuhlausta. Yrityksen tulisi käydä tieto läpi niin, että se ottaa huomioon ylimääräisen tiedon, väärät postiosoitteet ja turhat tulostus- ja postituskustannukset. Yrityksen päätökset ovat huonoja, jos ne perustuvat epärelevanttiin tietoon. Tämä voi laskea asiakkaiden luottamuksen tasoa yritystä kohtaan. Jokaisella, joka asiakastiedon kanssa on tekemisissä, on vastuu tiedon laadusta. (Moroney 2010)

Koska asiakastiedon oikeellisuus on tärkeää, tulisi CRM – projektit aina aloittaa tiedon ”puhdistamisesta”. Pääfokuksen on oltava siinä, että tieto saadaan relevantiksi ja ajan tasalla olevaksi, ja että se saadaan pysymään sellaisena. Kun tieto on relevanttia, saadaan CRM:stä irti sen hyödyt ja säästöt, sekä selville nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet. (Moroney 2010)

Yleinen syy sille, ettei tietoa olla saatu ajan tasalla olevaksi ja oikeaksi on se, että tiedon päivittäminen on yritetty hoitaa yhdellä kertaa tai liian pienen henkilöstömäärän toimesta. Tämä saattaa toimia lyhyellä tähtäimellä, mutta pidemmän päälle tieto vanhenee ja vaihtuu uudelleen epärelevantiksi. Oikea toimintatapa on se, että tietoa jalostetaan jatkuvasti ja yrityksissä ymmärretään, että tiedon ajan tasalla pito on jatkuva prosessi johon kaikkien tulisi osallistua. Jotta tämä toteutuu, vaaditaan yrityksessä organisaation, teknologian ja kulttuurin muutosta. Tämä tarkoittaa, että jokainen, joka organisaatiossa on tekemisissä asiakastiedon kanssa, osaa päivittää sitä ja ymmärtää sen tärkeyden koko liiketoiminnalle. Tiedon oikeellisuudesta vastaamista ei missään nimessä voi pitää IT:n vastuualueena, vaan se täytyy nähdä liiketoiminnan kannalta hyvin oleellisena toimintona, jonka pitäisi lähteä jo johtoportaasta. On tärkeää, että tiedon laadussa ilmenevät ongelmat raportoidaan, jotta niitä voidaan tulevaisuudessa välttää. (Moroney 2010)

Asiakastiedon hallinnan merkitys koko asiakkuuksien hallinnassa on merkittävä. Esimerkiksi Rybeckin (2004) mielestä CRM- projektien epäonnistuminen voidaan tiivistää yhteen aspektiin: huonoon tiedon laatuun. Ongelma löytyy siitä, ettei yrityksissä käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja tietokannan siivoamiseen. Avain menestyvään CRM:ään on puhdas ja relevantti asiakastieto. Seuraavia tekijöitä noudattamalla asiakastieto saadaan ajantasaiseksi ja relevantiksi:

- Tietojen jatkuva ajan tasalla pito ja puhdistaminen. Tietojen päivitys ei ole yksi läpivietävä projekti, vaan jatkuva prosessi.
- Tiedon laadun ylläpito tulisi integroida jokapäiväiseen liiketoimintaan. Ylläpito kuuluu tiedon kanssa tekemisissä oleville henkilöille, ei tämän ulkopuolisille tahoille. Ylläpidon johtamisen tulisi kuulua henkilölle, jolla tiedon ajan tasaisuudella on merkitystä. Tämä henkilö voisi esimerkiksi olla organisaatiosta joku, joka käsittelee tietoa paljon.
- Jos tieto halutaan kestävästi relevantiksi, se vaatii resursseja. Näiden resurssien tarvetta aliarvioidaan usein, minkä takia tiedot pääsevät vanhenemaan.

(Rybeck 2004)

Myös Business Link (2010) – sivuston mukaan asiakastietokanta tulisi ”siivota” säännöllisin väliajoin, jotta tietokannasta saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Väärä tieto tuhlaa resursseja, ja tämän lisäksi voi olla haitallista yrityksen imagolle väärin osoitteiden, päällekkäisten postitusten ja personointivirheiden takia. Jos asiakaskanta on nopeasti muuttuva, voidaan yrityksessä harkita päivitysten automatisointia esimerkiksi integroimalla tietokanta toiseen ohjelmaan.

Mäntynevan (2000, 80) mukaan yrityksen tulisi selkeyttää tekijät, joihin tiedon vanhentuminen vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat: kuinka usein päivitetty tieto viedään tietokantaan, kenellä on tietokannan päivitysoikeus ja – velvollisuus, mitkä sisäiset järjestelmät vievät automaattisesti tietoa asiakastietokantaan ja kuka valvoo prosessia ja sen toimivuutta. On myös täsmennettävä tietojen säilyttämisen tarkoitus, kuinka paljon asiakkaita tietokantaan viedään ja kuinka paljon tietoa on jokaista asiakasta kohden.

Asiakastietojen päivittäminen ja ajan tasalla pito vaativat erilaisia käytäntöjä. Asiakastietojen siivoaminen ja päivittäminen on aikaa vievä prosessi, joten siihen on käytettävä tarpeeksi resursseja onnistumisen takaamiseksi. Päätöksentekijöiden tulee olla mukana prosessissa alusta alkaen, tai vaihtoehtoisesti antaa vastuu taholle, joka osallistuu prosessiin jatkuvasti. Prosessilla on hyvä olla yksi vastuuhenkilö, joka tuntee kaikki komponentit. Kaikkien prosessiin osallistuvien tulisi kommunikoida säännöllisesti etenemisestään ja muutoksistaan. Yhteneväisen vision saavuttamiseksi prosessiin osallistuvien olisi hyvä kokoontua säännöllisin väliajoin. On tärkeää, että kaikki asiakastietojen kanssa tekemisissä olevat henkilöt osaavat huolehtia tiedon laadusta. Tilannetta, jossa moni on tekemisissä tietojen kanssa mutta vain muutama välittää sen laadusta, on vältettävä. (Goldenberg 2008, 104–108)

3.4 Asiakastiedon käytön laajeneminen

Usein asiakastieto nähdään vain yhteystietoina, joita työntekijät käyttävät asiakkaiden kontaktointiin. Näin ollen asiakastiedon kanssa ovat tiiviisti työskennelleet vain ne henkilöt, joiden työnkuvaan asiakaskontaktointi on kuulunut. Kun asiakastieto on tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa, tulisi asiakastietoa käyttää yrityksessä laajemmin. Hellman ja Värilä (2009, 195–196) kirjoittavat yrityksen hallituksesta asiakastiedon käyttäjänä. Hallituksen tehtävä ei ole operatiivisen toiminnan kehittäminen, suunnittelu tai valvonta. Näin ollen hallituksen ei ole tarvinnut olla tietoinen asiakkuustuloksista niin kauan, kun asiakastiedon käyttö on nähty yrityksessä operatiivisena, toimintaa tehostavana ja asiakastyytyväisyyttä lisäävänä toimintona. Mutta nyt kun asiakasnäkökulmasta ja -tiedosta on tullut strategia, tilanne on muuttunut. Asiakastietoa tulisi systemaattisesti hyödyntää ja hyväksikäyttää koko organisaatiossa; hallitus mukaan lukien. Kun strategiat painottuvat asiakkaisiin ja toimintaan asiakkaiden kanssa, tämä merkitsee hallituksen kannalta kolmea tärkeää muutosta: investointien kasvua, asiakkuusasioiden huomioimista strategian rakentamisessa ja asiakkaiden huomioimista strategisella tasolla. Ensimmäisenä sekä suoraan että välillisesti asiakkaisiin tehtävät investoinnit kasvavat. Kun näiden investointien tuottavuutta arvioidaan, ovat asiakaskantaan ja asiakkaisiin liittyvät tiedot keskeisessä asemassa. Toiseksi, koska on hallituksen tehtävä osaltaan vastata siitä, että organisaatiolla on toimitusjohtajan hyväksymä strategia, sen täytyy ottaa esiin asiakkuusasiat. Kolmantena mainitaan, että kun asiakkaat vaikuttavat yrityksen arvoon, strategioiden toteuttamiseen ja operatiiviseen toimintaan, on nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat huomioitava jo strategisella tasolla.

Myös johdon tulee pystyä seuraamaan asiakaspääoman kehitystä, jotta voi raportoida siitä hallitukselle. Mitä vahvemmin asiakkaisiin ja asiakassuhteiden hallintaan liittyvät asiat sisältyvät yrityksen strategiaan, sitä laajemmin johdon tulee niistä hallitukselle raportoida. Johtoryhmä tarvitsee tietoa siitä, minkälaista arvoa eri asiakkaat tuottavat yritykselle, jotta voi tukea hallituksen tietotarpeita. (Hell-

man ja Värilä 2009, 204) Näin ollen asiakastiedon tulisi olla käytössä laajalti koko yrityksessä työntekijöistä johtotasoon asti.

Arantola (2006, 133–137) kertoo testistä, joka tehtiin kesällä 2006 pienellä joukolla suomalaisia yrityspäittäjiä. Päittäjät valittiin suuryrityksistä, joissa asiakastyöhön panostetaan tällä hetkellä merkittävästi. Tarkoituksena oli kartoittaa asiakasymmärryksen tilannetta suomalaisissa yrityksissä. Testissä oli osio, joka mittasi asiakastiedon keruuta. Yrityksissä asiakastietoa kerättiin monessa kanavassa, mutta tietoa kertyi vain osasta asiakaskohtaamisesta. Ilmeni myös että tietoa kertyy paljon, mutta asiakasymmärrystä näiden perusteella syntyy vain vähän. Testistä ilmeni myös, että asiakastieto alkaa jo olla johtoryhmän asialistalla, muttei vielä hallituksen. Asiakastiedon hyödyntäminen aloitetaan jakelun ja myynnin johtamisesta ja markkinointiviestinnästä. Tutkimuksesta siis ilmenee, ettei kaikkea arkipäiväisistä asiakaskohtaamisista syntyvää asiakastietoa rekisteröidä mitenkään, eikä näin ollen päästä jalostamaan ja hyödyntämään. Tutkimus osoitti myös, että asiakastiedon käytön laajeneminen näkyy jo yritystoiminnassa.

Yrityksen johdon on mukautettava johtamistietoaan ja sen lähteitä mukautuakseen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Johtamistiedolla on neljä kehityssuuntaa (Hellman ja Värilä 2009, 25), joiden mukaan yritysten tulisi toimia:

1. tuotteista asiakkaisiin
2. arvioista faktoihin
3. hajanaisuudesta integraatioon
4. menneisyydestä tulevaisuuteen.

Tuotteista asiakkaisiin – kehityssuunnalla tarkoitetaan sitä, että tiedot, joiden perusteella yrityksen toimintaa pääosin arvioidaan, ovat perinteisesti olleet raha- ja tuotetieto. Raha ja tuote ovat perinteisesti olleet sekä sisäisen että ulkoisen tiedon yhdistäjiä. Niillä on tuettu tuotelähtöistä toimintaa ja sitä ylläpitäviä rakenteita. Nykytilanteessa raha ja tuote ovat valitettavan yksipuolisia, suppeita ja informaatioköyhiä tiedon yhdistäjiä. Tämän sijaan asiakas on sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistäjänä monipuolisin, vahvin ja tarkin. Asiakastieto on rahaa ja tuotetietoa

tehokkaampaa ja laaja-alaisempaa. Yritystoiminnan suuntana on, että asiakkaasta tulee arvon tuottaja ja arvon lähde ja entisestä arvon tuottajasta, tuotteesta, resursi. Toimenpiteet kohdistetaan asiakkaisiin ja tulosta arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden kehittymisen perusteella. Kun asiakas on liiketoiminnan ytimessä, johdon tehtäväksi tulee asettaa asiakastavoitteet, määrittellä asiakasstrategia, organisoida yritys asiakassuuntautuneesti ja kehittää yrityksen asiakaskantaa ja asiakastuloksia monipuolisesti kuvaavia mittareita. Näin asiakasarvon kehittämistä voidaan seurata johtotasolla. (Hellman ja Värilä 2009, 25–26)

Arvioista faktoihin – kehityssuunta tarkoittaa asiakastiedon perusteellisempaa pohjautumista tosiasioihin, eikä arvauksiin ja oletuksiin. Koska taloustieto on tarjonnut tarvittavan faktapohjan yrityksen johtamiseen, on asiakastieto jäänyt vähimmälle panostamiselle tuotetiedon jälkeen. Johdolla ei usein ole ollut faktatietoa asiakkaista. Monissa yrityksissä ei tiedetä asiakkaiden lukumäärää, arvoa, kehitystä tai kannattavuutta. Asiakastiedon tulee olla yhtä faktapohjaista kuin talous- ja tuotetiedon. Ongelmana on kuitenkin se, että asiakas itse ei aina toimi niin kuin tiedon perusteella oletettaisiin. Tämän takia asiakkaita tulee analysoida, syy-seuraus-suhteita on opittava ymmärtämään ja tiedoista oppimaan. Tällaisen tiedon hankinta ei onnistu eräluontoisilla keräysoperaatioilla, vaan tiedon synnyttämisen ja käsittelyn tulee olla jatkuvaa. (Hellman ja Värilä 2009, 27–28)

Hajanaisuudesta integraatioon – kehityssuunnalla tarkoitetaan, ettei ylin johto voi johtaa vain yksittäisiä osa-alueita, kuten taloutta, tuotteita tai asiakkaita. Jos johto on erillistä, riskinä on yli-investoiminen, alisuorittaminen, tehottomuus tai optimointi. Johdon tulee johtaa kokonaisuutta, ja tähän se tarvitsee integroitua tietoa. Integrointi lisää tiedon määrää ja kompleksisuutta, ja tiedon lisääntyminen edellyttää johtamisfokuksen kirkastumista ja tiedon rakenteiden ymmärtämistä. Järkevä kokonaisuus saavutetaan suunnittelemalla tarkasti miten tieto hyödynnetään, priorisoimalla tieto liiketoiminnan vaatimusten perusteella ja keskittymällä tiettyihin johtamiskohteisiin. Tieto on myös luokiteltava käytön mukaan esimerkiksi seuraavasti: ensin määritetään, mikä on tietoa, jonka perusteella johto asettaa tavoitteet ja organisoii toimintaa. Toiseksi, mitkä ovat ne pysyvät analyysit, jotka se tar-

vitsee johtamisen tueksi. Kolmanneksi voidaan nimetä alueet, joista se haluaa tiettyin väliajoin lisätietoa. (Hellman ja Värilä 2009, 29–30)

Menneisyydestä tulevaisuuteen – kehityssuunta pitää sisällään kehityksen ennustamisen. Ennustaminen perustuu yhä laajempaan tietopohjaan. Aikaisempien historia-, nykytilanne- ja ympäristötietojen lisäksi tulevaisuutta ennakoidaan asiakastietojen perusteella. Mitä enemmän ympäristö, erityisesti asiakkaat, vaikuttavat yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen, sitä enemmän ennustamisessa tarvitaan sekä yrityksen ja asiakkaan välistä että asiakkaan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin liittyvää tietoa. Asiakastiedot tuovat ennustamiseen merkittävästi lisää luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta. Mitattavat muutokset esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisessä ja uskollisuudessa vaikuttavat ennusteeseen vahvasti. Ennusteiden avulla voidaan arvioida myös yrityksen arvon kehitystä nykyistä paremmin; erityisesti yritykset, joiden osakkeet listataan pörssissä, voivat hyötyä tästä. (Hellman ja Värilä 2009, 31–32)

3.5 Asiakastiedon hallinnan prosessi

Asiakastiedon hallinnan prosessin tulee lähteä liikkeelle analyysistä, jonka perusteella päätetään, mitä tietoja asiakkaasta kerätään. Yrityksen tulee analysoida, mitkä päätökset pohjautuvat tallennettuihin tietoihin ja ellei jollain tietoelementillä ole päätöksellistä tarkoitusta, se tulee jättää pois tietorakenteesta. Näin saavutetaan asiakastietojen tavoiteprofiili. (Storbacka ym. 2000, 146)

Asiakastietojen tavoiteprofiilin määrittelyn jälkeen tulee päättää, miten tiedot hankitaan. Osa tiedoista saadaan toiminnanohjausjärjestelmistä, ja näitä tietoja ovat muun muassa asiakkaan hankinnat. Tiedot joita ei saada olemassa olevista järjestelmistä, tulee kerätä asiakkaalta. Tavoiteprofiilin mukaiset puuttuvat tiedot kerätään asiakaskohtaamisten yhteydessä, joita varten tulisi laatia käsikirjoitus jotta oikeat kysymykset tulisi kysytyä. Välttämätöntä on, että kohtaamisen

aikana varmistetaan pääsy asiakastietoihin. Tätä voidaan soveltaa jo olemassa oleviin sekä uusiin asiakkaisiin. (Storbacka ym. 2000, 146)

Kun asiakastieto on hankittu, sitä jalostetaan haluttuihin tarkoituksiin. Asiakastietojen jalostamisen vaiheellekin tulisi luoda käsikirjoitus asiakaskohtaamisia varten. Tässä vaiheessa asiakastietoja on täydennetty ja tavoiteprofiili saavutettu. Jalostamisvaiheessa tietoja päivitetään niin, että ne pysyvät ajan tasalla. Päivitysvastuu tulisi olla siirrettävissä asiakastiedon käyttäjille. Tietoja käytetään aktiivisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa, ja jokainen asiakkaan kanssa tekemisissä oleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän asiakastietoa parantaakseen palvelukokemusta. Toimintakulttuurin tulee olla sellainen, että työntekijä on motivoitunut tekemään oman osuutensa tiedon relevanttiudelle ja oikeellisuudelle. (Storbacka ym. 2000, 148)

Asiakastietojen tulee olla yhtenäisiä kaikissa kanavissa, joten koko organisaation asiakastiedot tulisi löytyä yhdestä paikasta. Toiminnanohjaussovellukset tulee yhdistää CRM – sovellukseen, jotta organisaation ei tarvitse ylläpitää asiakastietoja useassa eri sovelluksessa. (Storbacka ym. 2000, 149) Näin asiakastiedot ja niiden käyttö saadaan integroitua.

Myös Mäntynevan (2000, 78) mukaan asiakastiedon hallinnan prosessi tulee aloittaa selkiyttämällä, mitä tietoja asiakaskannan ja asiakkuuksien johtamiseen tarvitaan. Tässä yhteydessä asiakkuuden hallintaan otetaan kantaa kahdesta näkökulmasta: koko asiakaskannan johtamisen sekä asiakkuuksien hoitamisen kannalta. Nämä tavoitteet asettavat omat vaatimuksensa tiedon sisällölle ja rakenteelle.

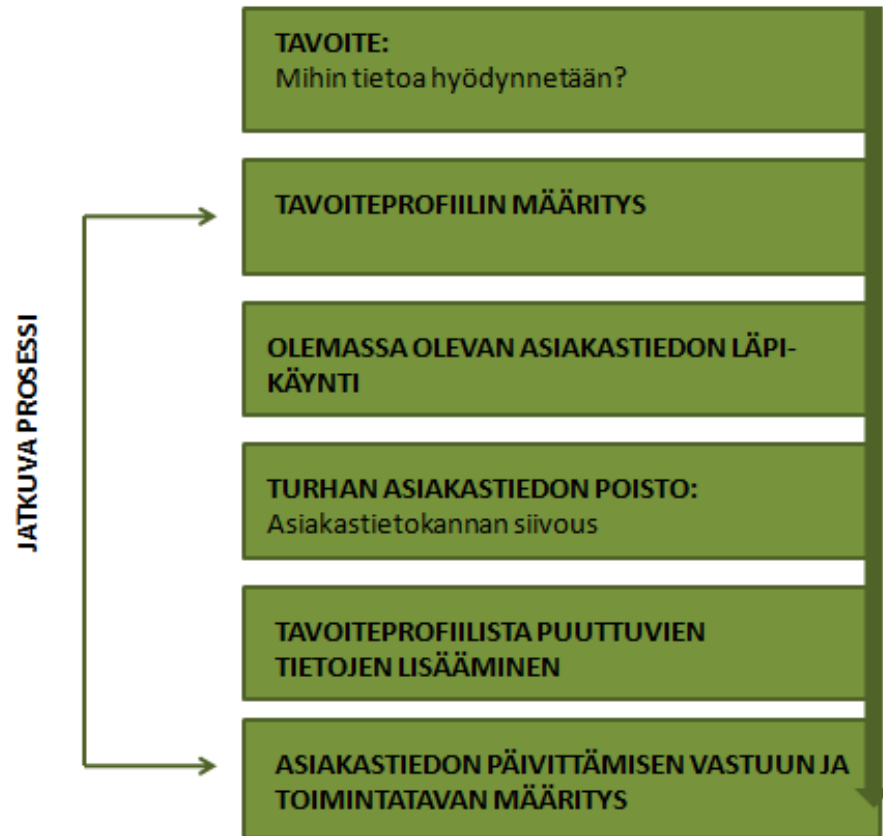
Ensin tulee selvittää, mitä tietoa yrityksellä jo on käytettävissään ja mihin tätä tietoa nykyisin käytetään. Nykytilanteen selkiyttämisen jälkeen luodaan näkemys tavoitetilasta, eli selvitetään mihin tietoja halutaan ja mitä tietoa näissä yhteyksissä tarvitaan. Kun olemassa olevan asiakastiedon mahdollisuudet ja rajoitteet selvitetään, tulee selkiyttää myös, kuinka paljon asiakaskannassa on asiakkaita, ja ovatko kaikki asiakkuudet siellä mukana, ovatko kaikki aktiivisia asiakkaita sekä kuinka virheetön tietokanta on. (Mäntyneva 2000, 79)

Koska tieto vanhenee, tulee myös kartoittaa seuraavat tekijät: kuinka uusi tai päivitetty tieto viedään tietokantaan, kenellä on tietokannan päivitysoikeus ja – velvollisuus, mitkä sisäiset järjestelmät vievät tietoa automaattisesti tietokantaan, ja kuka valvoo prosessia ja sen toimivuutta. Tietokannan rakennetta ohjaa ensisijaisesti se, mihin tietoja halutaan käyttää. Käytettävissä olevan tiedon tulisi mahdollistaa asiakkuuksien kannattavuuden ja luonteen selvittäminen. (Mäntyneva 2000, 80)

Yhteenvedona luvusta 3.5 voidaan asiakastiedon hallinnan prosessi tiivistää seuraavanlaisesti:

- Selkiytetään, mihin tietoa tullaan käyttämään.
- Määritetään, mitä tietoa asiakkaasta halutaan rekisteröidä (tavoiteprofiili).
- Selkiytetään olemassa oleva asiakastieto ja mikä tieto puuttuu.
- Siivotaan asiakastietokanta turhista tiedoista.
- Tavoiteprofiilista puuttuvat tiedot lisätään tietokantoihin.
- Asiakastiedon päivittämiseen määritetään vastuut ja toimintatavat.
- Asiakastiedon hallinnasta tehdään jatkuva prosessi.

Asiakastiedon hallinnan prosessi voidaan yhteenvetää myös kuviossa 6 esitetyllä tavalla.



KUVIO 6. Asiakastiedon hallinnan prosessi

3.6 Teorettinen viitekehys



KUVIO 7. Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys kuvaa, että asiakkuuksien hallinnan tavoitteita ovat toimivan asiakkuuksien hallinnan strategian rakentaminen, tarkoituksen mukaisten teknologioiden löytäminen ja asiakaslähtöisten toimintamallien muodostaminen. Asiakastiedon hallinta tukee kaikkia edellä mainittuja tavoitteita. Kun asiakastieto on relevanttia ja helposti analysoitavissa, voi yritys kehittää asiakkuuksien hallinnan strategiaansa. Asiakaskannan hallinnan teknologiat toimivat sitä paremmin, mitä oikeellisempaa asiakastietoa ne sisältävät. Asiakaslähtöisten toimintamallien kehittämiseen taas tarvitaan tietoa asiakkaasta sekä hänen tarpeistaan ja toiveistaan. Asiakkuuksien hallinnan päätavoitteena on lujittaa asiakasuskollisuutta ja saavuttaa pitkäaikaisia, molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia uskollisia asiakassuhteita.

4 CASE: ASIAKASTIETOJEN HALLINTA YRITYKSESSÄ X

Case-tutkimuksen kohdeyritys on tietotekniikan business to business - palveluyritys, ja tutkimus koskee sen yhtä liiketoimintayksikköä. Kyseinen liiketoimintayksikkö on osa isoa kansainvälistä konsernia, ja kohdeyritys toimii yhdellä kymmenestä konsernin toimialasta. Yrityksen asiakastietojen hallinnassa on ilmennyt haasteita, ja tämän tutkimuksen tavoitteena on tilanteen kartoittaminen ja sen kehittäminen.

Empiriaosio etenee niin, että ensin esitetään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Tämän jälkeen täsmennetään teemahaastatteluiden tarkoitusta ja sisältöä, minkä jälkeen analysoidaan haastatteluista saatuja tuloksia. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Suoritin empiriaosion kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valitsin tämän tutkimusmenetelmän siksi, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä esimerkiksi yrityksen toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, eikä niinkään selittää ja kontrolloida yrityksen toimintaa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 16). Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jolla kartoitettiin yrityksen työntekijöiden näkemyksiä käytettävästä asiakastietojen hallinnan toimintatavasta. Käytin haastattelutyypinä teemahaastattelua. Haastattelutyypin valittiin tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi, koska Koskisen ym. (2005, 104) mukaan teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapauksia kysymyksiin vastaamiseen sekä haastattelun sisällön rakentumiseen.

Tutkin haastatteluiden pohjalta, miten nykyinen toimintatapa eri tehtävissä toimivien henkilöiden mielestä toimii, ja miten he henkilökohtaisesti näkivät tarvittavan kehityssuunnan, jonka mukaan toimintatapaa voitaisiin parantaa. Haastatteluun

osallistui viisi henkilöä. Heidät valittiin tutkimukseen toimenkuvan perusteella niin, että tutkimukseen saatiin erilaisia näkökulmia asiakastietojen hallintaan.

Haastattelun tavoitteena oli selvittää, mitä tietoja asiakkaasta yrityksessä kerätään, miten ne kerätään, mihin tietoja hyödynnetään sekä asiakastietojen hallinnan prosessia kokonaisuudessaan. Etsin tutkimustulosten perusteella asiakastietojen hallinnan heikkoudet ja pyrin tekemään kehitysehdotuksia kokonaisuuden parantamiseksi. Koska koko opinnäytetyö tehtiin anonymiminä, ei haastateltavien henkilöllisyyksiä tullut ilmi. Haastateltavat nimettiin kirjaimilla A, B, C, D ja E. Henkilöiden toimenkuvat eritellään kappaleessa 4.2, minkä avulla vastausten kohdentaminen selkeytyy. Haastattelut etenivät teemoittain etukäteen määritellyn haastattelurungon mukaan, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

Haastattelulla oli viisi eri teemaa, jotka olivat:

- *Haastateltavan tarve asiakastietoihin työssään*
- *Asiakkaasta kerättävät tiedot*
- *Tietojen keräämismenetelmät*
- *Tietojen hyödyntäminen*
- *Asiakastietojen hallinnan prosessi.*

Haastattelut tehtiin tammikuussa 2011 etäneuvotteluina, eli yrityksen sisäisen virtuaalisen neuvotteluympäristön avulla. Kaikki haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa, mutta teknisten ongelmien takia kahta haastattelua ei saatu nauhalle. Kyseiset haastateltavat lukivat jälkikäteen haastattelusta tehdyt muistiinpanot, ja lisäsivät niihin vielä omia kommenttejaan. Kaikki haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen ne lähetettiin haastateltaville luettavaksi, kommentoitavaksi ja tarkennettavaksi. Kaikki haastateltavat kommentoivat kirjallista versiota haastattelustaan sekä tarkensivat sitä. Kirjallista materiaalia kysymyksineen haastatteluista kertyi 26 sivua ja 4582 sanaa. Haastatteluiden yhteen laskettu kesto oli 176 minuuttia eli 2,93 tuntia. Haastatteluiden kestot ja muistiinpanot olivat eri laajuisia, mutta katsoin saaneeni tarvitsemani tiedot, vaikka ne eivät määrällisesti ole samoja haastateltavien kesken. Koska tavoitteena oli asiakastietojen hallinnan nykytilan

tarkastelu kokonaisuudessaan, ei näillä eroilla katsottu olevan negatiivista merkitystä.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus 2011). Tutkimuksen reliabiliteetti on tutkimusmenetelmältään hyvä, sillä haastatteluilla kartoitettiin yrityksen edustajien mielipiteitä nykyisestä tilanteesta, ja näin saatiin realistinen näkökulma tilanteesta. Tutkimustulokset eivät myöskään ole aikaan sidottuja, sillä niitä voidaan hyödyntää myöhemmin ja muissakin yrityksissä. Tutkimus on myös johdonmukainen, sillä haastatteluista saadut tulokset voidaan perustaa opinnäytetyössä esitettyihin teorioihin.

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaussuunnitelma mittaa juuri sitä ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2011). Tavoitteena oli hahmottaa kokonaisuus asiakastietojen hallinnan nykytilanteesta Yrityksessä X, ja haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä tämä tieto saatiin selville. Myös validiteetti voidaan perustella sillä, että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä taustateorian kanssa. Näin voidaan perustella tutkimustulosten oikeellisuus.

4.2 Teemahaastattelut

Lähtötilanne tutkimukselle oli se, että asiakastietojen hallinnassa oli ilmennyt haasteita kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä olivat ongelmakohtia ja miten näitä voitaisiin kehittää. Yrityksessä oli haastatteluiden tekohetkellä menossa uuden asiakastietojen hallintajärjestelmän käyttöönotto, ja osa haastateltavista oli osallistunut käyttöönottoon ja näin ollen tutustunut uuteen järjestelmään.

Haastattelun ensimmäinen teema oli *Haastateltavan tarve asiakastietoihin työssään*. Tämän teeman yhteydessä tiedusteltiin ensin haastateltavan toimenkuvaa yrityksessä, jotta ymmärrettiin, minkälaisiin toimintoihin henkilö asiakastietoja

tarvitsee. Haastateltavat työskentelevät liiketoimintayksikön eri toiminnoissa, joita ovat markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Seuraavana on tarkempi erittely eri haastateltavien toimenkuvista.

Haastateltava A vastaa markkinoinnista ja asiakkuuksien kehittämisestä.

Haastateltava B toimii asiakaspalvelun tukipalvelussa vastaten tietyn asiakasryhmän palvelusta.

Haastateltava C toimii markkinoinnin tehtävissä.

Haastateltava D toimii asiakaspalvelun HelpDeskissä, joka edustaa ensikontaktia asiakkaan ja yrityksen välillä.

Haastateltava E toimii myynnin esimiestehtävissä, ja on asiakasvastuullinen tietyissä asiakkuuksissa.

4.2.1 Haastateltavan tarve asiakastietoihin työssään

Haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat omassa työssään tekemisissä asiakastietojen kanssa, ja mihin he niitä tarvitsevat. Haastateltavat nostivat esiin tarpeen asiakkaiden yhteystiedoista, ja kuinka näitä tarvittiin arkipäiväisessä työssä; yhteydenotoissa puhelimitse ja sähköpostitse. Näitä tietoja tarvitaan myös erilaisissa postituksissa ja julkaisuissa, joita asiakkaille lähetetään. Myös tapahtumajärjestämisessä tarvitaan asiakkaan ajan tasalla olevat yhteystiedot kohderyhmien ja jakelulistojen luomiseen sekä kutsujen lähettämiseen.

Toinen tarkoitus, johon asiakastietoja yrityksen toiminnoissa tarvitaan, ovat erilaiset sopimukset.

Asiakastietoja tarvitaan erilaisen myynnillisten dokumenttien laatimiseen ja lähettämiseen. Näitä ovat tarjoukset, tilaukset ja sopimukset. (Haastateltava E)

Yrityksessä tarvittavaa asiakastietoa on kahdenlaista; henkilö- ja organisaatitietoa. Koska kyseessä on B-2-B – yritys, voidaan asiakastieto jakaa edellä mainitusti kahteen eri luokkaan. Asiakkaan organisaatorakenne tulee myös tuntea, jotta tiedetään oikeat yhteyshenkilöt ja tuotteen pää- ja vastuukäyttäjät. Tukipalveluissa on ajan tasaista asiakastietoa, koska asiakkaat ovat sinne ensimmäisenä yhteydessä yrityksestä. Myös asiakkaan rooli asiakasorganisaatiossa on tärkeä tarvittava tieto.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että asiakastietoja yrityksessä tarvitaan:

- erilaisiin postituksiin ja kohderyhmien rakentamiseen, sekä markkinointi- viestintään ylipäätään
- arkipäiväiseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa
- myynnillisten dokumenttien, kuten tarjousten, tilausten ja sopimusten laatimiseen ja lähettämiseen
- asiakasorganisaation sisäisten roolien hahmottamiseen ja kirjaamiseen.

4.2.2 Asiakkaasta kerättävät tiedot

Haastattelun toisena teemana oli asiakkaasta kerättävät tiedot. Tämän teeman avulla kartoitettiin yrityksessä oleva asiakastieto kokonaisuudessaan, eli mitä kaikkia tietoja eri toimijoilla asiakkaista on.

Yrityksen asiakkaista kerätään hyvin laajasti ja monipuolisesti erilaisia tietoja eri tarkoituksiin. Haastateltava A listasi kerättäviä listoja seuraavasti: laskutustiedot, tiedot ostetuista tuotteista, tukipyynnöt, tuotekehitystoiveet, tarjoukset, ostohistoria, asiakkaan ostoennusteet ja tapahtumiin osallistuminen.

Tukipalveluissa kerätään tietoa siitä, minkälaisessa asemassa asiakas on tuotteen käyttäjänä. Pääkäyttäjät luokitellaan toimialueittain ja toimintaympäristön perusteella. Asiakasorganisaatioista kirjataan yhteystiedot, millä tasolla organisaatiota

katsotaan ja minkälainen sen tekninen ympäristö on.

Teknisempää tietoa sitten mitä siellä pääsääntöisesti on näin tukipalveluiden kannalta. (Haastateltava B)

Haastateltava C listasi tarkemmin ”päätietoja”, joita asiakkaasta kerättiin ja näitä ovat: yritystieto, henkilönimi, titteli ja osoitetiedot. Lisäksi kirjattiin henkilön rooli asiakasorganisaatiossa, ja onko hän päätöksentekijä tai vaikuttaja ostopäätöksissä. Näihin tietoihin ja niiden ylläpitoon haastateltava C kaipasi parempaa kattavuutta, sillä pelkkä titteli ei aina kerro tarpeeksi;

Jos me päätellään se tieto itse, se voi olla hyvinkin eri kuin se tieto jonka asiakas itse antaa. (Haastateltava C)

Haastateltava E listasi asiakkaasta kerättävää tietoa myynnin näkökulmasta. Hänen mukaansa henkilötietojen lisäksi kerätään organisaatiotason tietoa, jota kerätään ja rekisteröidään henkilötietoja enemmän. Näitä tietoja ovat muun muassa ostot, tarjoukset, ”ostamattomuushistoria”, tuoteperhe, mihin suurempaan asiakasluokkaan asiakas kuuluu, sekä tilannekatsaus organisaation mahdollisista tulevista muutoksista. Myynnilliset dokumentit kytketään uutena käytäntönä nyt myös yksittäiseen henkilöön organisaation lisäksi, kun aiemmin näillä oli pelkkä organisaatiokytkös. Haastateltava E:n mukaan tällä uudella käytännöllä ei myynnin näkökulmasta ole suurta merkitystä, eli uudesta käytännön ei nähdä tuottavan hyötyä.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että asiakkaasta kerätään yrityksessä laajasti ja monipuolisesti erilaisia tietoja. Kerättävät tiedot ovat haastateltavien mukaan:

- yhteystiedot: yritystieto, henkilönimi, titteli, osoitetiedot ja puhelinnumerot
- henkilön rooli asiakasorganisaatiossa, ja onko hän päätöksentekijä/vaikuttaja ostopäätöksissä
- asema tuotteen käyttäjänä
- organisaation tekninen ympäristö

- organisaatiotason tieto: ostot, tarjoukset, ”ostamattomuushistoria”, tuoteperhe, mihin suurempaan asiakasluokkaan kuuluu, sekä tilannekatsaus organisaation mahdollisista tulevista muutoksista
- laskutustiedot
- tukipyynnöt ja tuotekehitystoiveet
- tapahtumiin osallistuminen.

4.2.3 Tietojen keräysmenetelmät

Kolmantena teemana oli tietojen keräysmenetelmät. Haastateltavilta kysyttiin, miten asiakastieto kerätään, miten se rekisteröidään, kenen vastuulla tiedon keruu ja rekisteröinti on sekä mihin tiedot kirjataan.

Kaikkia haastateltavia yhdistävänä tekijänä oli se, että asiakkaan yhteydenoton yhteydessä tiedot kirjataan tarvittaviin järjestelmiin. Näitä järjestelmiä on yrityksessä useita, joka haastateltavien mielestä muodostaa ongelman asiakkaan kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Kun järjestelmiä on monta ja muuttuvia tietoja ei kirjata kaikkiin järjestelmiin tai niitä päivitetään manuaalisesti, jää osa tiedoista vanhentuneiksi. Tietojen kirjaamista ei ole automatisoitu, mikä aiheuttaa haasteita. Haastateltava A:n mukaan perustiedot saataisiin paremmin ajan tasalle, jos asiakas saataisiin mukaan prosessiin.

Kun ne tiedot päivittyvät vaan [tiettyyn järjestelmään], on se vähän turhaa koska kaikissa muissa järjestelmissä ne tiedot on virheelliset. (Haastateltava A)

HelpDesk ylläpitää asiakaspalvelun toiminnanohjausjärjestelmässä olevia yhteystietoja, ja nämä tiedot päivitetään manuaalisesti muihin järjestelmiin. Asiakastietojen ylläpidon tulisi olla kuitenkin kaikkien velvollisuus.

Sen pitäisi olla kaikkien velvollisuus ylläpitää asiakastietoja. Se on kuitenkin mahdotonta, kun järjestelmiä on niin monia. (Haastateltava A)

Haastateltava A:n mielestä kaikkien työntekijöiden pitäisi osata ylläpitää tietoja, mutta tämä ei ole mahdollista irrallisten ohjelmistojen takia, kun kaikilla ei ole samaa näkymää asiakastietoihin. Markkinoinnin kampanjointiin on joissain tapauksissa myös ostettu osoitteistoja tiettyä kohderyhmää tavoiteltaessa mutta on huomattu, että myös niissä on virheellistä tietoa. Paras toimintatapa olisi saada asiakkaat itse ylläpitämään ja päivittämään yhteystietojaan.

Tietojen keruuseen käytettäviä järjestelmiä ovat versiotietokanta, johon kirjataan, mitä tuotteita asiakas on hankkinut. Asiakaspalvelun käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään kirjataan asiakkaalta tulleet tukipyynnöt ja tuotekehitystoiveet. Myynnin järjestelmään kirjataan tehdyt tarjoukset, tarjousten kaupoiksi realisoinnin seuranta, ostohistorian seuranta ja asiakkaan mahdollisia tulevaisuuden ostoja. Tapahtumanhallintajärjestelmään kirjataan, miten asiakkaat ovat osallistuneet eri tapahtumiin ja koulutuksiin. Dokumenttien hallintajärjestelmään viedään muistiot, asiakasympäristöä ja sen hallintoa koskeva dokumentointi, sopimukset ja asiakassuunnitelmat.

Haastateltava B:n mukaan myös tukipalvelu kerää tietoa asiakkaan yhteydenoton yhteydessä, jolloin tiedot myös tarkistetaan. Jos asiakas on uusi eikä tietoja löydy järjestelmästä, tarvittavat tiedot kirjataan. Tukipalvelu lähettää asiakkaille kyselyitä siitä, ovatko rekisteröidyt asiakaslistat ajantasaisia. Asiakkaat päivittävät tietoaan myös oma-aloitteisesti tukipalveluun ja ilmoittivat itse muutoksista.

Esimerkiksi isommista paikoista nyt vastikään asiakas itse lähetti meille listan, että ketkä ovat heidän tämän hetken näitä pääkäyttäjiä. He tietävät sen että tämä tarve on myös meidän puolella. Tietojen tarve näkyy käyttäjälle siinä että kun meiltä lähtee asiakastiedotteita, ne lähtevät tiettyjen ilmoitettujen ryhmien mukaisesti. Asiakas myös siitä syystä huolehtii, että tiedot ovat ajan tasalla. Ei tietenkään kaikki, mutta on myös näitä jotka oma-aloitteisesti päivittävät tätä tietoa. (Haastateltava B)

Myös haastateltava B:ltä tietojen päivittämisestä kysyttäessä ilmeni, että tässä olisi parannettavaa.

Kyllähän sen pitäisi olla kaikkien meidän vastuulla, jotka tukipalve-

lussa saavat selville että osoitetiedot tai yhteystiedot ovat muuttuvat henkilöillä eli he muuttavat meidän tukipalvelutoiminnanohjausjärjestelmään. Mutta voisin sanoa että ensisijainen paikka missä tämä yhteystietojen ylläpito tapahtuu, on asiakaspalvelu.

(Haastateltava B)

Ja tietojahan meillä on sitten useammassakin eri paikassa näihin liittyen. (Haastateltava B)

Näitä eri järjestelmiä ovat tukipalvelun toiminnanohjausjärjestelmä, joka on tukipalveluiden tärkein järjestelmä. Tämän lisäksi käytetään aiemmikin mainittua versiotietokantaa, jossa eritellään asiakkaan tietyt yhteyshenkilötiedot tietyillä osamialuilla. Sinne kirjataan, mikä on tietyn asiakkaan tietyn osa-alueen yhteyshenkilö ja asiakkaan ympäristötietoja teknisestä ympäristöstä. Lisäksi tukipalveluilla on vielä kolmas järjestelmä, jossa asiakastietoja ylläpidetään extranet-palvelun toiminnan tukemiseksi.

Haastateltava C kertoi, että asiakastiedon keruu lähtee aina liikkeelle tarpeesta, jolloin tiettyä kohderyhmää aletaan koota jotain tarkoitusta varten. Asiakastietoa saadaan ensinnäkin ”vuosien varrella muodostununeesta asiakasrekisteristä”. Tietoa oli myös kerätty toimialaan liittyvistä painetuista julkaisuista, joista löytyy tietoa asiakasorganisaatiosta ja sen henkilöstöstä ”tiettyyn tasoon asti” eli lähinnä johtotason henkilöistä. Erään julkaisun, johon tätä tietoa on listattu, oli voinut tilata postitse.

Tietoa kerätään kokoajan kasvavassa määrin internetin kautta hakukoneiden avulla. Internetin kautta kerättävän tiedon kanssa ongelmaksi muodostuu kyseenalaisuus tiedon ajan tasaisuudesta. Yrityksen toimiala on sellainen, että tiedot muuttuvat tiheään tahtiin. Internetistä löytyy helposti yritystieto ja toimipaikkatieto, sekä tärkeimmät (johtotason) tiedot. Tiedon keruuta on kokeiltu myös niin, että on soitettu tai lähetetty sähköpostilla tietojen päivityspyyntöjä. Tämä tapa on kuitenkin todettu hitaaksi ja tehottomaksi, eivätkä asiakkaat ole juuri vastanneet kyselyihin. Haastateltava C näki tämän tavan myös epäkorrektina. Tapahtumanhallintajärjestelmän kautta on laitettu päivityspyyntöjä asiakkaille laajalla jakelulla esimerkiksi vuonna 2008. Viesti lähti monelle tuhannelle asiakkaalle, joista vain osa reagoi

viestiin. Haastateltava C:n mielestä tämä olisi toiminut paremmin, jos pyyntö olisi lähetetty pienemmille ryhmille kerrallaan, jotta tuloksia olisi voitu suodattaa ja seurata tehokkaasti. Tärkeä asiakastiedon lähde on myös yrityksen oma henkilöstö, joka on asiakkaiden kanssa tekemisissä. Esimerkiksi myynnistä tiedustellaan uusimpia asiakastietoja, sillä heillä on omat asiakasrekisterinsä.

Näillä meidän ihmisillä, jotka ovat yhteyshenkilöitä joihinkin asiakasryhmiin, on myös omia rekistereitä. Näitäkin voisi alkaa kollaamaan. Näin voitaisiin saada tuoreempaa tietoa ihan kentältä, työntekijöiltä. Paras tieto on siellä jotka toimii siellä kentällä.

(Haastateltava C)

Paljon käytetty keino asiakastietojen päivittämiseen on palautuneiden sähköpostien seuranta. Tapahtumien kutsujen tai muiden tiedotteiden lähetyksen yhteydessä seurataan, mihin osoitteisiin viestit eivät mene perille. Tiedot tarkistetaan ja korjataan asiakasrekisteriin.

Haastateltava C:n mukaan uudet henkilöt asiakasorganisaatioissa lähettävät oma-aloitteisesti usein päivityksiä yhteystiedoistaan. Pääsääntöisesti päivitykset tehdään kuitenkin itse tietoja Internetistä kartoittamalla, yleensä tiettyä kohderyhmää varten. Tiedon ajan tasalla pito olisi haastateltava C:n mielestä ihanteellista niin, että asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä olevat henkilöt päivittäisivät tietoa rekisteriin aina asiakaskäynnin yhteydessä.

Haastateltava D:n mukaan tiedon rekisteröinti on aina asiakkaan kanssa kontaktissa olleen henkilön, eli kaikkien asiakaspalvelussa työskentelevien vastuulla. Käytäjätiedoista on pitkä historia, ja sitä on kerätty systemaattisesti monien vuosien ajan. Jos näihin tietoihin tulee muutoksia, ilmoittavat asiakasorganisaatioiden edustajat tästä hyvin oma-aloitteisesti, minkä jälkeen muutokset kirjataan kaikkiin järjestelmiin.

Tietojen muutoksista asiakkuuksissa ja uusista asiakkaista rekisteröidään myös silloin, kun joku työntekijä on ollut tekemisissä asiakkaan kanssa esimerkiksi asiakastapaamisessa. Tämän jälkeen he ilmoittavat asiakaspalveluun tietojen muu-

toksista, ja tiedot rekisteröidään. Koska asiakastietoa viedään ja rekisteröidään moneen eri järjestelmään ja tarpeen mukaan vain osaan näistä järjestelmistä, tiedot eivät päivyty automaattisesti muihin järjestelmiin. Tämän takia tiedot saattavat olla ajan tasalla toisessa järjestelmässä, ja toisessa taas vanhentuneita.

Haastateltava E kertoi, että asiakastietojen hallintaan on otettu vastikään käyttöön uusi järjestelmä. Siihen pohjautuu asiakastiedon runko, eli asiakkaat, yhteystiedot ja tilaukset. Käytössä on myös erillinen dokumenttienhallintajärjestelmä, josta löytyy asiakkaisiin liittyvät myynnilliset dokumentit. Järjestelmiä ei ole integroitu toisiinsa. Tämän olisi mahdollista, muttei haastateltava E:n mielestä tarpeellista. Dokumentteihin tehdään niin usein muutoksia, ettei integraatiota myynnissä nähdä tarpeellisena.

Pikemminkin tästä voisi seurata sekaannusta. (Haastateltava E)

Haastateltava E kertoi, että tietoa saatiin myös asiakkailta itseltään kiitettävästi. Asiakkaat ottavat usein yhteyttä kiinnostuttuaan tuotteista ja palveluista, jonka jälkeen tiedot rekisteröidään. Koska julkisen sektorin asiakkaiden tieto on julkista tietoa, sen saa helposti eri lähteistä ja tiedotusvälineistä. On myyjien vastuulla tilata päivityspyyntö, jos tietoihin tulee muutoksia. Haastatteluhetkellä tietoja ei pystynyt muuttamaan asiakasrekisteriin itse, vaan muutokset teki ylläpito.

Haastateltava E:n mukaan signaalit uusista asiakkuuksista tai muutoksista saadaan myös organisaation sisältä muilta henkilöiltä, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä. Näitä tietoja saa kattavasti esimerkiksi johdolta, ylempien organisaatioiden asiakasvastuullisilta ja asiakaspalvelulta.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että asiakastietoa kerätään asiakaskontaktien yhteydessä, jolloin uudet tai muuttuneet tiedot kirjataan tiettyihin rekistereihin ja järjestelmiin. Asiakastietoa saadaan myös asiakkailta suoraan, ja henkilöstö etsii tietoja itse eri lähteistä, kuten internetistä ja julkaisuista. Tietoa saadaan myös tukipalvelupyynnöistä. Asiakastapaamisten yhteydessä saadaan paljon uusinta tietoa asiakkaista, mutta tämä tieto ei aina päädy rekisteriin asti. Asiakastie-

don rekisteröinti on teoriassa kaikkien työntekijöiden vastuulla, mutta vaikuttaa siltä, ettei asia käytännössä näin ole. Haastateltavat kertoivat, että tämän tulisi olla kaikkien vastuulla, jotta tiedot saataisiin kattavimmiksi. Toimiala on siinä mielessä haasteellinen, että sen henkilöstön vaihtuvuus on nopeaa, joten asiakastieto vanhenee ja muuttuu tiheään tahtiin.

Asiakastiedot kirjattiin seuraaviin järjestelmiin:

- Versiotietokantaan, johon kirjataan asiakkaan hankkimat tuotteet ja tietoa asiakkaan teknisestä ympäristöstä.
- Asiakaspalvelun käyttämään järjestelmään kirjataan asiakkaalta tulleet tukipyynnöt ja tuotekehitystoiveet.
- Myynnin järjestelmään kirjataan tehdyt tarjoukset, tarjousten kaupoiksi realisoitumisen seuranta, ostohistorian seuranta ja asiakkaan mahdollisia tulevaisuuden ostoja.
- Tapahtumanhallintajärjestelmään kirjataan, miten asiakkaat ovat osallistuneet eri tapahtumiin ja koulutuksiin.
- Dokumenttien hallintajärjestelmään viedään muistiot, asiakasympäristöä ja sen hallintoa koskeva dokumentointi, sopimukset ja asiakassuunnitelmat.
- Järjestelmään, johon kirjataan asiakastiedot extranet-palvelun ylläpitämiseksi.

Lisäksi yrityksessä on juuri otettu käyttöön uusi asiakastietojen hallintajärjestelmä, jonka käyttöönotto on juuri menossa.

4.2.4 Tietojen hyödyntäminen

Haastattelun neljäs teema oli tietojen hyödyntäminen. Tämän teeman tarkoituksena oli tutkia, millä tasolla yritys hyödyntää asiakastietojaan ja jalostaako se olemassa olevaa tietoa eri tarpeisiin. Haastateltavilta kysyttiin, miten tietoa hyödynnetään ja analysoidaanko sitä joihinkin tarkoituksiin.

Haastateltava A kertoi, että tällä hetkellä asiakastietoja hyödynnetään ensinnäkin toiminnan suunnitteluun ylipäätään. Esimerkiksi asiakaspalvelu seuraa tukipalvelupyyntöjen reagointiaikaa, eli kuinka nopeasti pyyntöihin on reagoitu ja tämän perusteella toimintaa pyritään tehostamaan. Talouden puolella tehdään ennusteita liikevaihdon kehittymisestä asiakastiedon pohjalta. Tämä perustuu myynnin rekisteröimiin tietoihin siitä, miten myyjät ovat ennustaneet asiakkaan tulevia ostoja ja hankintoja.

Haastateltava A:n mukaan asiakkaiden arvon kehittymisen analysointi on vielä kehitysasteella. Asiakastietojen perusteella tullaan analysoimaan asiakkuuksien arvon kehittymistä sekä asiakkuustavoitteiden täyttymistä. Näistä tiedoista muodostetaan asiakkuuksien arvomatriisi, jonka kautta toteutetaan asiakkuuksien johtamista arvoperusteisesti. Eri asiakkuusryhmille rakennetaan myös omat asiakkuudenhoitomallit.

Haastateltava B kertoi, että tukipyyntöjen osalta asiakkaille lähetetään erilaisia tiedotteita. Lähetykset perustuvat ennalta määritettyihin listauksiin siitä, kenelle postitukset lähetetään. Tiedotteet ovat joko tuotekohtaisia tai yleisluontoisempia.

Haastateltava C:n mukaan asiakastietoja käytetään ensinnäkin laskutukseen ja myynnin seurantaan. Yrityksessä seurataan myös sitä, kuinka paljon mikäkin asiakasryhmä yritykselle tuottaa.

Monennäköiseen seurantaan. (Haastateltava C)

Myös haastateltava C kertoi asiakasryhmittelystä. Hänen mukaansa toiminta on menossa siihen suuntaan, että asiakkaat on ryhmitelty.

Tietyt asiakkaat ovat pieniä asiakkaita, tietyt isoja asiakkaita.
(Haastateltava C)

Pienet asiakkaat ovat yritykselle yhtä tärkeitä kuin isot (tuottavat ”massaeuroja”), mutta markkinointisanoma on ryhmille erilainen. Tavoitteena on viestiä asiakkaan tarpeesta lähtevää sanomaa, mikä on isolle asiakkaalle ja pienelle asiakkaalle erilainen. Ryhmittelyt eivät vielä ole näkyviä jokapäiväisessä työssä, vaan ne ovat työn alla. Asiakasryhmitä on kuitenkin käytetty markkinoinnissa jonkin verran esimerkiksi niin, että viestejä on kohdennettu toimenkuvan tai toimialan mukaan.

Jos asiakasrekisteriä hyödynnettäisiin viimeisen päälle hyvin, kyllä siinä pitäisi olla hakukriteerejä että miten asiakkaita etsitään, niin hakukriteereiden (muutenkin kuin nimen tai organisaation perusteella) pitäisi olla kunnossa. Mikä hienointa olisi että saisi luokituksen että tällä asiakkaalla on tämä tuote, tällä tämä ja niin edelleen.
(Haastateltava C)

Yrityksessä on ollut käytössä järjestelmä, jossa käsiteltiin kattavasti ostohistoriaa. Aikaisemmin oli yksi järjestelmä, josta kyseinen liiketoimintayksikkö luopui, koska yritys otti uuden järjestelmän käyttöönsä koko konsernin tasolla. Haastateltava C:n mukaan yrityksen eri toimialoilla on erilaisia tarpeita, ja kyseisellä toimialalla on ”varmaan laajin asiakasrekisteri eli tarve asiakastiedon hallintarekisteriin on suurempi kuin muilla toimialoilla”.

Ne tarpeet eivät ihan aina kohtaa (puhuttaessa konsernilaajuisesta järjestelmän käytöstä). (Haastateltava C)

Ongelmana on se, että järjestelmät eivät vertaa tietojaan toisiinsa ja asiakastieto päivittyy erilaisilla eri järjestelmiin, jonka takia tiedon hyödyntäminen ei ole kovinkaan tehokasta. Järjestelmiä on yritetty integroida ja tietoja vertailla manuaalisesti jollain tasolla, mutta tämä ei ole tuottanut haluttua tulosta.

Onko se (lopputulos) ollut sitten plus miinus nolla. (Haastateltava C)

Haastateltava D:n mukaan asiakastietoja käytetään tiedotteiden ja asiakastyytyväisyyskyselyiden lähettämiseen ja yhteyshenkilöpyyntöihin (joilla tiedustellaan, kuka on asiakasorganisaation yhteyshenkilö). Asiakastietoja pyritään myös luokittelemaan päätuotteittain, mutta näiden tietojen ylläpito on todella haasteellista.

Haastateltava E:n näkökulmasta asiakastietoja hyödynnetään kutsulistojen suunnittelussa ja laadinnassa, eli ”ketä minnekin tilaisuuksiin kutsutaan sekä erilaisten kampanjoiden toteuttamiseen”. Myynti tekee asiakastietojen pohjalta johdolle raportteja alueittain omista asiakkaistaan. Raporteissa kartoitetaan, miten asiakkuudet tuottavat ja kehittyvät.

Asiakastietojen analysoinnista kysyttäessä haastateltava E kertoi analysoinnin olevan ”uusi juttu”, jota rivitasolla ei juuri tehty.

Joku jossain (johtotasolla) analysoi, muttei mitään järkevää valua meille asti. (Haastateltava E)

Tämä on siis johtotason tai erityisyksiköiden toimenpide.

Tämän teeman vastaukset voidaan tiivistää niin, että yritys käyttää asiakastietojaan:

- toiminnan suunnitteluun
- liikevaihdon ennustamiseen
- tiedotteiden, asiakastyytyväisyyskyselyiden, yhteystietopyyntöjen, tapahtumakutsujen ja markkinointimateriaalien lähettämiseen
- laskutuksen, myynnin, tuottavuuden ja kehittymisen seurantaan
- kutsu- ja jakelulistojen suunnitteluun ja laadintaan.

Tulevaisuudessa asiakastietoja hyödynnetään asiakkuuksien ryhmittelyyn niiden arvojen perusteella.

4.2.5 Asiakastietojen hallinnan prosessi

Viides ja viimeinen teema oli asiakastietojen hallinnan prosessi. Tämän teeman avulla tutkittiin, mikä on asiakastietojen hallinnan nykytila yrityksessä. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kuvaisivat prosessia yrityksessä kokonaisuudessaan, ja saavatko he tarvitsemansa tiedot helposti ja kattavasti. Lisäksi kysyttiin heidän henkilökohtaisia mielipiteitä siitä, kuinka asiakastietojen hallintaa kokonaisuudessaan voitaisiin parantaa, sekä heitä pyydettiin kuvaamaan asiakastietojen hallinnan ihannelilannetta.

Yrityksen asiakastietojen hallinnan prosessi nähtiin tietojen jalostamisena jo olemassa oleviin rekistereihin tai uuden asiakastiedon hankintana. Asiakastietoja on rekisteröitynä paljon, ja tietokantaa pyritään päivittämään jatkuvasti. Haastateltavat kertoivat, minkälainen tämä prosessi heidän näkökulmastaan on.

Haastateltava A:n mukaan prosessissa tulee olla määriteltynä roolit siihen, kuka omistaa prosessin ja on vastuussa prosessin kehittamisestä yhdessä muiden kanssa ja sen jalkauttamisesta organisaatiossa. Vastuut olisi sovittava tarkasti. A kuvasi yrityksen asiakastietojen hallinnan prosessia seuraavanlaisesti:

- saadaan tieto muutoksesta (asiakaskontakti, esimerkiksi puhelu, sähköposti koskien tietojen muutoksia henkilökunnassa, osoitteissa yms)
- asiakaspalvelu koordinoi päivitystä useisiin eri järjestelmiin
- muutokset johto-/pääöksentekijätason henkilöstössä menee markkinoinnin/myynnin kautta, sillä lähtökohtana, että tieto menee sinne, missä sitä tarvitaan.

Meillä on jonkinikäisen prosessi jota kuvasin, mutta siinä on aukkoja, ja se ei ehkä ole ihan täydellinen, eikä kaikille läpinäkyvä tai että missä järjestelmissä mitään tietoa säilytetään.

(Haastateltava A)

Haastateltava B:n mukaan asiakastiedon hallinnan prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta, josta edetään tietojen tarkastukseen. Tällöin käydään läpi eri järjestelmät ja katsotaan, löytyykö tieto niistä.

Haastateltava C kuvasi prosessia kohderyhmän luomisen näkökulmasta. Ensin tarkistetaan, löytyvätkö tarvittavat tiedot rekistereistä, joista halutut listaukset pyritään ensisijaisesti löytämään. Tällöin kartoitetaan myös tieto siitä, minkälaisia tietoja kyseisestä kohderyhmästä puuttuu ja nämä tiedot hankitaan yleensä Internetin hakukoneita käyttäen. Tämän jälkeen tiedot kootaan listaksi (useimmiten excel – tiedostoksi), joka viedään tapahtumanhallintajärjestelmään. Prosessissa hyödynnetään myös myyntiä, josta tiedustellaan yhteyshenkilöitä.

Haastateltava D:n mukaan prosessi etenee niin, että kun asiakkaalta on tullut ilmoitus, varmistetaan että tarvittavat tiedot löytyvät järjestelmistä. Tietojen oikeellisuus tarkistetaan ja tämän jälkeen päivitetään. Tämän jälkeen asiakastiedot viedään eri järjestelmiin ja tarvittaville asiakaslistoille.

Haastateltava E kuvasi prosessia sanoilla ”lyhyt, suora ja yksinkertainen”. Hän eritteli vaiheet niin, että ensin kuullaan uudesta asiakkaasta tai muutoksesta, jonka jälkeen tiedot kirjataan.

Hyödynnettävyys vaihtelee, sillä riippuen kaupallisesta menestyksestä voi joko jäädä vain olemaan järjestelmään tai kasvaa vaikka kuinka paljon hedelmälliseksi kaupankäynniksi, sujuvaksi kumppanuussuhteeksi ja sisältämään lukuisia myynnillisiä dokumentteja ja henkilölinkkejä. (Haastateltava E)

Haastateltava A:n mukaan osa tiedoista on saatavissa ja koottavissa helposti, mutta tarpeetkaan eivät ole vielä täysin jäsenyneitä, jotta tiedettäisiin, miten asiakastietoja voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Systemi voisi olla helpompikin. Haastateltava A kertoi, että uusi työkalu asiakastiedon hallintaan on tiedossa, mutta vielä työnalla.

Asiakastiedon hallinnan kokonaisprosessin merkitys korostuu, kun tiedot ovat hajallaan monissa järjestelmissä ja siihen pitäisi kiinnit-

tää eniten huomiota. Tavoitteena on, että jossain vaiheessa asiakastiedot on integroitu yhdeksi järjestelmäksi. (Haastateltava A)

Vaikkei CRM olekaan vain asiakastietoa, ”perusteista tulisi lähteä liikkeelle uudestaan”, haastateltava A kuvasi. Vaikka tietoa on ja sitä parannellaan ja päivitetään, se ei ole vielääkään täysin ajan tasalla. Tavoitteena, että kaikilla olisi yksi yhteinen asiakastietojärjestelmä, johon kaikilla olisi pääsy ja kaikki kirjaisivat tiedot suoraan järjestelmään.

Uskon että siihen aika helposti päästään, mutta miten sitten saadaan muutoin näitä asioita integroitua yhteen, on sellainen kysymys mitä täytyy isommalla joukolla pohtia. (Haastateltava A)

Lähtökohtana olisi, että perustiedot löytyisivät yhdestä ainoasta paikasta ja kaikilla olisi pääsy ja päivitysmahdollisuus. Asiakaskohtaisesti määriteltäisiin henkilöt, joiden vastuulla asiakastietojen oikeellisuus olisi. Haastatteluhetken asti myyjät eivät olleet ylläpitäneet asiakkaiden kontakti- tai organisaatietietoja, vaan tämä oli delegoitu muille. Pikku hiljaa myyjätkin ovat tulleet tähän mukaan. Haastateltava A toivoi laajempaa ryhmittelyä ja asiakassuhteen tilan seurantaa, joissa hänen mukaansa on kehitettävää.

On pikkuhiljaa tullut niitä toiveita ja ymmärrystäkin lisää siihen, että mitä kattava asiakastietojen hallinta oikeastaan on ja mitä se meiltä edellyttäisi. (Haastateltava A)

Voisin vielä lisätä, että nykyasiakastiedon hallinnan lisäksi järjestelmässä tulee myös tarkemmin käsitellä prospektiasiakkauuksia, jotta markkinointioperaatiot olisi helpompi kohdentaa heille. Monissa yhteyksissä on kaivattu tietoa siitä, mitä sillä asiakkaalla on tällä hetkellä kaiken kaikkiaan menossa kokonaisuudessaan (eli mitkä tuotteet käytössä, ketkä osallistuneet mihinkin tilaisuuteen ja niin edelleen). (Haastateltava A)

Näiden tietojen pohjalta voitaisiin tehdä jatkotoimenpiteitä esimerkiksi tapahtumien kohderyhmiä kootessa. Yrityksen asiakastieto on tärkeä osa postituksessa ja viestinnässä, mutta asiakassuhteen tilan seurannan näkökulmasta olemassa olevat tiedot ovat liian suppeita ja hajanaisia.

Haastateltava A tiivisti, että vaikka asiakastieto on kattavaa ja sitä on paljon, on se hajanaista ja pirstaleista. ”Se hyöty häviää, kun tieto ei ole yhdessä paikassa eikä välttämättä kaikkien saatavissakaan”. Kun käytetään monia järjestelmiä ja monia salasanoja, on kokoanisvaltainen käyttö hankalaa. Toimintatapa palvelee vain tiettyä tarkoitusta, eikä se toimi asiakkuuden kokonaisuuden näkökulmasta. Ongelmana on se, ettei asiakastietoja ole mitenkään integroitu keskenään. Olisi hyödyllistä, jos asiakastapaamisista kirjattaisiin muistiinpanot johonkin, sillä näin välittyisi reaaliaikaista tietoa kaikille asiakkuutta hoitaville tahoille. Irrallisten järjestelmien takia kokonaiskuvaa asiakkuuden tilanteesta on haasteellista saada, sillä monilla henkilöillä on haastateltava A:n mukaan vain oma näkökulmansa, esimerkiksi myynnillinen, asiakkuuden tilasta. Tietoja pitää kysyä monelta eri henkilöltä eikä niitä voi katsoa mistään suoraan kokonaisuutena.

Jos ne (asiakastiedot) olisi siinä samassa järjestelmässä kaikki, niin se voisi olla aika valaiseva ja hyvä ratkaisu. (Haastateltava A)

Haastateltava B:n mukaan ”käyttäjätiedot tukipalvelun osalta löytyvät helposti järjestelmistä”, mutta organisaatiotiedot ovat puutteellisia, jos puhutetaan organisaation yhteystiedoista, kuten käyntiosoitteista. Jos tietoja ei ole käyttäjän tiedoista, ne ovat hankalasti saatavilla. Nämä tiedot saa kuitenkin aika vaivatta asiakaspalvelun kautta, mutta niitä ei ole itse niin helppo löytää.

Haastateltava C:n mukaan tietoja ei välttämättä löydy helposti. Jos järjestetään tapahtumaa, lähtevät kutsut useasti ”vähän hakuammuntana”, kun kohderyhmästä ei olla täysin varmoja puutteellisten tietojen takia. Tiedon saanti on työlästä ja aikaa vievää. Kun toimialalla henkilöstön vaihtuvuus on suuri, tuottaa se myös ongelmia.

Pitäisi jollain lailla saada sitä viestiä kohdennettua. Ei niinkään isoille massoille vaan niin, että se olisi oikein se kohderyhmä. (Haastateltava C)

Haastateltava C pohti rekisterin päivittämismahdollisuuksia:

Pitäisikö rekisteriä alkaa kasata sillä lailla, että ottaa sieltä niitä

varmoja ja yhdistellä vai poistaa kylmän rauhallisesti palautuneet ja sitten kun niitä tarvitaan niin lisätä (miten rekisteri saataisiin toimivaksi, kun hukkamainontaa niin paljon).

Turhaa rahaa, ja ei niitä sillä tasolla kenelläkään meillä ole aikaa käydä läpi kuin tämä tarvitsisi. (Haastateltava C)

Haastateltava D:n mielestä pääkäyttäjätiedot löytyvät helposti ja kattavasti. Ongelmana ovat päättäjätiedot, eli tiedot asiakasorganisaatioiden johto- ja päätöksentekotason henkilöistä. Syy on siinä, etteivät tämän tason henkilöt ole suoranaisesti yhteydessä HelpDeskiin, joten näitä tietoja ei saada arkipäiväisestä toiminnasta. Yrityksen kosketuspinta päättäjätason henkilöihin on johdolla, eikä tieto välity näistä tapaamisista tukipalvelun rekistereihin asti. Päättäjätietojen saanti on haaste yrityksessä, sillä kaikilla ei ole pääsyä järjestelmään, johon tiedot kirjataan.

Haastateltava E:n mukaan uuden järjestelmän käyttö on vielä vähän hankalaa, joka johtui luonnollisesti siitä että käyttöönotto oli tapahtunut vasta hiljattain, mutta järjestelmä ”vaikuttaa hyvin selkeältä ja järkevältä”.

Haastateltava A:n mukaan ihannetilanteessa ”asiakastiedot olisi keskitetyksi kuvattu, että missä mitään tietoa on”. Tämä vaatisi tietyt integraatiot tiedon siirrossa järjestelmästä toiseen niin, että olisi yksi niin sanottu master – tietokanta, jossa olisi pääsääntöisesti kaikki asiakastiedot. Ja vaikka erillisiä järjestelmiä olisikin, tiedon sisältö ja se, mistä tiedon tarvittaessa saa, olisi selvää kaikille. Ongelmana on siis myös se, etteivät kaikki tiedä, mitä muiden järjestelmät pitävät sisällään.

Myös haastateltava B kaipasi tiedon integrointia.

Tietenkin kaikista paras olisi että kaikki tieto olisi yhdessä paikassa. Sehän on näin lähtökohtaisesti oikea. Näin eri rajapinnat eri sivustoihin ja liitännät löytyisi samasta lähteestä ja se olisi aina ajan tasalla kun sitä päivitetäisiin vain yhteen paikkaan. Kun on muutamia eri paikkoja jossa tietoa on eri tavalla jäsennettynä, niin sehän on tietysti moninkertainen ylläpito sitten niille tiedoillekin.

Yksi paikka, kahdennettu järjestelmä. Eli tieto ei pysty häviämään, koska se olisi kahdessa paikassa tietoteknisesti kahdennettuna mutta

yhden kirjaustavan kautta saataisiin nämä roolit lisättyä ja asiakas-kohtaisia tietoja ja kaikki liittymät. (Haastateltava B)

Haastateltava B:n mukaan lähimenneisyydessä ollaan oltu hyvin lähellä tätä tilannetta. Yrityksen käytössä oli järjestelmä, jossa oli pääorganisaatiotieto, kuten laskutus- ja käyntiosoitteet. Tämän tiedon alla oli kerrottuna tarkemmin asiakkaalla käytössä olevat versiot, henkilöiden roolit, ja tätä kautta menivät myös extranetti -tunnukset asiakkaalle. Tukipalvelun osalta muussa käytössä järjestelmä ei ollut sitä tasoa mitä piti, mutta se toimi hyvin tietojen hallinnassa. Kysyttäessä epäonnistumisesta, haastateltava B kertoi, ettei tukipalveluiden puoli ollut sitä tasoa, että sillä voisi laadukkaasti toteuttaa työnseurantaa sillä tarkkuudella kuin esimerkiksi nykyisellä järjestelmällä. Se ei ollut laajalti käytetty järjestelmä vain vaan tällainen yksi pieni toimija jolloin toimivuus muiden talon järjestelmien kanssa ei ollut halutulla tasolla.

Integraatiota ei ollut ollenkaan. (Haastateltava B)

Haastateltava C kaipaisi työhönsä työkalua, jonka avulla myynti ja markkinointi voisivat käyttää samaa järjestelmää. Haastatteluhetkellä markkinoinnilla ei ollut ainakaan suoranaista pääsyä myynnin raporteihin.

Yksi yhteinen järjestelmä, johon olisi kaikkien helppo kirjautua ja tarkastella tietoja. Että olisi sellainen järjestelmä, johon ihmiset menisivät mielellään kurkistelemaan tietoja. Sieltä pitäisi löytää tieto nopeasti. Selkeä ja helppokäyttöinen. Kun on monen haun takana, ihmiset kyllästyvät ja lähtevät pois. Eihän me voida valtuuttaa asiakkaita että he meidän puolesta näitä asioita hoitaa, kyllä tiedon pitäisi löytyä meiltä itseltä. (Haastateltava C)

Myös haastateltava D:n mielestä asiakastieto järjestelmät ”pitäisi jollakin tasolla saada puhumaan keskenään”. Henkilöt päivittävät vain omia järjestelmiään ja niiden henkilöiden tietoja, joiden kanssa he ovat välittömässä yhteydessä toimenkuvansa puolesta. Tämän takia tieto ei päivity kaikkiin järjestelmiin. Siksi tiedoissa on myös paljon päällekkäisyyksiä, kun samat tiedot kirjataan osittain useita kertoja eri ohjelmiin. Asiaa on nostettu pöydälle, mutta on silti tultu tulokseen, että eri toimintojen (esimerkiksi tukipalveluiden, markkinoinnin ja myynnin) työkalut

ovat erilaisia, koska eri näkökulmista tarvitaan erilaisia tietoja asiakkaista. Tähän ei ole löydetty käytännön ratkaisua.

Haastateltava E:n mielestä ihannetilanne olisi se, ”kun ei tarvitsisi tilata mitään muutoksia”, vaan voisi omatoimisesti kirjata heti muutoksen ilmetessä tiedot järjestelmään, eikä tähän tarvittaisi kolmatta osapuolta.

Tietysti vielä parempi olisi jos olisi siihen varattu resurssi joka tekisi tämän osuuden tavallaan automaattisesti tai että tilauskäytäntö olisi nykyiseen verrattuna nopeampi ja lyhyempi. (Haastateltava E)

Niin sanottu ketteryys sekä muokattavuus ja saatavuus voisivat olla parempia. Teknisesti menee kauan aikaa ennen kuin edes pääsee kirjautumaan ja näkemään asiakastietoja. Lyhyesti haastateltava E kuvasi ihannetilannetta sanalla ”vapaus” tietojen muokkaamiseen. Vapaus tietojen muokkaamiseen ei kuitenkaan saisi olla liiallinen, ettei ilmaantuisi paljon turhia ja jopa virheellisiä tietoja.

Asiakastietojen hallinnan prosessia voidaan siis kuvata seuraavanlaiseksi:

- Saadaan tieto muuttuneesta tai uudesta asiakkaasta.
- Rekistereistä tarkistetaan, ovatko asiakasta koskevat tiedot ajan tasalla.
- Muutokset kirjataan rekisteriin.

Kohderyhmien luonnissa prosessi etenee niin, että ensin tarkistetaan olemassa olevat rekisterit ja sen jälkeen etsitään muista lähteistä tarvittavat asiakastiedot.

Tietojen saatavuus on osittain toimivaa. Tietoa on paljon, ja henkilöt saavat helposti tarvitsemansa tiedot omia toimintojaan koskien. Mutta laajemman tiedon saaminen on hankalaa. Vaikka tietoa on paljon, se on hajanaista ja useassa järjestelmässä. Tietojen ajan tasaisuudessa on ongelmia, ja osa asiakastiedosta on vanhentuneita. Henkilöstö kaipaisi läpinäkyvämpää tietoa asiakasorganisaatioiden päättäjistä. Ongelmana on se, etteivät kaikki pääse kirjautumaan järjestelmään, josta kyseiset tiedot löytyvät.

Haastateltavat näkivät ihanneltilanteen niin, että kaikki asiakasta koskeva tieto olisi saatavilla yhdestä paikasta. Kokonaisukuvaa asiakkuudesta ei nykyään ole helposti hahmotettavissa, kun tieto on hajanaista. Ja vaikkei tietoa saataisikaan integroitua yhteen järjestelmään, tulisi järjestelmien sisällön olla läpinäkyvämpää kaikille yrityksen työntekijöille. Ihannelilanteessa kaikki työntekijät pystyisivät, osaisivat ja haluaisivat päivittää asiakastietoja, jotta tietokanta saataisiin pysymään ajan tasalla. Asiakastietojen luokittelu helpottaisi myös henkilöstön työtä.

4.3 Johtopäätökset

Haastatteluista ilmeni, että yrityksessä tarvitaan ja kerätään paljon erilaista asiakastietoa. Yrityksessä on käytössä useita eri järjestelmiä, joihin tiedot rekisteröidään. Asiakkaista kerättävää tietoa ovat muun muassa yhteystiedot, laskutustiedot, tukipyynnöt, tuotekehitystoiveet, ostetut tuotteet, tuotteen käyttöasema ja henkilön asema asiakasorganisaatiossa.

Asiakastietoja tarvitaan erilaisiin postituksiin, tapahtumakutsuihin, tapahtumien järjestämiseen, markkinoinnin kohdentamiseen, erilaisiin sopimuksiin, myynnin ja tulosten seurantaan sekä erilaisiin ennusteisiin.

Asiakastietojen hallinnan prosessi lähtee useimmiten asiakkaan yhteydenotosta, tai kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Tässä yhteydessä tarkistetaan, ovatko asiakasta koskevat tiedot ajantasalla eri järjestelmissä, ja tarvittaessa ne korjataan. Uusia tietoja asiakkaista haetaan omatoimisesti julkaisuista, internetistä ja asiakaskäyntien yhteydessä. Asiakastiedoista muodostetaan kohderyhmiä eri tarkoituksiin, ja kyseisistä henkilöistä luodaan jakelulistoja, joita voidaan yhdistellä ja jalostaa käyttötarpeen mukaan.

Yrityksessä on käytössä monta järjestelmää, joihin tiedot kirjataan. Näitä järjestelmiä ovat versiotietokanta, tapahtumanhallintajärjestelmä, dokumenttien hallintajärjestelmä, tukipalvelun toiminnanohjausjärjestelmä ja asiakastietokanta. Yri-

tyksessä on vastikään otettu käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä, jota pyritään jalostamaan jatkuvasti käyttäjien toiveiden mukaiseksi. Järjestelmän käyttöönoton tarkoituksena oli saada tieto integroidummin kaikkien käyttöön. Kyseiseen järjestelmään ei kuitenkaan syötetä kaikkia asiakkaasta olemassa olevia tietoja ainakaan vielä.

Suurimmaksi ongelmaksi asiakastietojen hallinnan osalta nousi tiedon hajanaisuus. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi ihanneltilanteen olevan sellainen, että kaikki tieto löytyisi yhdestä paikasta. Ainoastaan myynnin näkökulmasta haastateluun osallistunut henkilö katsoi, että toimintatapa on hyvä uuden järjestelmän myötä. Ilmeni myös, etteivät haastateltavat tieneet mitä tietoa muut kuin omassa käytössä olevat järjestelmät pitivät sisällään, ja tähän kaivattiin lisää tietoa. Olisi näin ollen toivottavaa, että näkyvyys yrityksen sisällä järjestelmien välillä olisi parempi. Tiedon hajanaisuuteen on yritetty löytää ratkaisua, mutta kaikkia käyttäjiä tyydyttävää ratkaisua ei ole löydetty.

Tietojen päivittämisessä ja ajan tasaisuudessa havaittiin ongelmia. Yrityksen toimialalla asiakasorganisaatioiden henkilöstön vaihtuvuus on suuri, mikä vaatisi paremmin suunniteltua asiakastietojen hallintaa. Tietojen päivittyminen pitäisi saada automatisoitua.

4.4 Kehitysehdotukset

Yrityksen asiakastieto on hajanaista ja se on rekisteröity eri kohteisiin. Jotta siitä saataisiin yhtenäisempää, se tulisi kirjata yhteneväisellä tavalla. Kuten teoriaosuudessa ilmenee, asiakastiedolle voidaan yrityksessä asettaa tavoiteprofiili joka kertoo, mikä tieto asiakkaasta halutaan rekisteröidä. Tavoiteprofiilista tulee ilmetä, mitkä kaikki tiedot asiakkaasta ovat toiminnan kannalta oleellisia, ja miten se kirjataan. Jos tieto olisi kirjattu yhteneväisellä tavalla kaikkiin järjestelmiin, sen integointi olisi helpompaa. Eri toiminnoissa olevat henkilöt voisivat täydentää asia-

kasprofiilia omilla tiedoillaan. Tavoiteprofiiliin valitut tiedot tulisi myös perustella sen hyödynnettävyydellä, josta nähdään, onko tieto tarpeellista vai ei.

Yrityksen henkilöstö kaipaisi yhtenäistä asiakastietojärjestelmää. Yhden rekisterin käyttöönottoa on kokeiltu aikaisemminkin, ja tällä hetkellä on menossa uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto. Tämän järjestelmän myötä tilanne varmasti paranee. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä myös yrityksen toimintatapa tietojen kirjaamiseen ja ylläpitoon voitaisiin uudistaa ja ohjeistaa.

Olisi tärkeää, että uuteen järjestelmään vietävät tiedot olisivat kaikki ajan tasalla ja oikeita. Suositeltavaa olisikin, että koko asiakastietokanta käytäisiin läpi ja sieltä poistettaisiin turhat tiedot. Kun kaikki asiakkaat on uudessa järjestelmässä yhdistetty tiettyyn organisaatioon, voisi tiedot käydä läpi organisaatiokohtaisesti. Tämä olisi nyt helpomaa, kun vanhassa järjestelmässä suuri osa asiakastiedoista oli irrallaan organisaatiostaan. Kuten yksi haastateltavista ehdottikin, olisi järkevää poistaa kaikki tiedot, joiden avulla asiakkaaseen ei saada yhteyttä. Näitä tietoja voidaan lisätä tarvittaessa takaisin rekisteriin, mutta niitä ei kannata turhaan rekisterissä pitää. Turhia tietoja sisällään pitävä rekisteri menettää käyttötarkoitustaan, kun tieto ei ole laadukasta. Yritys voisi myös harkita asiakasrekisteritietojen ostoa niiden tietojen osalta, joiden hankkiminen on hankalaa.

Tiedon päivittämisen ongelman aiheuttavat liian niukat resurssit. Tiedon päivittämisen tulee olla jatkuva prosessi yksittäisten projektien sijaan. Ylläpito-osaamista voitaisiin laajentaa yrityksessä niin, että kaikki asiakastiedon kanssa tekemisissä olevat henkilöt osaisivat päivittää tietoja. Jotta päivittäminen saataisiin yhtenäiseksi, voisi yrityksessä olla kaikille yhteinen ohje siitä, mitä tietoja asiakkaasta kirjataan ja miten se tapahtuu. Näin saataisiin kaikille yhteinen toimintatapa, jonka tuloksena olisi integroidumpi asiakastietokanta.

Teoriaosuudessa ilmeni eräs toimintatapa, jolla tiedon integrointia voidaan tehostaa. Tähän toimintatapaan kuuluu säännölliset tilannekatsaukset kaikkien asiakastietojen kanssa tekemisissä olevien kesken siitä, miten asiakkuudet ja tiedot ovat muuttuneet. Esimerkiksi organisaatiomuutokset tulisivat näin kaikkien osallisten

tietoon, ja muutokset saataisiin nopeammin kirjattua rekistereihin. Tilannekatsauksista olisi myös hyvä tehdä jonkinlainen kirjallinen raportti niin, että myös ne ketkä eivät katsauksiin osallistu, näkevät tapahtuneet muutokset. Näistä muutoksista kirjattu tieto voisi olla hyödyllistä kaikille yrityksen työntekijöille. Kun muutoksia dokumentoidaan, niitä voidaan myös paremmin seurata. Nämä dokumentit voitaisiin esimerkiksi lähettää tiedoksi koko henkilökunnalle sähköpostitse.

Haastatteluista ilmeni myös, että asiakastietoa ollaan ryhmittelemässä niiden arvojen perusteella. Nämä luokitukset tulevat helpottamaan asiakkuuksien kokonaisu-hahmottamista merkittävästi. Kun luokitukset on saatu valmiiksi, olisi hyvä että asiakasrekisterissä näkyisi asiakaskohtaisesti, mihin asiakasluokkaan tämä kuuluu. Näin rekisterin hyödyntäminen tehostuu, sillä asiakkuusryhmän tietäminen kertoo asiakkuuden luonteesta hyvin paljon yhdellä silmäyksellä.

Päätäjätiedon saatavuus on puutteellista yrityksessä. Tämä johtuu siitä, ettei kaikilla ole pääsyä järjestelmään, johon tiedot on kirjattu. Päätäjätieto olisi tärkeää olla kaikkien saatavissa, joten se pitäisi saada läpinäkyvämmäksi. Päätäjätiedon läpinäkyvyyttä voitaisiin lisätä niin, että tiedot vietäisiin uuteen asiakasrekisteriin kyseisen henkilön kohdalle niin, että rekisteristä näkyisi selkeästi ketkä asiakkaista ovat päätöksentekoroolissa ja ketkä eivät. Näin markkinointiakin olisi helpompi kohdistaa kyseisille henkilöille. Päätäjätieto tulisi kirjata sellaiseen järjestelmään, johon kaikki tietoa tarvitsevat pääsevät kirjautumaan. Ylipäätään asiakkaiden päätäjätiedon ylläpitoon ja oikeellisuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Yhteenvedona kehitysehdotuksista voidaan sanoa, että yritys X voisi panostaa seuraaviin asioihin tehostaakseen asiakastietojensa hallintaa:

- Asiakastiedon tavoiteprofiilin määrittäminen, jotta asiakastieto saataisiin yhteneväisemmäksi.
- Yhteneväisen toimintamallin asettaminen asiakastiedon hallinnasta kaikkien saataville niin, että kaikki työntekijät osaisivat rekisteröidä ja päivittää asiakastietoja.
- Asiakastietokannan ”siivoaminen”, eli niiden tietojen poisto, joilla asiakkaaseen ei saada yhteyttä.
- Asiakastiedon tilannekatsaukset tarpeen vaatiessa niin, että esimerkiksi asiakasorganisaatiomuutoksista menisi tieto kaikille työntekijöille.
- Asiakkuuksien arvoryhmituksen jälkeen kyseisen tiedon vieminen asiakasrekisteriin kunkin asiakkaan tietoihin.
- Päätäjätiedon läpinäkyvyyden lisääminen, sekä tiedon ylläpitoon ja oikeellisuuteen panostaminen.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiakastietojen hallintaa osana yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Opinnäytetyö koostui taustateoriasta koskien asiakkuuksien hallintaa sekä asiakastietojen hallintaa. Tämä teoria muodosti tutkimuksen viitekehyksen. Tämän jälkeen työssä esitettiin empiriaosuus, joka suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena kohdeyrityksen työntekijöille. Haastateltavia henkilöitä oli viisi, ja heidät valittiin tutkimukseen niin, että saatiin näkökulmia yrityksen eri toiminnoissa olevilta henkilöiltä.

Asiakkuuksien hallinta perustuu asiakkaan tuntemiseen, ja asiakas opitaan tuntemaan hänestä kerättävien ja analysoitavien tietojen perusteella. Asiakkuuksien hallinta eli CRM voidaan teoriaosassa esitettyjen näkökulmien perusteella tiivistää asiakaslähtöiseksi ajattelutavaksi ja sitä tukeviksi toimintamalleiksi ja tietoteknisiksi ratkaisuiksi. Tehokkaasta asiakkuuksien hallinnasta on yritykselle niin taloudellista, toiminnallista kuin markkinoinnillistakin hyötyä oikein organisoituna. On tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö johdosta lähtien tukee strategioita, ja että yrityksen henkilöstön toiminnot integroituvat toisiinsa. CRM – projektit ovat usein epäonnistuneet lukuisista eri syistä, jotka tulee ottaa huomioon virhearvioiden välttämiseksi.

Asiakastiedon hallinta on keskeisessä asemassa niin yrityksen liiketoiminnan kuin asiakkuuksien hallinnankin kannalta. Asiakastieto liittyy olennaisesti asiakkuuksien hallintaan ja tunteakseen asiakkaansa hyvin, tulee yrityksellä olla heistä oikea tieto käytettävissään. On tärkeää, että asiakkaasta on rekisteröity relevantit ja ajan tasalla olevat tiedot, joita voidaan hyödyntää eri tavoin. Asiakastietojen hallinnassa on silti useita haasteita, minkä takia yritykset eivät pääse hyödyntämään asiakastietoa niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. On yleistä, että tietoa asiakkaista on paljon, mutta sen rekisteröinti ja analysointi ovat puutteellisia ja näin ollen tietojen hyödyntäminen jää vähäiseksi.

Haastatteluista ilmeni, että yrityksessä X tarvitaan ja kerätään paljon erilaista asiakastietoa. Yrityksessä on käytössä useita eri järjestelmiä, joihin tiedot rekisteröidään. Asiakkaista kerättäviä tietoja ovat muun muassa yhteystiedot, laskutustiedot, tukipyynnöt, tuotekehitystoiveet, ostetut tuotteet, tuotteen käyttöasema ja henkilön asema asiakasorganisaatiossa. Asiakastietoja tarvitaan erilaisiin postituksiin, tapahtumakutsuihin, tapahtumien järjestämiseen, markkinoinnin kohdentamiseen, erilaisiin sopimuksiin, myynnin ja tulosten seurantaan sekä erilaisiin ennusteisiin. Asiakastietojen hallinnan prosessi lähtee useimmiten asiakkaan yhteydenotosta, tai kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Tässä yhteydessä tarkistetaan, ovatko asiakasta koskevat tiedot ajantasalla eri järjestelmissä, ja tarvittaessa ne korjataan. Uusia tietoja asiakkaista haetaan omatoimisesti julkaisuista, internetistä ja asiakaskäyntien yhteydessä. Asiakastiedoista muodostetaan kohderyhmiä eri tarkoituksiin, ja kyseisistä henkilöistä luodaan jakelulistoja, joita voidaan yhdistellä ja jalostaa käyttötarpeen mukaan. Yrityksessä on käytössä monta järjestelmää, joihin tiedot kirjataan. Näitä järjestelmiä ovat versiotietokanta, tapahtumanhallintajärjestelmä, dokumenttien hallintajärjestelmä, tukipalvelun toiminnanohjausjärjestelmä ja asiakastietokanta. Yrityksessä on vastikään otettu käyttöön uusi asiakastietojärjestelmä, jota pyritään jalostamaan jatkuvasti käyttäjien toiveiden mukaiseksi. Järjestelmän käyttöönoton tarkoituksena oli saada tieto integroidummin kaikkien käyttöön. Kyseiseen järjestelmään ei kuitenkaan syötetä kaikkia asiakkaasta olemassa olevia tietoja ainakaan vielä.

Suurimmaksi ongelmaksi yritys X:n asiakastietojen hallinnan osalta nousi tiedon hajanaisuus. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi ihannetilanteen olevan sellainen, että kaikki tieto löytyisi yhdestä paikasta. Ilmeni myös, etteivät haastateltavat tienneet mitä tietoa muut kuin omassa käytössä olevat järjestelmät pitivät sisällään, ja tähän kaivattiin lisää tietoa. Olisi näin ollen toivottavaa, että näkyvyys yrityksen sisällä järjestelmien välillä olisi parempi. Tiedon hajanaisuuteen on yritetty löytää ratkaisua, mutta tähän mennessä ei ole päästy kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen.

Edellä mainittuihin ongelmiin esitettiin kehitysehdotuksia, jotka olivat muun muassa se, että yrityksen tulisi laittaa asiakastietojen hallintaan enemmän resursseja,

jotta prosessi saataisiin kokonaisuudessaan toimimaan. Yrityksen tulisi asettaa yhteneväisempi toimintamalli asiakastietojen kirjaamiseen ja hyödyntämiseen. Koska tieto on toisistaan irrallista, tulisi yrityksen lisätä tietojen näkyvyyttä kaikille työntekijöille. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi sitä, että asiakastiedon rekisteröinnistä ja ylläpidosta pidettäisiin tilannekatsauksia niin, että mahdolliset muutokset saataisiin kaikkien tietoon ja näin yhteneväisemmiksi.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä. Teoriaosiosta ilmeni, etteivät ongelmat asiakastiedon hallinnassa ole harvinaisia, vaan tämä on enemmänkin yleistä yritysmaailmassa. Teoriaosiossa esitetään menetelmiä, joiden avulla asiakastiedon hallintaa voidaan tehostaa, ja näistä tehtyjä päätelmiä voidaan käyttää myös muiden yritysten tarpeisiin.

Tämän opinnäytetön ja sen tutkimustulosten pohjalta voitaisiin tehdä jatkotutkimuksia koskien asiakastiedon hallinnan prosessin tehostamisen vaikutusta liiketoimintaan kokonaisuudessaan. Vaikkakin tutkimuksessa esitetään tästä koituvia hyötyjä, voitaisiin tuloksia tutkia kehittämisen jälkeisestä näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olisivat yritykset, jotka ovat panostaneet asiakastiedon hallinnan tehostamiseen ja muuttaneet toimintatapojaan tehokkaampaan suuntaan. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka tässä tutkimuksessa esitetyt kehitysehdotukset vaikuttaisivat konkreettisesti yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen, ja kuinka suuria hyötyjä niistä on aiheutunut. Tällainen tutkimus voisi motivoida yrityksiä laittamaan resursseja asiakastiedon hallintaan, jos heille olisi näyttää konkreettisia tuloksia prosessien tehostamisesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. 2008. Strategic Marketing; Planning and Control. 3 painos. Burlington: Elsevier Ltd.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Payne, A. 2008. Handbook of CRM; Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Ltd

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

Elektroniset lähteet

Anderson, K. & Kerr, C. 2002. Customer Relationship Management. Madison: CWL Publishing Enterprise [viitattu 2.12.2010]. Saatavissa:

http://books.google.com/books?id=DE2Pbd_qmgkC&printsec=frontcover&dq=CRM&hl=fi&ei=pGX3TNWHDofOswal5ISdDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CEAQ6AEwAg#v=onepage&q=CRM&f=false

Business Link, 2010. Customer Relationship Management. Iso-Britannian hallitus [viitattu 29.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1075422950>

Dyché, J. 2002. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Boston: Addison–Wesley [viitattu 2.12.2010]. Saatavissa:

http://books.google.com/books?id=2E6S1_vqTKwC&printsec=frontcover&dq=CRM&hl=fi&ei=kgHYTL66I4WaOrKxzEJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Dychè, J. & Levy, E. 2006. Customer Data Integration: Reaching a Single Version of the Truth. New Jersey: John Wiley&Sons [viitattu 10.12.2010]. Saatavissa:

http://books.google.fi/books?id=i-E4FLfvF3sC&printsec=frontcover&dq=customer+data+management&hl=fi&ei=Py32TNzUCoroOdnuuZ0I&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=customer%20data%20management&f=false

Guide to CRM Report Card 2010. Top Reasons for failure. CRM-Resources.net [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: <http://www.crm-resources.net/CRM-Software-Failure.php>

Heiskanen, M. 2010. Adensyn CRM kasvaa ja taipuu yrityksen menestyksen mukana. Editor Helsinki Oy [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.editori.fi/b2b/4388>

Kaskela, L. 2005a. CRM-sovellusratkaisun rakenne. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [viitattu 29.11.2010]. Saatavissa: <http://wiki.tieke.fi/display/ashal/CRM-sovellusratkaisun+rakenne>

Kaskela, L. 2005b. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [viitattu 29.11.2010]. Saatavissa: <http://wiki.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

”Kimmo”, 2010. CRM on edelleen mysteeri. Markkinointitiedotus -blogi [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://markkinointitiedotus.com/2010/09/crm-on-edelleen-mysteeri-suurimmalle-osalle/>

Moroney, G. 2010. Data Quality Challenge for CRM. CRM Today [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://www.crm2day.com/highlights/50190.php>

Mäntylä, J. 2007. Crm auttaa, vaikka pelottaa. Talentum Oyj [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article135089.ece

Rajola, F. 2003. Customer Relationship management: Organizational and Technological Perspectives. Heidelberg: Springer-Verlag [viitattu 2.12.2010] Saatavissa: http://books.google.com/books?id=yid30EIgqAMC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rollins, M. 2008. Väitöstiedote: Asiakastiedon käyttö yritysmarkkinoilla parantaa asiakastuloksellisuutta. Turun yliopisto [viitattu 11.2.2011]. Saatavissa: http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitostiedote_rollins.aspx

Rybeck, N 2004. The Bane of CRM: Data Quality. Information Management [viitattu 1.12.2009]. Saatavissa: <http://www.information-management.com/infodirect/20040625/1005619-1.html?pg=1>

Salojärvi, H. 2010. Väitöstiedote: Asiakastiedon hallinnan menestystekijät suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Kauppalehti [viitattu 8.2.2011]. Saatavissa:

http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100601/12766801194960&request_ahaa_info=true

Taber, D. 2009. What Price CRM Data Quality? CXO Media Inc. [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa:

http://www.cio.com/article/497574/What_Price_CRM_Data_Quality_?page=1&taxonomyId=3028

Tieke, 2010. Asiakkuuden hallinta. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus [viitattu 29.11.2010]. Saatavissa:

http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/

Tilastokeskus, 2011. Tietoa tilastoista: Käsitteet ja määritelmät. Tilastokeskus [viitattu 7.3.2011]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Suulliset lähteet

Haastateltava A, 2011. Markkinointi ja asiakassuhteet. Yritys X. Haastattelu 21.1.2011

Haastateltava B, 2011. Asiakaspalvelu & tukipalvelut. Yritys X. Haastattelu 24.1.2011

Haastateltava C, 2011. Markkinointi. Yritys X. Haastattelu 25.1.2011

Haastateltava D, 2011. Tukipalvelut. Haastattelu 26.1.2011

Haastateltava E, 2011. Myynti. Yritys X. Haastattelu 28.1.2011

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelukysymykset teemoittain

Haastateltavan tarve asiakastietoihin työssään

Toimenkuvasi yrityksessä?

Miten olet tekemisissä asiakastietojen kanssa työssäsi?

Mihin tarvitset tietoja?

Asiakkaasta kerättävät tiedot

Minkälaisia tietoja asiakkaasta kerätään?

Tietojen keräämismenetelmät

Miten tiedot kerätään?

Miten tiedot rekisteröidään?

Kenen vastuulla tietojen rekisteröinti on?

Mihin tiedot kirjataan?

Tietojen hyödyntäminen

Miten tietoja hyödynnetään?

Analysoidaanko tietoja jotenkin?

Asiakastietojenhallinnan prosessi

Saatko tarvitsemasi tiedot helposti ja kattavasti?

Miten systeemiä voisi mielestäsi parantaa?

Miten kuvaisit asiakastietojenhallinnan prosessia yrityksessä?

Miten näet ihannetilanteen asiakastietojenhallinnan osalta?