



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKKUUKSIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN LOGISTIIKAN TUKENA

Heinon Tukku Oy Kuopion toimipiste

TEKIJÄ: Heini Holopainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Heini Holopainen	
Työn nimi Asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyntäminen logistiikan tukena Heinon Tukku Oy Kuopion toimipiste	
Päiväys 09.04.2020	Sivumäärä/Liitteet 39/1
Ohjaaja(t) Ari Pitkänen, Jukka Honkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Heinon Tukku Oy Kuopion toimipiste	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää asiakkuuksienhallintajärjestelmää ja sen hyödyntämistä logistiikan tukena Heinon Tukun Kuopion toimipisteessä. Tutkimuksen ja työn tavoitteena oli kartoittaa asiakkuuksienhallintajärjestelmän nykytilaa ja tutkia, miten eri osastoilla sitä hyödynnetään. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut saattaa tutkimuksen tuloksia käytäntöön, vaan selvittää yrityksen tila tällä hetkellä ja kuvata se mahdollisimman tarkasti sekä tuoda esille jatkokehitysehdotuksia. Heinon Tukku toimi opinnäytetyön toimeksiantajana.</p> <p>Opinnäytetyössä käyn läpi teoriaa asiakkuuksien hallintaan, johtamiseen ja asiakkuuksienhallintajärjestelmien käytön hyötyjä. Teoria painottui moderniin tutkimukseen erilaista asiakkuuksienhallinnan tekniikoista kuin asiakkuuksienhallintajärjestelmien onnistuneen käytön tarjoamista hyödyistä. Opinnäytetyö pohjautui pitkälti työntekijöille suoritettuihin haastatteluihin, joka muodosti tutkimuksen pohjan. Lähetin haastattelukutsun kuudelle henkilölle yrityksessä ja sain kaikilta haastattelun toukokuussa 2019 Heinon Tukun Kuopion toimipisteessä. Haastatteluja ei suoritettu anonyymisti, mutta tulokset ja johtopäätökset esitetään opinnäytetyössä anonyymisti. Haastattelu itsessään saneli tutkimuksen laadulliseksi ja tarkemmin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten asiakkuuksienhallintajärjestelmään Heinon Tukun Kuopion toimipisteessä hyödynnetään eri osastoilla ja kuinka siitä voisi olla mahdollisimman suuri hyöty logistiikan kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön lopuksi esittelen johtopäätelmät ja kehittämissuhteet, joita yrityksessä jatkossa olisi helppo toteuttaa. Asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön lisääminen olisi hyödyllistä useille osastoille. Tutkimuksen myötä yrityksessä voidaan tutustua opinnäytetyössä esitettyihin kehitysehdotuksiin ja päättämään niiden käyttöönotosta.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Asiakkuuksien hallinta, asiakkuuksienhallintajärjestelmä, CRM, asiakkuuksien johtaminen, tiedon johtaminen</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Heini Holopainen			
Title of Thesis Utilizing the CRM system as a logistics support in Heino Tukku Oy Kuopio			
Date	April 9 th 2020	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Ari Pitkänen, Jukka Honkanen			
Client Organisation /Partners Heinon Tukku Oy Kuopion toimipiste			
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this thesis project was to explicate the customer relationship management system and its utilization as a logistics support at Heinon Tukku Oy in Kuopio. Furthermore, the aim of the research was to cover the current state of the CRM system and to explore how it is utilized by different departments of the company. The aim of this thesis was not to execute the results of the research in practice, but rather to map out the current state of the company and describe it as precisely as possible as well as to present suggestions for further development. Heinon Tukku worked as a commissioner in the thesis.</p> <p>In this thesis I deal with the theory of customer relationships, customer relationship management and the benefits of using CRM systems. More specifically, the theory focused on modern research, CRM technologies and the benefits of using CRM systems successfully. The thesis was largely based on interviews with employees, which formed the basis of the research. I sent an interview invitation to six people in the company, and in May 2019 I arranged an interview with everyone at Heinon Tukku in Kuopio. Despite the interviews not being conducted anonymously, the results and conclusions, nevertheless, are presented anonymously. The interview itself determined that the method was qualitative, and the more accurate research method was a theme interview. Moreover, the purpose of the interview was to find out how the customer relationship management system at Heinon Tukku's Kuopio office can be utilized by different departments and how to maximize its benefits.</p> <p>Finally, at the end of my thesis, I present conclusions and suggestions for improvement that could easily be implemented in the company in the future. In regard to this aspect, the results indicate that increasing the use of CRM would be beneficial to all departments. Consequently, through the research, the company can familiarize itself with the development proposals presented in this thesis and decide on their potential implementation.</p>			
<p>Keywords Customer Relationship Management, CRM, customer relationship management system, knowledge management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	7
2	ASIAKKUUKSIENHALLINTA OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA	9
2.1	Asiakkuuksien hallinta.....	9
2.2	Asiakkuuden elinkaarimalli ja hoitomalli.....	10
2.3	Tiedon johtaminen	11
2.4	Tiedonhallinnalla lisää tehokkuutta	12
2.5	Asiakkuuksienhallinnan hyödyt	12
3	ASIAKKUUKSIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN ONNISTUNUT KÄYTTÖ.....	14
3.1	Tiedon säilöminen ja jalostaminen	14
3.2	Tavoitteet ja vaatimukset.....	14
3.3	Tavoitteisiin pääseminen	15
4	HEINON TUKKU JA ASIAKKUUKSIENHALLINNAN NYKYTILA	16
4.1	Kohdeyritys.....	16
4.2	Asiakkuuksienhallinnan nykytila	16
5	TUTKIMUKSEN KUVAUS	18
5.1	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	18
5.2	Menetelmän valinta	19
5.3	Laadullinen tutkimus.....	19
5.4	Teemahaastattelu ja haastattelujen kuvaus.....	20
5.5	Aineiston purkaminen ja analyysi	21
5.6	Aineiston luotettavuuden arviointi, tutkijan rooli ja eettisyys	21
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	23
6.1	Peruskysymykset.....	23
6.2	Koulutus ja ohjeistus	23
6.3	Käyttökysymykset.....	24
6.4	Asiakasnäkökulma	26
6.5	Yrityksen näkökulma.....	29
6.6	Kehitysehdotukset	30

7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	32
7.1	Aktiivisen käytön lisääminen.....	32
7.2	Koulutuksen merkitys.....	32
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
8.1	Yleiskuva	34
8.2	Asiakkuuskysymykset.....	34
8.3	Kohdeyritystä käsittelevät kysymykset.....	35
9	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	36
9.1	Yhteenveto	36
9.2	Pohdinta	36
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	38
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	40

1 JOHDANTO

Asiakassuhteiden hoitoa ja johtamista kutsutaan usein lyhyemmin termeillä asiakashallinta, asiakassuhteiden hoitaminen tai asiakkuuksien johtaminen. Sana tulee englanninkielien termistä *Customer Relationship Management* (CRM) (Oksanen, 2010, s. 21). Bergström ja Leppänen (2015) kuvaavat asiakkuuksien hallintaa ”kokonaisuutena, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys.” Käytännössä lyhenteellä CRM voidaan viitata moniin termeihin, ja se voi tarkoittaa kuulijasta riippuen monia eri asioita: johtamistapaa, asiakkuuksien hallintaa, tietokantaa tai itse tietokoneohjelmistoa, jolla hallinnoidaan asiakastietoja.

Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista, sillä siten yritys voi asettaa itselleen tavoitteita, strategian valinta helpottuu ja asiakasmarkkinointia voidaan suunnitella koko liiketoiminnan näkökulmasta (Bergström & Leppänen, 2015, ss. 418-419). Se käsittelee kaikkia asiakkaan hankkimisen, kiinnostuksen herättämisen ja asiakkuuden kasvattamisen näkökohtia (Kotler;Armstrong;Harris;& Piercy, 2016, s. 13). Asiakkuuksien johtamisessa voidaan tuoda esille kaksi näkökulmaa: operatiivinen ja strateginen näkökulma. Ensimmäinen kuvaa operatiivisia toimintoja, esim. suoramarkkinointipostituksia, myynnin tukea ja tietojärjestelmiä, joiden kautta asiakastietoa voidaan kerätä ja hyödyntää. Strateginen näkökulma puolestaan kytkee asiakkuuksien johtamisen yrityksen strategiseen päättämiseen. Asiakkuudet ja niiden johtaminen on strategian toteuttamisen väline ja yrityksen keskeinen prioriteetti. (Saarijärvi, 2014)

Logistiikka-termi on muodostunut 1980-luvulla. Suppeasti sillä tarkoitetaan vain tavaroiden kuljetusta ja varastointia. Laajemmassa merkityksessä logistiikka on materiaali-, raha- ja tietovirtojen hallintaa. Tähän liittyviä alueita ovat mm. ostotoiminta, toiminnanohjaus, toimitusketjun hallinta ja organisaatioiden toiminta. Uudempien näkemysten mukaan logistiikka on myös kokonaisten toimitusketjujen ja toimintojen teknistä ja taloudellista hallintaa (engl. operations management eli OM). Se siis merkitsee monipuolisesti materiaali- ja tietovirtojen, tuotannon ja jakelun, hankinta-, huolto- ja kuljetuspalvelujen, palvelutoiminnan sekä asiakassuhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. (Logistiikan maailma, 2020)

Opinnäytetyöni tein Heinon Tukku Oy Kuopion toimipisteelle aiheena asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyntäminen logistiikan tukena. Ensimmäiset keskustelut opinnäytetyön aiheeksi kävin kesällä 2018 yhteistyökumppanin kanssa. Toive aiheesta tuli pitkälti yritykseltä, mutta sain itse myös osallistua siihen antamalla omia ehdotuksia. Aihe oli selvitys- ja kehittämistyö, jonka päämääränä oli selvittää, missä kohtaa olimme yrityksen logistiikan tukemisessa ja kehittämisessä asiakashallinnan avulla. Lähtökohtana oli selvittää, mikä oli eri osastojen tilanne asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön osalta ja kuinka hyödyllistä sen käytön lisääminen voisi eri osastoille olla. Yrityksessä haluttiin selvittää, miten voitaisiin hyödyntää asiakkuuksienhallintajärjestelmän tarjoamaa automatiikkaa sekä miten eri osastojen esimiehet ja työntekijät voisivat paremmin hyödyntää sitä omassa työssään.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman sain kohdeyritykseltä. Tutkimuksen kohteena oli selvittää Heinon Tukku Kuopion hallinnoiman asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön laajuutta ja sen merkitystä eri osastoille kohdeyrityksessä. Tämä on myös tutkimusongelma, sillä vastaavaa tutkimusta ei ollut tehty yrityksessä aiemmin. Tutkimusongelma oli asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön laajuuden selvittäminen ja sen merkitykseen tutustuminen Heinon Tukussa. Samalla pyrin selvittämään, miten asiakkuuksienhallintajärjestelmän laajempi käyttö olisi hyödyllistä eri osastoille. Tutkimusongelma on asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön selvittäminen Heinon Tukku Oy Kuopion toimipisteessä. Tähän tutkimusongelmaan vastaan tutkimuskysymyksillä. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten asiakkuuksienhallintajärjestelmää käytetään Heinon Tukussa?
2. Miten asiakkuuksienhallintajärjestelmää tulisi hyödyntää Heinon Tukun toiminnassa?
3. Miksi asiakkuuksienhallintajärjestelmää ei käytetä enemmän ja tehokkaammin Heinon Tukussa?
4. Mitä hyötyjä asiakkuuksienhallintajärjestelmän tehokkaammasta käytöstä Heinon Tukulle seuraisi?

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan ja avata tutkimuskysymyksiä laadullisella tutkimusmenetelmällä ja tutustumalla teoria-aineistoon. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin ja löytää ratkaisuja teorian tiedon avulla. Tämän lisäksi haluaisin myös tarjota sopivia työkaluja jatkaa ongelman taklaamista tulevaisuudessa. Työn tavoitteena onkin luoda jotain konkreettista suuntaa sille, miten tulevaisuudessa olisi kannattavaa Heinon Tukussa toimia ja miten saada asiakkuuksienhallintajärjestelmä töihin ja tuottamaan yritykselle.

Näiden tutkimuskysymysten lisäksi yritys halusi selvittää asiakkuuksienhallintajärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia ja sieltä saadun datan saattaminen koko henkilökunnan käyttöön ja hyödyksi. Opinnäytetyö ei ole osa suurempaa hanketta tai projektiä, vaan ennemminkin työntekijät ovat tehneet havainnon pullonkaulasta informaation tavoitavuudessa yrityksen sisällä. Tähän ongelmaan opinnäytetyöni pureutui ja toivottavasti tästä lähtee suurempi kehittämisprojekti tulevaisuudessa liikkeelle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, tutkimusta tukevasta teoreettisesta viitekehyksestä koskien asiakkuuksien hallintaa ja tiedon merkitystä asiakassuhteissa, itse tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Johdannossa avaan ensin lyhyesti teoriaa asiakkuuksienhallinnasta ja taustatekijöitä sille, mikä on opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Lisäksi johdanto sisältää tutkimuskysymykset ja tutkimusongelman. Neljäs luku käsittelee kohdeyritystä ja sen nykyisiä asiakkuuksienhallintamenetelmiä. Toinen ja kolmas luku käsittelee asiakkuuksienhallinnan teoriaa.

Luvussa viisi kuvaan tutkimusprosessia yleisesti sekä avaan valitsemani tutkimusmetodin ja kuinka tutkimukseni eteni. Luku kuusi sisältää tiedot toteuttamastani teemahaastattelusta kysymys kysymykseltä. Avaan kappaleessa kysymyksen ja siitä saamani vastaukset. Kappale seitsemän sisältää haastattelujen kautta saadut johtopäätökset ja viimeisenä kappaleena on pohdinta ja yhteenveto. Viimeisessä luvussa kuvaan opinnäytetyön etenemistä ja työskentelyä tutkijan näkökulmasta.

Opinnäytetyön ulkopuolelle olen rajannut tarvittavien toimenpiteiden implementoinnin käytäntöön. Asiakkuuksienhallinnasta saisi helposti laajennettua aihepiiriä ja siihen voisi pureutua monelta eri kanalta. Kaikki toimenpiteet ja käytännön toteutukset jäävät opinnäytteestä pois.

2 ASIAKKUUKSIENHALLINTA OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA

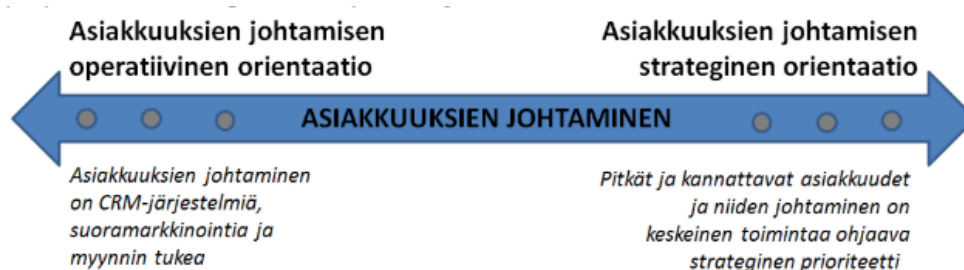
Tässä kappaleessa kerron lyhyesti asiakkuuksien hallinnan teoriasta sekä sen linkittymisestä tietojoh-
tamiseen. Kappaleessa avaan myös sitä, miksi asiakastiedon hallinta lisää tehokkuutta sekä mitä muita
hyötyjä siitä on.

2.1 Asiakkuuksien hallinta

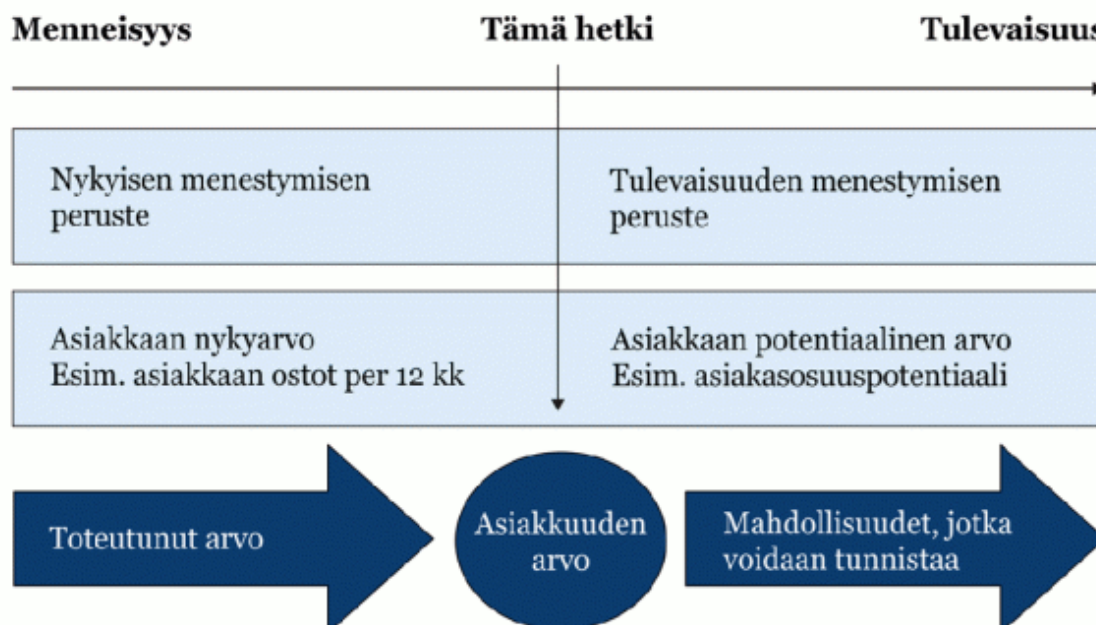
Asiakkuuden hallinta (Customer Relationship Management, CRM) on prosessi, jonka avulla yritykset
ymmärtävät asiakasryhmäänsä ja reagoivat nopeasti muuttuviin asiakastoiveisiin. Asiakkuuksienhal-
lintajärjestelmä antaa yrityksille mahdollisuuden kerätä ja hallita suuria määriä asiakastietoja ja sitten
noudattaa strategioita, jotka perustuvat hallittuun tietoon. Kohdennettujen asiakkuusaloitteiden avulla
kerätty tieto auttaa yrityksiä ratkaisemaan ongelmia koko asiakassuhteen ajan - toimintaketjun alusta
alkaen asiakkaiden kohdentamiseen ja pyrkimykseen saada heidät palaamaan takaisin. Asiakkuuk-
sienhallinnalla saadut tiedot tarjoavat yrityksille myös tärkeitä uusia näkemyksiä asiakkaiden tarpeista
ja käyttäytymisestä, jolloin ne voivat räätälöidä kohdennettuihin asiakassegmentteihin. Asiakkuuksien-
hallintajärjestelmien kautta kerätty tieto luo ratkaisuja ongelmiin yrityksen markkinointitoimintojen
ulkopuolella, kuten toimitusketjun johtaminen tai uusien tuotteiden kehittäminen. (Bain & Company,
2018)

Asiakkuudenhallinnasta johdetut järjestelmät ovat tarkoitettu apuvälineeksi yrityksen ja asiakkaiden
välisten suhteiden hallintaa helpottamaan. Ne tähtäävät yrityksen asiakassuhteiden arvon kasvatta-
miseen. Asiakkuuksienhallintajärjestelmän toimivuuden näkökulmasta keskeistä on asiakkuuden arvo
(Customer Relationship Value, CRV). Se tarjoaa käyttökelpoisen analyttisen keinon, jolla asiakassuh-
teiden hallinnan toimivuus ja tehokkuus voidaan määrittää tarkasti. Asiakkuuksienhallintastrategioiden
tosiasiallinen vaikutus voidaan selvittää käyttämällä asiakkuuden arvoa mittarina ja näin arvioida nii-
den merkitystä liiketoiminnan tuloksen kannalta. Asiakkuuksienhallintajärjestelmien hyödyllisyys stra-
tegisena työkaluna riippuu niiden kyvystä mitata asiakkuuden arvoa osana asiakassuhteiden hallintaa.
(Malach, 2020)

Alla olevassa kuvassa 1. tulee hyvin ilmi, miten asiakkuuksien strateginen johtaminen eroaa asiak-
kuuksien operatiivisesta johtamisesta. Kuva 2. puolestaan kuvaa siirtymään asiakkuuden nykyarvosta
potentiaaliseen arvoon.



Kuva 1. Asiakkuuksien johtamisen kaksi näkökulmaa. (Saarijärvi, 2014)



Kuva 2. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. (Pohjanmäki, 2005)

2.2 Asiakkuuden elinkaarimalli ja hoitomalli

Asiakkuudenhallintaan liittyvät olennaisesti asiakkuuden elinkaarimalli ja hoitomalli. Näitä kahta käsitettä käytin myös tutkimushaastatteluihisi tiedustellessani, onko nämä kaksi mallia käytössä Heinon Tukun asiakkuuksienhallintajärjestelmässä.

Elinkaarimallilla tarkoitetaan vaiheittain etenevää prosessia, joka tavallisesti alkaa asiakashankinnalla ja lopulta päättyy. Elinkaaren edellytys on hallinta, jonka tavoitteena on mahdollisimman kannattava asiakassuhde. Asiakkuuksien johtamisen kannalta siinä yhdistyy perinteinen myynnin johtaminen lojalisuuden johtamiseen eli kyseessä on myynnin maksimoimisen ja asiakasriskien minimoimisen liitto. Asiakkuuksien johtamisessa on kyse erilaisten tavoitteiden optimoinnista. Pyrkimyksenä ei ole tehdä mahdollisimman paljon myyntiä, vaan toimia siten, että asiakas kokee saavansa arvoa ja asiakas haluaa sitoutua suhteeseen. Yrityksen tehtävänä onkin luoda asiakkuuteen motiivi. (Pohjanmäki, 2005)

Asiakkuuden elinkaaren vaiheet ovat:

1. Suspekti
2. Prospekti
3. Valikoitu prospekti
4. Uusi asiakas
5. Aktiiviasiakas
6. Passivoituva asiakas
7. Passiiviasiakas
8. Menetetty asiakas

(Mikkola, 2012)

Asiakkaan hoitomallissa on puolestaan kyse myynnin johtamisen tavoista ja myyntityön organisoimisesta sekä asiakkuussuunnittelun käytännöistä (Europeaus, 2005). Asiakkuuksien hoitomallit suosittelaa rakennettavan asiakasryhmittäin, jolloin jokaiselle ryhmälle ominaisia piirteitä, esimerkiksi ostokäyttäytymisen suhteen, voidaan korostaa ja vahvistaa. Hoitomallissa otetaan kantaa ensin ryhmän tavoitteisiin. Tavoitteet tulee asettaa asiakasmäärän, liikevaihdon, katteen sekä asiakastyytyväisyyden tai suosittelun osalta. (Mikkola, 2012) Asiakkuudet voidaan segmentoida siten, että jokaisesta asiakkaasta tiedetään, millaista hoitomallia asiakkaaseen kannattaisi soveltaa. Tavoite on saada koko asiakaskanta ja sen rakenne halutuksi. Hoitomalli voi olla esimerkiksi segmentti- tai asiakaskohtainen. (Rosti & Rosti, 2020) Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista pienempiin segmentteihin ostajien erottuvien, tunnusomaisten tarpeiden tai käyttäytymisen mukaan, joka saattaa vaatia erillisiä markkinointistrategioita (Kotler & Armstrong, 2014, s. 677).

2.3 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamiseen liittyy englanninkielinen nimitys *Knowledge Management* (KM). Tiedon johtaminen on metodologia, ja sitä pidetään prosessina kuin myös järjestelmänä. (Baran & Galka, 2017, s. 125) Tiedon johtaminen on systeemi, missä *Sales Force Automation* (SFA) -nimelläkin tunnettu myyntivoiman automaatio tarjoaa poikkeavan tiedonkulun. Kun tämä automaatio otetaan käyttöön asiakkuuksienhallintajärjestelmän avulla, voidaan tarjota oikeaa, tarkoituksenmukaista ja kustannustehokasta keinoa siirtää tietoa. Tällöin tiedon vastaanottaja saa dataa henkilöltä, joka on tässä asiassa asiantuntija. (Baran & Galka, 2017, s. 233)

Tiedon johtamisesta on tullut yhä suurempi kilpailuvaltti erityisesti sähköisessä liiketoiminnassa, sillä silloin yritys voi tarjota asiakkailleen yhä personoidumpaa palvelua. Se myös edistää kannattavuutta ja kestäviä asiakassuhteita. Kun yritykset kasvavat ja ovat entistä enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaisiin erilaisten medioiden ja kanavien kautta, tulee systemaattinen lähestymistapa asiakkaiden tietojohtamiseen yhä kriittisemmäksi. Nykyinen teknologia antaa tähän paljon etuja ja on luonut mahdollisuuden integroida tieto asiakasvuorovaikutukseen. Sen voi tehdä esimerkiksi verkkosivuilla tai erilaisilla mobiiliapplikaatioilla seuraamalla asiakaskäyttäytymistä. (Baran & Galka, 2017, s. 410)

Kun yrityksellä on suuri määrä sisäistä tai ulkoista tietoa, puhutaan siitä termillä *Big data*. Tietoa täytyy seuloa ja luokitella, jotta se saataisiin yritykselle hyödyksi asiakkuuksien hallintaan. Tätä varten on olemassa erilaisia ohjelmistoja. Asiakkaiden analysointiin voidaan käyttää tietojen louhintaa eli *Data miningiä*. Termi tarkoittaa syy-seuraussuhteiden etsimistä laajasta tietomäärästä ja sieltä saadun datan perusteella voidaan tunnistaa peremmin erilaisia ostajia ja lisämyyntimahdollisuuksia. Asiakkuuksia voidaan luokitella myös erilaisten kriteeristöjen perusteella. (Bergström & Leppänen, 2015, s. 425)

2.4 Tiedonhallinnalla lisää tehokkuutta

Asiakkuuksien hallintaa voidaan siis kutsua yksityiskohtaisten tietojen hallinnaksi yksittäisistä asiakkaista sekä asiakaskohtaisten yhteyspisteiden huolelliseksi hallinnaksi asiakasuskollisuuden maksimimiseksi (Kotler;Armstrong;Harris;& Piercy, 2016, s. 122). Baran ym. kertovat teoksessaan Customer Relationship Management (2017), että asiakkuuksienhallintajärjestelmät voivat olla erittäin tehokkaita vähentämään asiakashankintakuluja ja ne myös kehittävät asiakkaita lisäämällä yrityksen tuotteiden ja palvelujen käyttöä. (Baran & Galka, 2017, s. 13)

Asiakkuuksienhallintajärjestelmät ovat erittäin tehokkaita lisäämään asiakkuuden siirtymistä ylöspäin (vakuuttamaan asiakkaat "nousun" arvosta eli asiakkaat siirtyvät ylöspäin asiakkuusportaililla esim. satunnaisasiakkaasta vakioasiakkaaksi) ja lisäämään ristikkäismyyntiä. Myös asiakkuuksien säilyminen lisääntyy, vähentäen hiljaista poistumista siirtymänhallinnan avulla ja samalla alaspäin suuntautuva siirtyminen vähenee (vastakohtana ylöspäin siirtymiselle). Palvelun laatu siis paranee asiakkuuksienhallintajärjestelmien avulla sen muuttuessa yksilöllisemmäksi. Asiakkuuksienhallintajärjestelmistä hyötyvät niin asiakkaat kuin sitä toteuttava yritys. (Baran & Galka, 2017, s. 12) Yleensä yritykset keräävät asiakaspalautetta paljon. Silti usein jää yrityksille epäselväksi, miksi asiakkaat ovat tyytymättömiä. Hyödyntämällä isoa dataa yhdistämällä tekoälyä ja yrityksen omaa tietokantaa, saa yritys analyysin, joka voidaan suoraan viedä liiketoimintaan toteutuskelpoisena strategisena toimenä. (Kataja, 2018)

2.5 Asiakkuuksienhallinnan hyödyt

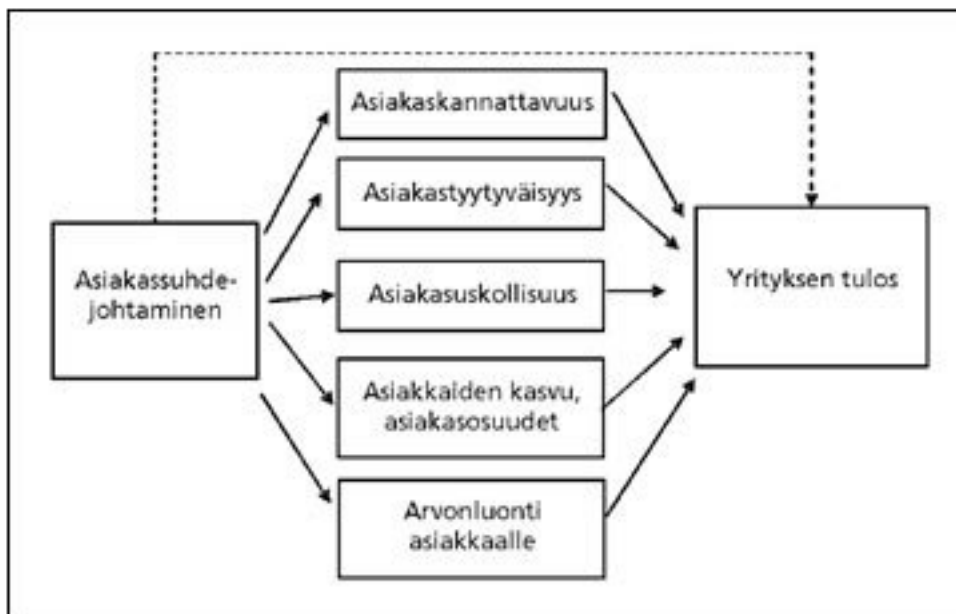
Asiakkuuksien johtamisen hyödyt ovat moninaiset. Onnistunut asiakkuuksienhallintajärjestelmä takaa asiakkaille arvoa, jota pystymme johtamaan. Kun asiakkuudet on johdettu mitattavaan muotoon, mahdollistuu yrityksen toteuttaa kymmeniä toimia, jotka johtavat strategiseen etuun. Näitä etuja ovat:

1. Asiakastietojen integrointi ja yhdistäminen
2. Yhdistettyjen tietojen tarjoaminen kaikilla kanavilla
3. Asiakstapausten hallinta
4. Personointi
5. Uusien myyntimahdollisuuksien luominen automaattisesti ja manuaalisesti
6. Kampanjoiden luominen ja hallinnointi
7. Nopeampien ja tarkempien seurantoja tuottaminen
8. Kaikkien liiketoimintaprosessien hallinnointi
9. Ylempi johto saa yksityiskohtaisen tarkan kuvan nykyhetkestä
10. Mahdollisuus reagoida heti muuttuviin markkinaympäristöihin

(Kumar & Reinartz, 2018, ss. 11-12)

Asiakkuuksienhallinnalla on paljon hyötyjä perinteiseen massamarkkinointiin verrattuna. Markkinointikustannukset pienenevät, asiakasryhmien kohdennettu mainonta helpottuu ja asiakkaat eivät saa turhia mainoksia. Tehokkuutta on helpompi seurata ja asiakkuuksienhallinta mahdollistaa asiakkaiden

palvelun tasolla hinnan sijasta. Asiakkaat saavat siis parempaa palvelua, eikä se aiheuta yritykselle lisäkustannuksia. Tämä on kilpailuetu. Lisäksi järjestelmän käyttö vähentää tuhlaamasta liikaa asiakkaisiin, jotka eivät tuo niin suurta lisäarvoa yritykselle ja päinvastoin. (Johnston & Marshall, 2016, s. 69)



Kuva 3. Asiakassuhdejohtamisen vaikutus yrityksen tulokseen. (Halinen & Terho, 2020)

Kuvassa 3. kuvataan sitä, kuinka asiakassuhdejohtamisella eli asiakkuuksien hallinnalla voidaan ohittaa monta vaihetta ja vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen, sillä on saavutettu asiakaskannattavuutta, -tyytyväisyyttä, -uskollisuutta, asiakkaiden kasvua ja samalla luotu arvoa myös asiakkaille. Nämä kaikki ruokkivat positiivisesti yrityksen tulosta ja asiakassuhdetta.

Tietoteknologian rooli asiakassuhdejohtamisessa on osin ristiriitainen. Informaatioteknologia on loistava apuväline asiakkuuksien hallinnassa, mutta sen tulisi toimiakseen jäädä vain apuvälineeksi, joka tukee suunnittelua ja yrityksen liiketoiminnalle räätälöityä portfoliojohtamista. Asiakkuuksien hallinnan strategiset linjaukset tulisi suunnitella ensin ja vasta sitten pohtia, voidaanko tietoteknologiaa hyödyntää mielekkäällä tavalla. Asiakassuhteiden johtamiselle on olemassa useita strategisia työkaluja. Tuottaakseen yritykselle parhaan tuloksen vaaditaan toimivaa asiakkuuksienhallintajärjestelmää, avainasiakastoimintaa ja asiakkuuksien hoitoon suunnattuja toimintamalleja. Asiakassuhdejohtamisen tuloksellisuus muodostuu kaikista asiakasjohtamisen toimenpiteistä sekä niiden yhteensopivuudesta. Avainasemassa on asiakaslähtöinen toimintakulttuuri: ilman sitä on vaikea saada ainoatakaan asiakasjohtamisen järjestelmää toimimaan tuloksellisesti. Markkinoinnista ja myynnistä vastaavien henkilöiden on myös oltava selvillä toimintaympäristön vaikutuksista asiakassuhdejohtamiselle. (Halinen & Terho, 2020)

3 ASIAKKUUKSIENHALLINTAJÄRJESTELMÄN ONNISTUNUT KÄYTTÖ

Tässä kappaleessa kuvaan sitä, kuinka asiakkuuksien hallinnalla saadut tiedot saadaan järjestelmän avulla tehokkaasti yrityksen hyödyksi. Aloitan kertomalla teoriaa tiedon säilömisestä ja jalostamisesta ja siirryn sitten tavoitteiden ja vaatimusten avaamiseen koskien asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Viimeiseksi kuvaan, miten tavoitteisiin päästään.

3.1 Tiedon säilöminen ja jalostaminen

Tiedon muuttaminen ymmärrettävästi selitettävään muotoon on monimutkainen prosessi ja sen tekee helpoiten tietokoneella. Standardi tiedon louhinta sisältää visualisointityökalut, segmentoinnin, ennustamisen, poikkeamien havaitsemisen, linkkianalyysin, hermoverkostot ja päätöspuut. Visualisointityökalu muuttaa monimutkaisia data-analyyseja yksinkertaiseen muotoon. Segmentointi tarkoittaa tiedon jakamista tietokannan kokonaisuuksien mukaan. Ennustamisella tarkoitetaan sellaisen mallin kehittämistä, johon voidaan syöttää aiemmin saatua dataa, jotta voidaan arvioida muutoksen vaikutusta. Poikkeamien havaitseminen on tietojen analysointia, jotka jäävät määritellyn klusterin ulkopuolelle. Linkkianalyysillä löydetään suhteita eri tietojoukkojen välillä eri tietokannoista. Hermoverkostot puolestaan muistuttavat ihmisten aivojen hermoverkkoja eli ne voivat oppia uusia asioita. Päätöspuut rakentavat dataa tarkoin määriteltujen sääntöjen avulla. Perinteinen tiedon louhinta sisältää joitain tai kaikkia näistä keinoista jäsennellä ja muotoilla tietoa. (Payne, 2008, ss. 248-251)

Asiakkuuksienhallinnan analyytikot ovat kehittäneet saamalleen *big data*lle niin sanottuja *big data varastoja* (big data warehouses) ja käyttävät hienostuneita tiedon louhintatekniikoita kaivaakseen piilotettuja rikkauksia asiakas- ja markkinadatasta. Sieltä saatavan tiedon avulla voidaan muodostaa profiileja asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään, mikä auttaa ymmärtämään asiakasta paremmin ja yritys voi tarjota korkeamman tason asiakaspalvelua ja siten muodostaa syvempiä asiakassuhteita. Asiakkuuksienhallintajärjestelmiä voidaan käyttää korkeanarvon asiakkaiden paikantamiseen, jolloin heihin kohdentaminen on tehokkaampaa ja ristikkäismyynti yrityksen muilla tuotteilla on helpompaa. Lisäksi voidaan luoda räätälöityjä tarjouksia tietyille asiakastarpeille. (Kotler;Armstrong;Harris;& Piercy, 2016, ss. 122-123)

3.2 Tavoitteet ja vaatimukset

Lähtökohtana onnistuneella asiakkuuden johtamisella on tietojärjestelmä, jonne on syötetty riittävästi, mieluiten kaikki, asiakasdata mitä saatavilla on. Ensimmäinen on siis oltava kohdeyrityksen tarpeita vastaava alusta. Vision muuttaminen järjestelmäksi vaatii kuitenkin tavoitteita, vaatimuksia ja priorisointia. Täytyy tietää, mihin ongelmiin asiakkuuksienhallintajärjestelmä vastaa, mitä käyttöä tavoitellaan, mitkä ovat tavoitteen reunaehdot ja mitkä ovat kriittiset menestystekijät. Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan muodostaa halutun kaltainen asiakkuuksienhallintajärjestelmä, joka vastaa kohdeyrityksen tavoitteita ja vaatimuksia. (Oksanen, 2010, ss. 76-78)

Tehokkuuden hyödyt viittaavat keskipitkän ja pitkän ajan tuottoihin, jotka realisoituvat paremman asiakastietotaidon kehittyessä. Asiakkuuksienhallintajärjestelmän keräämä informaatio asiakkaista, heidän käyttäytymisestään ja mieltymyksistään johtaa tietoon informaatiosta. Oppimisprosessi mahdollistaa yritystä parantaa tietojaan asiakkaan mieltymyksistä ja tarjoaa heille enenevässä määrin paremmin personoituja arvoehdotuksia useille asiakkaille. Arvoesityksen parantaminen tapahtuu tehokkaan tuote- ja viestintätarjonnan avulla. Se luo todennäköisesti myös kestäviä kilpailuetuja ja tuottavat suurimmat voitot pitkällä tähtäimellä. (Kumar & Reinartz, 2018, s. 183)

3.3 Tavoitteisiin pääseminen

Tiedolla ei ole mitään arvoa, mikäli sitä ei käytetä asiakkaan näkemysten saavuttamiseen ja parempien markkinointipäätösten tekemiseen. Tiedon täytyy kuitenkin olla valmiina johtajien ja muiden sitä tarvitsevien käytettävissä sopivassa muodossa. Joskus tämä tarkoittaa säännöllisiä suoritusraportteja, tiedustelupäivityksiä ja raportteja tutkimuksen tuloksista. (Kotler;Armstrong;Harris;& Piercy, 2016, s. 123)

Joskus tavoitteiden mittaamisessa voi olla virheitä, joten on tärkeää, että asiakkuuksienhallintajärjestelmän seuranta on kunnossa. Esimerkiksi tietoa voi olla liikaa tai strategia ei ole selvillä. Lisäksi pelkkä tieto ei riitä itsessään vaan sen jäsentelyn täytyy olla kunnossa. On myös tärkeää mitata lopputulosta, eikä vain saada tietoja ulos järjestelmästä. (Baran & Galka, 2017, ss. 329-331) Monet mittarit ovat yleensä kvantitatiivisia ja niistä saadut raportit numeerisia. Tällaisia voivat olla esim. kustannusten vähentämistoimenpiteet ja NPS eli *Net Promoter Score* (suosittelemisindeksi) (Baran & Galka, 2017, ss. 345-351). Suosittelemisindeksin laskukaavassa lasketaan prosentuaalinen erotus (asteikolla 0-10) suosittelevien (indeksi 9-10) ja ei-suosittelevien (indeksi 0-6) välillä, ja niiden on todettu korreloivan hyvin kannattavaan liiketoimintaan. (Kortela, 2018)

Päästäkseen siis tavoitteisiin asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytöllä, on sen käyttö oltava riittävän laajaa ja siellä on oltava riittävästi tietoja kaikkien sitä tarvitsevien hyödyksi. Tietojen on myös oltava yhtenäistettävissä esimerkiksi raportin muotoon ja siten saatettavissa vertailukelpoiseksi. Lopuksi saadut yhteenvedot on käytävä läpi, jotta niistä saadaan hyvä kokonaiskuva kaikille, jotka tietoa työssään hyödyntävät. (Baran & Galka, 2017, ss. 359-360)

4 HEINON TUKKU JA ASIAKKUUKSIENHALLINNAN NYKYTILA

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyön kohdeyritystä sekä asiakkuuksienhallinnan nykytilaa. Kappaleessa kuvaan kohdeyrityksen toimintaa ja perustietoja sekä millainen asiakkuuksienhallintajärjestelmän Heimon Tukulla on käytössä.

4.1 Kohdeyritys

Heimon Tukku on kotimainen perheyhtiö, joka on perustettu vuonna 1899. Nykyään Heino-konserniin kuuluvat emoyhtiö Tukkuheino Oy, Heimon Tukku Oy, Uniq Drinks Finland Oy ja Anton & Anton Oy. Yhtiön suurimman toimijan, Heimon Tukku Oy:n, toimiala on päivittäistavaroiden tukkukauppa ja maahantuonti. Konsernilla on pikatukut Helsingissä ja Vantaalla, toimitustukut Espoossa ja Kuopiossa sekä myyntikonttorit Turussa, Tampereella ja Oulussa. (Heimon Tukku, Heino-konserni, 2020) Heimon Tukku on tuhansien yritysten ruokatarvikkeiden ja juomien, päivittäistavaroiden sekä toimistotarvikkeiden hankintakanava. Asiakkaita ovat mm. ravintoloita, hotelleja, kahviloita, catering-palveluita sekä kunnallisia ruokapalvelujen toimittajia. (Heimon Tukku, Heino tänään, 2020) Vastaavien palvelujen tarjoajia ovat kolmen pienemmän yleistukun lisäksi Wihurin Metro-tukut ja S-ryhmän Meira Nova. (Salokorpi & Bjuström, 2019)

Heimon Tukku Oy Toimitustukku Espoo (Heimon Tukku Oy Toimitustukku Kuopion päätoimipaikka) perustettiin 2006. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka sijaitsee Helsingissä. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Petri Heino. Yrityksen viralliselta nimeltään yhtiö on Heimon Tukku Oy. (Fonecta, 2020) Heino-konsernin liikevaihto vuonna 2018 oli noin 266 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli noin 520 (Heimon Tukku, Heino tänään, 2020). Liikevaihto nousi 2,7% ja liikevoittoprosentti oli 1,6% edelliseen vuoteen verrattuna (Fonecta, 2020). TukkuHeino-konsernissa on kuusi yritystä, joilla on yhteensä suunnilleen 20 000 asiakasta (Solteq, 2020).

4.2 Asiakkuuksienhallinnan nykytila

Heimon Tukussa on asiakkuuksien hallintaan käytössä SAP-hallintajärjestelmän alainen asiakkuuksienhallintajärjestelmä. SAP on ollut vuosia käytössä Heimon Tukussa pääsääntöisenä varastohallinnan ja talouden työkaluna. Se toimii monen muun toiminnan taustatyökaluna ja se on toimiva ja laaja tietojärjestelmä, joka soveltuu moneen käyttötarkoitukseen. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019) Heimon Tukku palvelee asiakkaitaan 360 päivänä vuodessa ja konsernilla on käytössään useita SAP-ratkaisuja: ERP (Retail), PI, BW, PCM, ISA ja Solution Manager (Solteq, 2020).

SAP on markkinoiden johtava yrityssovellusohjelmisto, joka auttaa kaikenkokoisia yrityksiä kaikilta toimialoilta toimimaan parhaimmillaan. Koneoppiminen, esineiden internet (IoT) ja kehittyneet analytiikkateknologiat auttavat muuttamaan asiakasyritykset älykkäiksi yrityksiksi. Kattavat sovellus- ja palvelupaketit antavat mahdollisuuden toimia kannattavasti, sopeutua jatkuvasti ja tehdä muutoksia. SAP

tarjoaa asiakkaille, kumppaneille ja työntekijöille maailmanlaajuisen verkoston, joka auttaa yritykset saadaan toimimaan paremmin. (SAP, Global Company Information, 2020)

Asiakashallintapaketti SAP® C / 4HANA yhdistää asiakastiedot, kokemukselliset ja toiminnalliset tiedot sekä älykkäät tekniikat myynnissä, markkinoinnissa, kaupassa ja palvelussa tarjoamalla kiinnostavia ja luotettavia tietoja (SAP, SAP® C/4HANA: Deliver trusted and connected customer experience, 2020). SAP ja asiakkuuksienhallinnan työkalut toimivat hyvin yhteen ja ovat synkronoituja keskenään. Tämä helpottaa järjestelmien käyttöä ja vähentää turhaa selaamista monen järjestelmän välillä. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tässä kappaleessa kerron ensin tutkimuksen suunnitelmasta ja sen toteuttamisesta. Kappale sisältää myös tiedot menetelmän valinnasta ja kuvauksen valitusta tutkimusmetodista. Menetelmänä opinnäytetyössäni oli laadullinen tutkimus ja tutkimusmetodina teemahaastattelu. Lopuksi perehdyn vielä aineiston luotettavuuteen, tutkijan rooliin sekä eettisiin kysymyksiin.

5.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus ja osittain kehittämistyö. Tarkoituksena oli selvittää asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttömahdollisuuksia Heinon Tukku Oy Kuopion toimipisteessä, mutta löytää myös konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden parissa voi myöhemmin jatkaa toteutukseen ja käyttöön-ottoon. Näin asiakastieto saadaan eteenpäin henkilöstön käyttöön ja tämä lisää asiakastyytyväisyyttä. Työn totuttaminen alkoi tutustumisella asiakkuuksienhallintaan ja asiakkuuksienhallintajärjestelmiin sekä niistä tuotettuun teoretiseen tietoon. Itse toteutus siitä, mitä muutoksia tehdään ja miten, jää opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimus eteni seuraavasti:

1. Pohjatyö eli teoriaan ja tutkimusmenetelmiin tutustuminen ja niiden ylös kirjaaminen
2. Haastateltavien valinta ja alustavat haastatteluneuvottelut
3. Haastattelujen toteuttaminen 29.5.2019
4. Haastattelujen litterointi ja yhteenveto niistä
5. Tulosten kirjaaminen teoriaan pohjautuen
6. Johtopäätökset ja pohdinta.

Opinnäytetyön toteutin haastatteleamalla yrityksen eri osastojen työntekijöitä. Itse tutkimusaineistoa en haastattelunauhoituksia lukuun ottamatta kerännyt, sillä tarkoitus on selvittää käytön laajuutta ja ohjelman merkitystä henkilöstölle eri osastoilla. Haastattelut toteutettiin yrityksessä ja tallentaminen tapahtui digitaalisesti kahdella eri laitteella varmuuden vuoksi. Tutkimuksen pohjaksi muodostui siis haastattelut yrityksen sisällä. Haastattelujen jälkeen pidin haastattelupäiväkirjaa, johon kirjasin, miten haastattelut menivät ja olivatko jotkin tekijät voineet vaikuttaa haastattelun luotettavuuteen. Haastattelujen litteroinnin jätin referoivan litteroinnin tasolle eli kirjasin haastatteluista ylös vain muistiinpanot. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 140) Viimeiseksi yhdistelin eri haastateltavien kysymysten vastaukset kysymyskohtaisesti, jotta vastausten vertailu eri henkilöiden välillä helpottuisi.

Haastatteluun valitsin eri osastoilta kuusi henkilöä. Haastateltavat olivat Heinon Tukku Oy Kuopion toimipisteen logistikkajohtaja, kuljetuksen työnjohtaja, avainasiakaspäällikkö (käytän myös lyhennettä KAM eli *Key Account Manager*), asiakaspalvelija, myynnin tiimiesimies ja logistiikan työnjohtaja. Valintani kohdistui lähinnä esimiesasemassa työskenteleviin työntekijöihin, jotta samalla voisin peilata heidän tietojaan organisaation kaikkien osastojen tietoihin asiakkuuksien hallinnan nykytilasta.

5.2 Menetelmän valinta

Menetelmän valintaa ohjaa etsittävän tiedon laatu sekä tieto siitä, keneltä ja mistä sitä etsitään. Eri-laiset tutkimusstrategiat eroavat toisistaan joustavuudessa eri menetelmien välillä. Ensimmäinen vaihe menetelmän valinnassa on kysymys siitä, onko valinta rationaalinen. Tutkimustehtävän ja tutkimus-strategian selvittyä on järkevää kysyä tätä. Laaja näkemys vaihtoehtoista auttaa, jolloin voi rauhassa pohtia eri menetelmien etuja. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 179-181)

Seuraava vaihe onkin pohtia mitä eri metodeja on käytettävissä. Tietyille tieteenaloille on tietyt suo-situimmat metodinsa, esim. yhteiskuntatieteissä haastattelut, kyselylomakkeet ja havainnointi. Saa-dakseen selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, on syytä valita haastattelu, kyselylomake tai asenneskaala tutkimusmenetelmäksi. Viimeiseksi on otettava huomioon tiettyjä käy-tännön seikkoja, kuten aika ja muut voimavarat. Menetelmän valintaan vaikuttavat myös eettiset ja luottamuseikat, jotka on hyvä harkita ennen menetelmän lopullista valintaa. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 179-181)

Opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen ja toteutin tutkimuksen haastattelemalla yrityksen kuutta työntekijää. Koin tämän menetelmän parhaaksi valinnaksi tämän tutkimuksen kannalta, sillä tutkimusongelmaa ei ollut tutkittu kohdeyrityksessä aiemmin eikä vastaa-vanlaista tutkimusta ollut toteutettu siellä aiemmin. Taustatietojen ollessa käytännössä olemattomat, joten laadullinen tutkimus oli minulle aiheeseen syventymistä varten luonnollisin. Siten sain kuusi hy-vin erilaista näkökulmaa avaamaan tutkimusongelmaa ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

5.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on lähtökohdiltaan todellisen elämän kuvaamista. Sen mukaan todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman koko-naisvaltaisesti. Tutkijalle on tärkeitä myös arvolähtökohdat, sillä arvot muokkaavat sitä, miten yri-tämme ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Objektiviisuuden saavuttaminen on hankalaa, jopa mahdo-tonta, sillä tutkija ja tieto ovat kietoutuneet toisiinsa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat mm. ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumentteina ja laadullisten menetelmien käyttö ai-neiston hankinnassa. Kuten Hirsjärvi ym. (2007) toteaa teoksessaan Tutki ja kirjoita, on laadullinen tutkimus ”luonteeltaan kokonaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa ti-lanteissa.” (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 157, 160)

Kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta erottaa muutamat seikat. Ne on jaettu viiteen pääryhmään: ontologisiin, epistemologisiin, aksiologisiin, retorisiin ja metodologisiin oletuksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 21) Näihin seikkoihin perehtyessäni havaitsin, että teemahaas-tattelu on todella paras tapa lähteä tutkimaan kuvaamaani tutkimusongelmaa. Hirsjärvi ym. (2009)

mukaan on mahdollista käyttää myös nk. *Mixing method* eli molempia menetelmiä soveltavaa menetelmää. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, ss. 26-28) Osittain käytän tutkimusaineiston analyysissä myös kvantitatiivista otetta tutkimalla kyllä – ei -akselille sijoittuvia kysymyksiä numeerisesti.

5.4 Teemahaastattelu ja haastattelujen kuvaus

Valitsin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Menetelmä pohjautuu Mertonin, Fisksen ja Kendallin (1956) julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview*. Haastattelu on kohdistettu tiettyihin teemoihin, joiden sisällä keskustelu liikkuu. Teemahaastattelu-termi ei sido haastattelua liian tiukasti tiettyihin raameihin esim. kvalitatiivinen – kvantitatiivinen -akselilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, ss. 47-48) Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Se soveltuu yhtä hyvin kvalitatiiviseen kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi; Remes; & Sajavaara, 2007, s. 203). Vaikka kysymyksiäni olivat melko tarkkaan esitetty haastattelurungossa, en kysynyt täysin samanlaisia ja kysymyksiä haastateltavilta. Lisäksi keskustelu saattoi liukua sopivasti kysymyksestä toiseen ilman tarkempaa kysymystä.

Haastattelut suoritin peräkkäisinä yksilöhaastatteluina. Siten ei muiden vastauksilla ollut vaikutusta toisten vastauksiin. Lisäksi yksilöhaastattelut usein tuntuvat tutkijasta helpommilta toteuttaa kuin muut haastattelumuodot. Yksilöteemahaastattelussa siis käydään tiettyjen teemojen sisällä kysymyksiä läpi yksilöidyssä henkilökohtaisessa tilaisuudessa. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavaan. Tutkimustapa on hyvin joustava. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 61)

Haastattelujen kestot vaihtelivat seitsemän minuutin ja kuudentoista minuutin välillä. Olin laatinut melko tarkat kysymykset sen vuoksi, että aihe pysyy tietyn rajauksen sisällä, ja että haastattelut eivät veny liian pitkiksi. Haastateltavia oli yhteensä kuusi ja he edustivat eri osastoja yrityksen sisällä. Haastattelut etenivät seuraavassa päälukujärjestyksessä:

1. Peruskysymykset
2. Koulutus ja ohjeistus
3. Käyttökysymykset
4. Asiakasnäkökulma
5. Yrityksen näkökulma
6. Kehitysehdotukset

Päälukujen alle olin listannut kolmesta kuuteen tarkempaa alakysymystä (Liite 1.). Haastattelut toteutettiin Heinon Tukku Oy Kuopion toimipisteessä 29.5.2019. Haastattelut toteutin rauhallisessa neuvotteluhuoneessa ilman häiriötekijöitä yrityksen toimitiloissa. Haastatteluissa ei ollut häiriötekijöitä, joten kaikki haastattelut etenivät samalla kaavalla. Virhekäsityksiä kysymyksiin ei myös liittynyt. Haastattelujen tarkkaa sisältöä en voin julkaista opinnäytetyön toteutuksen aikana nousseiden liikesalaisuuksien vuoksi.

5.5 Aineiston purkaminen ja analyysi

Aineiston kävin läpi kirjoittamalla siitä muistiinpanot. Litterointi on puhtaaksikirjoittamista sanasta saan, mutta en toteuttanut tätä aivan täysin. En kirjannut kaikkea aineistoa tekstiksi, vaan tein riittävät muistiinpanot suoraan tallenteesta. Litteroinnin tarkkuudelle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ohjetta ja riippuukin tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta, kuinka tarkkaan litterointi on syytä tehdä. Tutkimukseni laajuuden ja tärkeyden huomioiden päädyin ratkaisuun, jossa muistiinpanojen kaltainen tärkeimpien asioiden litterointi oli riittävä aineiston avaamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, ss. 138-140)

Haastatteluaineiston analyysin vaiheet ovat 1) luenta 2) luokittelu ja 3) yhteyksien löytäminen. Näin aineistosta saadaan raportti (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 144). Analyysi etenee lineaarisesti aineiston kuvaamisen, luokittelun ja yhdistämisen kautta selitykseksi. Analyysitapoina olen käyttänyt teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä sekä selittämistä ja ymmärtämistä. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 218-220) Aineiston kuuntelun ja litteroinnin jälkeen luin litteroidut aineistot ja koostin kaikki vastaukset yhden kysymyksen alle. Muunsin myös kaikki kvantitatiiviset vastaukset laskennalliseen muotoon Excel-ohjelmaa apuna käyttäen. Loput kysymykset oli käytävä läpi laadullisin menetelmin ja teorian avulla omia tulkintoja käyttäen. Käyttämäni metodi tunnetaan myös nimellä diskurssianalyysi, mikä tarkoittaa analyysitapaa, missä tutkitaan kielen käyttöä ja muuta merkitysvälitteistä toimintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Diskurssianalyysi, 2006)

5.6 Aineiston luotettavuuden arviointi, tutkijan rooli ja eettisyys

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja tutkimuksen validius pätevyyttä eli toisin sanoen mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tulkinnot saattavat kuitenkin poiketa, sillä ne ovat sidottu lähemmin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Syy tälle on se, että kaikki ihmisiä ja kulttuureja koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä toistettavuus ole yleensä mahdollista tai edes tarpeellista. Siksi olenkin pyrkinyt tutkijana keskittymään siihen, miten kerron lukijalle tarkasti, mitä olen tutkimuksessa tehnyt ja miten näihin tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 226-227)

Haastattelun laatuun pyrin vaikuttamaan jo ennen tutkimuksen aloittamista laatimalla tarkan ja hyvän haastattelurungon. Lisäksi lähettämässäni haastattelupyynnössä kerroin tarkemmin haastateltaville heidän osuudestaan haastatteluun ja tarkistin aina ennen haastattelua, että kaikille on selvää, mihin tällä haastattelulla pyritään ja miten vastauksia analysoidaan. Haastattelun laatuun vaikuttaa myös pikainen litterointi haastattelujen jälkeen kuin myös haastatteluaineistojen laatu. Tallenteiden laatu oli hyvä, joten litteroiminenkin oli helppoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, ss. 184-185)

Lähteiden laadulla on myös merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuskirjallisuutta valitessa tarvitaan harkintaa. Lähteisiin on suhtauduttava kriittisesti niitä valitessa ja niihin tutustuesssa. Vaikuttavia tekijöitä lähteen luotettavuuteen ovat kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus, lähteiden ikä

ja alkuperä, lähteiden uskottavuus ja julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä totuudellisuus ja puolueellisuus. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 109-110) Kirjallisuuslähteitä valitessani pyrin valitsemaan luotettavien tutkijoiden ja professorien kirjoja tai artikkeleita, jotka olivat mahdollisimman tuoreita. Luotettavuutta voisi parantaa tutustumalla vielä syvemmin teoriaan eri lähteistä ja myöskin literoimalla tutkimuksen haastattelut sanasta sanaa. En kuitenkaan nähnyt kumpaakaan tutkimuksen laadun vuoksi toteutuskelpoisena, sillä tutkimuksesta sain näillä tiedoilla hyvin vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen ja aiheen raja-alue olisi tullut vastaan. Itse haastattelujen luotettavuutta paransin nauhoittamalla haastattelut, jotta niihin olisi helppo palata. Kahdella laitteella (kannettava tietokone ja matkapuhelin) suoritettu nauhoittaminen lisäsi haastattelujen säilymisen luotettavuutta. Tämän lisäksi tallensin haastattelut välittömästi haastattelun jälkeen sähköpostiini, joten tiedostot olivat tallessa matkapuhelimessa, kannettavalla tietokoneella ja internetissä salasanana. Näin tutkimuksen aineisto löytyy helposti ja sen katoaminen on hyvin epätodennäköistä. Tutkimuksen pohjana olevat haastattelut ovat näin luotettavasti todennettavissa.

Tutkimuksen tuloksia avatessani olen pyrkinyt muodostamaan laajempia kokonaisuuksia asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytöstä ja sen merkityksestä logistiikalle. Tämä vaatii aineiston liittämistä teoreettiseen tarkasteluun ja vastausten punnitsemista. Yritän perustella tulokset mahdollisimman seikkaperäisesti ja tulkintojeni tueksi olen tuonut esille myös joitain lainauksia haastatteluista. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2007, ss. 227-228) Tutkijana yritin olla johdattelematta keskustelua liikaa ja antaa haastateltavan kertoa rohkeasti oma näkemyksensä haastattelukysymyksiin. Uskon kuitenkin, että tutkimushaastatteluihin on vaikuttanut se, että olen tuttu haastateltaville. Sillä on voinut olla positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Toisaalta olen saanut kenties rennon ja helposti avautuvan haastateltavan, mutta toisaalta on tuttuus voinut merkitä myös sitä, ettei kaikkea ole halunnut totuudenmukaisesti paljastaa.

Eettisesti hyvä tieteellinen käytäntö on laaja ja monimutkainen ilmiö. Kuula (2011) kuvaa teoksessaan Tutkimusetiikka, kuinka tutkimusetiikan ydinajatus on luotettavuuden ja uskottavuuden takaaminen hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Myöskään ei tule unohtaa käytänteiden lisäksi juridista puolta: eettisesti on väärin niin anastaa kuin rikkoa tekijänoikeuksia. Laki turvaa myös yksityisyyden suojaa ja tietyissä tapauksissa on myös noudatettava salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta. (Kuula, 2011, ss. 34, 36) Opinnäytetyölläni on myös eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Mitään asiakkaiden tietoja en saa käyttää opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön luotettavuus riippuu mittareiden kyvystä mitata haluttua määrettä. Tämä on erityisen tärkeää opinnäytetyössäni, sillä tutkimukseni tulee sisältämään laadullisen osuuden ja tutkijoilla on eriäviä mielipiteitä siitä, miten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä kappale sisältää litteroidut kuvaukset ja lainaukset tutkimuksen runkona olleista teemahaastatteluilta. Teemahaastattelun etenemisen mukaisesti on kappale jaettu alaotsikoiden alle. Myös teemahaastatteluissa käytetyt tarkat kysymykset ovat avattu kappaleessa.

6.1 Peruskysymykset

Peruskysymykset käsittelivät empiiristä tietoa siitä, miten haastateltavat ovat perillä yrityksen asiakkuuksienhallintajärjestelmästä, sen toiminta-ajasta ja onko muita järjestelmiä ollut käytössä sen rinnalla tai ennen sitä. Vastaajien tietämys vaihteli todella paljon ja näistä kysymyksistä sai hyvin kvantitatiivisia lukijakin eri haastateltavien väliltä.

A) Mikä asiakkuuksienhallintajärjestelmä teillä on käytössä?

Puolet haastateltavista ei tiedä, mikä asiakkuuksienhallintajärjestelmä Heinon Tukku Kuopiossa on käytössä. Käytössä oleva järjestelmä on siis SAPin oma asiakkuuksienhallintajärjestelmä. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Tiedätkö, kauanko sitä on käytetty?

Vastaajista yksi ei tiedä, kuinka kauan järjestelmä on ollut heillä käytössään, 33% arveli sen olleen käytössä 1-2 vuotta, 33% 2-3 vuotta ja yksi yli 4 vuotta. Järjestelmä on ollut käytössä reilun muutamman vuoden ja se on otettu käyttöön asteittain SAPin käyttöönoton jälkeen. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

C) Onko käytössä ollut muita järjestelmiä?

Vastaajista 50% tiesi järjestelmän olleen ainoa käytössä ollut asiakkuuksienhallintajärjestelmä ja puolet vastaajista ei tiennyt vastausta. Vastauksissa vilahteli myös vastaukset ”ei ainakaan tässä mittakaavassa” ja ”SAPia ja sähköpostia on myös käytetty aiemmin järjestelmän sijaan ja sen rinnalla koko ajan tiedon säilömiseen”. Lisäksi yksi haastatelluista totesi puhelinjärjestelmän keskustelevan jo SAPin kanssa, joten sekin on jonkinlainen tietopankki. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

6.2 Koulutus ja ohjeistus

Koulutus- ja ohjeistuskysymykset käsittelivät haastateltavien tietoja siitä, millaista koulutusta ja tukea he ovat saaneet asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön, mistä tai keneltä löytyvät tarvittavat ohjeet ja apu ongelmiin ja ratkeavatko ongelmatapaukset helposti. Osaan vastauksiin oli jälleen löydetävissä kvantitatiivista numeerista dataa.

A) Oletko saanut koulutusta asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?

Puolet vastaajista olivat saaneet käyttöön koulutusta, joskin hyvin eri tasoista. Puolet vastaajista ei ollut saanut koulutusta järjestelmän käyttöön ollenkaan. Osa oli kuullut koulutuksesta. Avainasiakasvastaava on saanut alkukoulutuksen, kesto noin puoli päivää, sekä lyhyempiä koulutuksia Skype-pikaviestijärjestelmän kautta. Lisäksi asiakaspalvelija on saanut 30 minuuttia kestäneen pikaperehdytyksen järjestelmän käyttöön, mutta sen jälkeen käyttö on jäänyt. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Oletko saanut tukea asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?

Kaksi kuudesta vastaajasta on myös saanut tukea asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytölle. Loput vastaajista eivät olleet saaneet, mutta usein kyseessä oli myös järjestelmän käyttämättömyys. Tukea on saatettu tarjota, vaikka järjestelmä ei ole ollut käytössä haastateltavalla. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

C) Tiedätkö, millaiset säännöt ja ohjeistukset asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytölle on luotu? Missä ne sijaitsevat?

Neljä kuudesta vastaajasta ei tiennyt varmaksi, missä säännöt ja ohjeet sijaitsevat. Useimmat kuitenkin vastasivat tietojen löytyvät ehkä intrasta ja kaikki vastaajat osaisivat nimetä henkilön/henkilöitä, keiltä apua tarvittaessa saisi. Yksi kolmasosa vastaajista tiesi tietojen sijainnin. Yksi haastatelluista kertoi intrasta löytyvän nykyään myös enemmän uutta materiaalia ja videoita järjestelmän käyttöä ajatellen. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

D) Tiedätkö, keneltä kysyä apua? Ratkeavatko ongelmat helposti?

Viisi kuudesta tiesi, keneltä apua tarvittaessa saisi ja he myös uskoivat ongelmien ratkeavan helposti. Apua saisi kollegalta, toiselta tiimiltä tai omasta tulosityksiköstä sekä esimiesten kautta, mikäli järjestelmäsiantuntijaa ei sattuisi löytymään. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

6.3 Käyttökysymykset

Käyttökysymykset koskivat haastateltavan omia näkemyksiä siitä, kuinka hän tai johto on sitoutunut käyttämään asiakkuuksienhallintajärjestelmää ja kuinka motivoituksi hän tuntee olonsa järjestelmän käytöstä.

A) Kuinka sitoutunut olet käyttämään asiakkuuksienhallintajärjestelmää?

Vain yksi vastaajista oli sitoutunut käyttämään asiakkuuksienhallintajärjestelmää, ja hänkin vastasi, että paremminkin voisi olla ja laajempi hyödynnys ehdottomasti paikallaan. Muuten viisi kuudesta

haastatellusta ei ollut sitoutunut ollenkaan tai oli erittäin huonosti sitoutunut. Yksi haastateltavista kertoo käyttävänsä mieluummin tutumpia, enemmän käytössä olleita järjestelmiä tietojen etsintään, sillä sieltä monet tarvittavat tiedot ovat helposti löydettävissä ja tiedot löytyvät sieltä varmasti. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Käyttääkö johto asiakkuuksienhallintajärjestelmää?

Vastaajista kaksi kolmasosaa kertoi johdon ja/tai ylempien esimiesten käyttävän asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Yksi kolmasosa kertoi päivastaisen tuloksen. Eräs vastaus kuului ”ei juuri aktiivisesti tai tietoisesti johonkin hyödylliseen” eli näkökanta on selvästi se, että johto käyttää joidenkin raporttien luomiseen järjestelmää, mutta laajempi hyödyntäminen voisi olla tarpeen ja hyödyllistä. Toisaalta yksi vastanneista totesi, ettei usko ylemmän johdon käyttävän sitä aktiivisesti ollenkaan. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

C) Motivoidaanko sinua asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?

Kaikki vastaajat kertoivat, että heitä ei motivoitu käyttämään asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Järjestelmää oli kyllä suositeltu käyttöön yhdelle. Lisäksi järjestelmän käyttöä ei ole tarjottu ollenkaan yhdelle haastateltavalle. Pikapalaverissa on lyhyesti kehoitettu käyttämään yhdelle haastateltavalle, mutta ei motivoitu. Yksi haastateltava näki suurimman merkityksen järjestelmän käytölle se, että sieltä saadaan raportteja ja nähdään, missä kohtaa myyntitunnelia ollaan menossa. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

D) Kuka tiedot järjestelmään syöttää ja kuka hallinnoi/ylläpitää/päivittää järjestelmää?

Puolet vastaajista ei tiedä, kuka tietojärjestelmää hallinnoi, ylläpitää ja päivittää. Järjestelmää päivittää kenttämyynti eli avainasiakasvastaavat ja asiakasrekisteri. Lisäksi tilastot huolehtivat tästä aiemmin. Osasta tietojen syöttämisestä huolehtii avainasiakasvastaava asiakkuutta luodessaan ja siihen yhteyttä pidettäessä. Asiakasrekisterillä on paljon laajemmat käyttöoikeudet rekisterin ylläpitämiseen ja siksi avainasiakasvastaavat ovatkin tiedustelleet, mikäli heidän oikeuksiaan voitaisiin laajentaa tietojen syöttämisen osalta. Monien tietojen ylläpidosta huolehtii silti vain asiakasrekisteri. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

E) Miten tulosityksikösi käyttää asiakkuuksienhallintajärjestelmää?

Puolet vastaajista kertoi, että heidän tulosityksikössään käytetään asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Puolet vastasi, että heidän tulosityksikössään sitä ei käytetä. Käyttö on vaihtelevaa ja kaikki tulosityksikön sisälläkään eivät käytä samalla tavalla ja yhtä paljon. Lisäksi avainasiakasvastaaville tulee huomautuksia, mikäli järjestelmän tietojen täyttäminen ei ole vaaditulla tasolla. Yksi haastateltava toteaa, että ”Muutamassa tapauksessa siitä on paljon hyötyä, Kuopion toimipisteessä sitä hyvin harva käyttää,

myynti ainoa aktiivinen käyttäjä KAMien lisäksi.” Tämä tukee aiempaa toteamusta, että monesti käytetään vanhoja, tutumpia järjestelmiä, vaikka asiakkuuksienhallintajärjestelmä voisi olla kätevämpi ja enemmän tietoa sisältävä alusta. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

F) Mitä tietoja voisit itse hyödyntää omassa työssäsi asiakkuuksienhallintajärjestelmästä?

Tähän kysymykseen sain hyvin monipuolisia ja kattavia vastauksia. Vain yksi vastaajista sanoi, ettei järjestelmästä toistaiseksi ole mitään hyötyä. Sieltä olisi saatavissa asiakaskohtainen tilasto: eurot, kilot, ostot. Yksi haastateltava totesi: ”Onko kuitenkaan tarpeellista (--käyttää asiakkuuksienhallintajärjestelmää--)? SAP auttaa jo tässä. Saisiko CRM:tä parempaa tai tarkempaa tietoa (--kattamaan tarkempaa asiakastietoa--)?”. Toinen vastaus kuului: ”Vaikea sanoa, kun ei tietoa siitä mitä se sisältää. Asiakastietoja. Nopeammin voisi selvittää tiettyjä asioita.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Avainasiakasvastaava totesi hyödyistä seuraavan laisesti: ”Sopimussyökliden tietojen lisääminen tarkkaan antaa paljon tietoa myös silloin, kun neuvottelut ovat kariutuneet. Tarkat speksit antavat paljon lisää informaatiota myös seuraavalle neuvottelukierrokselle.” Yksi haastateltava ajatteli eniten olevan hyötyä tuotteistuksen kanssa ja yksi uskoi, että jos sitä osaisi hyvin käyttää ja se sisältäisi tarkkaa tietoa, silloin tiedon etsiminen olisi helppoa, kun tietää sen sieltä löytyvän. Toinen haastatelluista piti järjestelmää monimutkaisena ja käytti mieluummin tutumpia, vaikkakin kankeampia, järjestelmiä. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

6.4 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmakysymykset koskivat asiakkaan saamaa palveluntasoa ja kuinka se toteutuu kohdeyrityksessä. Tämä käsitteli asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä seikkoja, kuten asiakkaan hoitomallia, asiakassuhde-etuja, asiakkuuksien hyvää hallinnointia ja lisäarvoa.

A) Miten asiakkaat huomioidaan paremmin käyttämällä asiakkuuksienhallintajärjestelmää?

Vastaukset olivat tähän kysymykseen jälleen hyvin monipuolisia. Parhaiten avaavan vastauksen tähän sain avainasiakasvastaavalta: ”Muiden osastojen tiedot eivät ole toisten osastojen käytössä eli tieto jää pullonkauloihin. Tieto ei välity talon läpi. Asiakas saattaa olla yhteydessä kolmeen eri tahoon saman päivän aikana, mikä heijastuu epäammattimaisuutena. Asiakkaan palvelu paranisi todella paljon.” Tämä toteamus kuvastaa parhaiten sen, miksi järjestelmä pitäisi implementoida koko talon käyttöön. Asiakkaalle voitaisiin tarjota parempaa palvelua big datan aikakaudella tarjoamalla yksilöllisempää palvelua vähällä vaivalla kustannustehokkaasti. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Eräs haastatelluista vastasi kysymykseen näin: ”Jos se (--asiakkuuksienhallintajärjestelmäjärjestelmä-) toimii oikein ja tieto on sieltä löydettävissä, voidaan selvittää, miksi joku käyttäytyminen muuttuu tai asiakas siirtyy kilpailijalle. Miksi joku asiakas ostaa jotain tiettyä tuotetta ja miksi ei, kannattaako asiakkaaseen sijoittaa enemmän tai olla yhteydessä siihen. Voiko asiakas saada meistä enemmän irti esim. tuotteiden kautta, joista hänellä ei ole tietoa. Turhan työn välttäminen. Tietoa on, mutta miten sen saisi louhittua siten, että se voisi toimia yrityksen hyödyksi.” Tämän lisäksi haastateltavat vastasivat: ”Kyllä varmasti. Massatoiminta olisi helpompaa. Tarjoukset, poikkeavat päivät, kuljetukset tms. asiakasryhmät voisi jaotella esim. porteittain. Yksityiskohtaisempi ja tarkempi tieto. Tietoja tulisi olla asiakastiedossa enemmän. Tiedot esim. yhteydenottopyynnöt ym. kontaktointi (sähköpostiosoitteet, puhelinnumerot) ajan tasalle. Tiedot ja tilastot olisi samassa paikassa kaikkien helposti löydettävissä. Se helpottaisi meidän työtämme, joten asiakkaankin lopputulos olisi parempi.” Kaksi vastasi, että tietämystä tähän kysymykseen ei ole, mutta varmaan tiedot olisivat hyödyksi asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Millainen on asiakkaan hoitomalli? Olisiko sellainen syytä toteuttaa ja kirjata asiakkuuksienhallintajärjestelmään sellaisen puuttuessa?

Yksi haastateltavista kertoo, että jollain tasolla tietää jonkinlaisen elinkaarimallin olemassaolosta. Hoitomallia ei hänen mielestään ole ja mikäli sellainen on, ei sitä toteuteta. Olisi kuitenkin syytä kirjata ylös sellainen CRM-polku, jota seurata: ”Jotain asiakkuuksia jää pois, toiset jatkuvat. Miksi tietyt asiakkaat putoavat pois? Voisiko pois jättäytyneitä asiakkaita jotenkin saada takaisin? Sitten voisi kirjata kaiken ylös, kun kohdat olisi asiakkuuden perustamisvaiheessa valmiina järjestelmään täydennettävissä.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Yksi haastateltava kuvaa nykytilannetta hyvin: ”Alku luonnollisesti minulla hyvin tiedossa. Murroskausi tässä meneillään: elinkaarimalli on tulossa. Siinä jokaiselle asiakkuuden vaiheelle on suunnitteilla oma toimenpide, jossa jokainen kohta menisi automaattisesti eteenpäin. Tiettyjä toimenpiteitä kaikkien tilanteiden varalle esim., jos asiakas lakkaa tilaamasta. Kuvaamasi hoitomalli olisi syytä olla ja se kirjataan järjestelmään.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Kaksi haastateltavaa ovat asiasta myös jokseenkin perillä, ja he kuvaavat tietoja näin: ”Historia ja sopimustietoa siellä on. Olisi erityisesti kenttämyynnille paljon hyötyä, tiedetään missä ollaan menossa.” ”Varmasti olisi hyödyllinen. Kaikille hyödyllinen vieläpä.” Kaksi vastaajista vastasi, että heillä ei ole tarkempaa tietoa aiheesta. Kyseessä on yhden vastaajan mukaan enemmän kenttämyynnin työkalu, joten järjestelmän käyttö ei kuulu sinänsä tämän hetken prioriteetteihin. Toinen näistä vastaajista kuitenkin toteaa, että sellainen voisi syytä olla kirjata ylös. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

D) Olisiko merkittävimmillä asiakkailla jotain asiakassuhde-etuja tässä tapauksessa?

Kaksi kolmesta vastaajasta koki, että merkittävimmille asiakkaille tulisi olla asiakassuhde-etuja. Yksi kolmesta vastaajasta oli eri mieltä. Yksi haastateltava totesi, että asiakassopimukset kuitenkin tärkeämmät sekä niiden ylläpito. Tiedon tarkempi tallettaminen olisi ehdottoman hyödyllistä. Lisäksi avainasiakasvastaava totesi, että asiakassuhde-etumallia on mietitty ja koska sellainen ei ole talonlaajuisesti käytössä, sitä ei käytetä ja tieto ei välity. Hänen mielestään A-, B-, C-, jopa D-segmentit olisivat suositeltavia ja tällainen asiakasjaottelu pitäisi olla ehdottomasti käytössä. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

E) Mitkä asiat ovat jo hyvin asiakassuhteiden hallinnoinnissa?

Haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen melko negatiiviseen sävyyn. Positiiviset vastaukset olivat seuraavan laisia: ”Asiakkuuden saaminen ja muodostaminen toimii jouhevasti ja nopeasti.” ”Sopimusdokumentointi. Erilaiset laskurit, esim. miten sopimus on toteutettu.” ”SAP työkaluna antaa hyvin tietoja jo, ne vain pitäisi saada paremmin käyttöön kaikille osastoille.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Näiden vastausten lisäksi sain yhtä monta negatiivista vastausta, vaikka niitä en kysynyt. Negatiiviset vastaukset kysymykseen olivat: ”Logistiikkaan pitäisi saada tietoja asiakkaasta jo silloin, kun asiakkuutta perustetaan. Kokonaisuuden arvailun sijaan pitäisi olla tietoa. Sen voisi löytää helposti CRM-järjestelmästä.” ”Paremminkin voisi olla, SAPin asiakastiedot ovat melko puutteelliset ja vanhentuneita. Osittain hyvin ja osin huonostikin. Miten monille asiakkaille saisi nopeasti tiedon esim. kuljetuksen viivästymisestä.” ”Monissa asioissa täytyy ottaa erikseen yhteys asiakasrekisterille koskien uutta asiakasta, joka on aivan turhaa työtä. Tiedot CRM-järjestelmään syöttämällä tulisi riittää.” ”SAP työkaluna antaa hyvin tietoja jo, ne vain pitäisi saada paremmin käyttöön kaikille osastoille.” ”Ei tule mieleen, mutta oma kuva on, että se on retuperällä.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

F) Mitä lisäarvoa asiakkuuksienhallintajärjestelmä voi tarjota asiakkaille?

Tähän kysymykseen haastateltavat vastasivat hyvin ja huomasin, että monet olivat todella miettineet kysymystä aiemmin. Ehdotuksia tuli paljonkin: parempi palvelu, keräilyn oikeellisuus ja oikea-aikaisuus ja tuotteiden korvausasiat voisi olla valmiina järjestelmässä ja kuljetusajankohdat ja purkupaikat myös. Prosessimaisuutta voisi myös tulla sieltä, tilaus-toimitusketjulle ei välttämättä ole tästä järjestelmästä hyötyä. Massainfoaminen mahdolliseksi esim. kuljetuksen myöhästymisestä. Yksi tärkeä seikka oli yksilöllisempi palvelu, ja siihen tähdätäänkin. Yritys ei kilpailekaan kaikkein halvimmalla hinnalla vaan osaavalla ja asiantuntevalla palvelulla. Kaikkien käyttäessä kaikkien tiedot tulisi löytyä samasta paikasta. Ongelmatilanteiden tullessa esiin voisi helposti käydä läpi uudelleen, mikä meni edellisellä kerralla pieleen. Tuotteiden menekki olisi paremmin ennakoitavissa, samoin kausivaihtelut. Lisäksi avainasiakasvastaava totesi tilanteesta: ”Edes KAMien käyttöön saama tieto tulisi parantaa, kaikkien osastojen tiedot pitäisi olla siellä ja tieto siitä, mitä muut ovat tehneet asiakkaan kanssa. Pullonkaulat pois.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

6.5 Yrityksen näkökulma

Tässä kysymyspatteristossa kysymykset koskivat asiakkuuksienhallintajärjestelmään tehtävien tarvittavien muutosten ja kustannusten laajuutta. Toinen suuri kysymys oli, millaista lisäarvoa asiakkuuksienhallintajärjestelmä tarjoaa kohdeyritykselle.

A) Kuka voisi tehdä tarvittavat muutokset ohjelmistoon?

Lähtökohtaisesti tiedot siitä, kuka rekisteriin tekee muutoksia järjestelmä tasolla, oli hyvin tiedossa. Kaksi kolmesta vastasi tietävänsä ja kolmannes ei tiennyt. Eräs haastateltava totesi kysymykseen, että ”ei kukaan tällä hetkellä osaisi sitä tehdä. Konsultti hoitaa yhteyden koodarin kanssa, mikä nostaa hintaa. Itse koodattuna tämä olisi halvempaa ja helpompaa. Kumpi kalliimpaa kuitenkin? Itse suosisi omakoodausta, saisi ehkä nopeammin toteutettua muutoksia.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Millaisia kustannuksia tästä tulisi? Miten paljon?

Kustannusten puolelta näkemykset olivat hyvin erilaisia. Kustannuksista oli hyvin perillä yksi vastaajista, loput vastasivat vain, että ei tietoa, mutta kallista olisi. Oikeastaan vastaus mukaili melko lailla ylempää vastausta kysymykseen 6 a. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

C) Mitä lisäarvoa asiakkuuksienhallintajärjestelmä voi tarjota yritykselle?

Tähän kysymykseen tuli vain yksi ei osaa sanoa -vastaus. Tämäkin haastateltava totesi, että täytyisi käyttää enemmän järjestelmää, että voisi vastata kysymykseen. Eräs haastateltava totesi yrityksen saamasta lisäarvosta seuraavaa: ”Prosessien tehostaminen: asiakasvierailu merkitsee 7-10 meiliä eri osastoille, joten jos riittäisi tietojen kirjaaminen CRMään, ei niitä meilejä tarvitsisi laittaa. Ajankäyttö ja tiedon hallinnointi paranee, voi seurata KAMin töitä ja annetut tehtävät ei huku meiliin eikä niistä tarvitse muistuttaa muita osastoja. Pahinta on, jos asiakkaan täytyy asiasta muistuttaa.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Toinen hyvä kommentti haastateltavalta kuului: ”Tehtäisiin kerralla asiat kuntoon ja polku menisi eteenpäin oikein. Porras kerrallaan eteenpäin, kun alemmat portaatin ovat kunnossa. Palaute ja flow toimisi: etenee kuin tietokone eli joko tai, jolloin ei voi siirtyä seuraavalle portaalille ilman, että edelliset on kunnossa. Tiedon on oltava oikeellista ja se kulkee halutun polun. Tehtäisiin edes jonkinlainen ratkaisu ja sitten säädettäisiin oikeanlaiseksi. Voisi odottaa ehkä säästöjä.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Lisäksi esille nousi seuraavat toteamukset haastateltavien mielissä: ”Parempi palvelu, nopeammin helpommin, info mikä jää vain muutamalle, saataisiin kaikille. Mutta edelleen, tiedot CRMstä ovat vajavaiset.” ”Helppous ja nopeus lisääntyy ja epävarmuus vähenee. Eri osastojen synkkaaminen. Alustan

yhtenäisyys on vain hyvä asia.” ”Ennakointi: tilausmäärät, tilaustuotteet, nollatoimitusten vähentäminen, työvuorosuunnittelu ja sen onnistuminen, kun menekki paremmin tiedossa.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

6.6 Kehitysehdotukset

Viimeinen kysymyspatteristo käsitteli asiakkuuksienhallintajärjestelmän kehittämistä. Kysymykset käsitelivät sitä, mikä asiakkuuksienhallintajärjestelmässä on jo hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa. Lisäksi viimeinen kappale käsitteli järjestelmän integrointia muihin kohdeyrityksen tietojärjestelmiin.

A) Mitä parannettavaa järjestelmässä on?

Haastateltavista useimmat totesivat, että eniten haasteita on järjestelmän käyttöönotossa: sitä ei vaan tule aamulla avattua työpöydälle, kun sen käyttö ei ole aivan välttämätöntä. Tärkein parannus olisi siis itse järjestelmän käyttäminen. Lisäksi kysymyksiä herätti se, kuka järjestelmää käyttää ja sen integrointi muihin järjestelmiin. Mikäli se olisi integroitu kunnolla muihin järjestelmiin, olisi sen käyttäminen sujuvampaa ja miellyttävämpää. Haastatelluista yksi totesi, että CRM on tietopankki, jossa on seka-laista tietoa paljon. Se ei välttämättä kuitenkaan haittaisi, koska kaikkea ei tarvitse sieltä kuitenkaan. Jostain sieltä löytyy kuitenkin oikea, tarpeellinen tieto. Taustatiedon saaminen esim. SAPin käytön rinnalle olisi ehdoton. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Lisäksi haastatellut toivoivat erilaisia spesifejä asioita järjestelmältä, kuten henkilökohtaiset raportit ja niiden räätälöintimahdollisuus, kannustavuus. Helppokäyttöisyys, mikä tekisi käyttöönotto tulee helpommaksi. Ihmisten koulutus käyttämään sitä kunnolla: ei yleiskoulutusta vaan ne asiat mitä tarvitaan ja jatkokoulutukset käytön mukaan. Kaikki tarvittava tieto yhdessä paikassa esim. toimitusaikatoiveet. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

B) Mitä hyvää järjestelmässä on?

Yksi haastatelluista totesi: ”Raakile vielä, nyt hyödyt logistiikalle ovat vähäiset. Järjestelmän pitäisi enemmän vastata käyttöä, katselukanavana se on hyvä. Sisältää helposti paljon tietoa mitä ei saada SAPIin ja siellä (SAPissa) ei tarvitse ollakaan niin paljon tietoa. Jonkun pitäisi viedä sinne tietoa ja sille täytyy antaa arvoa, eikä kukaan arvosta sitä, ellei ole tietoa siitä, että tietoa on. Raportin ulos saaminen on myös tärkeää: tieto olisi silloin kaikkien saataville. Hiljainen tieto näkyväksi, ei pullonkauloja ja varsinkaan tieto ei saa jäädä jonkun tietyn ihmisen taakse tai päähän. Tiedon hallinta ei ole hallintaa, jos sitä ei käsitellä. Miten tietoa käsitellään, on eri juttu.” (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Toinen haastateltu totesi puolestaan: ”Varmasti paljonkin, mutta asiakaspalvelun näkökulmasta siellä on paljon tietoa, mutta onko se välttämättä tarpeellista: on tiettyjä standardeja (esim. toimituspäivät ja päiväyslupaukset) ja ne ovat kaikille samat eli silloin CRMn tieto ei välttämättä hyödyllistä.” Tämän

lisäksi sain seuraavan laisia vastauksia: "Selkeä ja helppokäyttöinen järjestelmä, yksinkertainen. Käytännöllinen, sisältää paljon tietoa, personointi ja oikopolut." "Näppärä ja nopea etsiä tietoja. Tietopankki." Kaksi vastaajista totesi, että ei juuri tietoa tästä asiasta. Vain kenttämyynnin kautta kuullut positiivista palautetta. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

Sinänsä nämä kaksi edellistä kysymystä ovat ristiriitaiset vastauksiltaan, sillä toinen vastaaja sanoo, että CRM on helppokäyttöinen ja yksinkertainen, toinen päinvastaista. Lisäksi yksi haastatelluista peräänkuuluttaa personoinnin ja räätälöinnin mahdollisuutta, kun seuraavassa kysymyksessä toinen haastateltu toteaa, että sellaiseen on mahdollisuus. Tämä kertoo paljon siitä, että järjestelmää käytetään melko vähän. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

D) Tulisiko järjestelmän tietoja integroida muihin organisaation järjestelmiin?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että eri järjestelmien tulisi olla yhteydessä toisiinsa ja niitä tulisi yhdistää ja integroida mahdollisimman paljon. Muutama haastateltu totesi, että niin tapahtuukin jo esim. SAPin kanssa ja puhelinjärjestelmä on myös yhteydessä asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Lisäksi uusi puhelinjärjestelmä on tähän tähdännytkin. Yhteistyötä on myös raportointityökalun kanssa, mutta vaatii osin myös manuaalista tiedonsiirtoa. Puhelinjärjestelmän olisi tärkeintä olla integroitu yhteen asiakkuuksienhallintajärjestelmän kanssa. Ehdottomasti kaikki talon tiedot yhteen paikkaan, toteaa yksi haastatelluista, samalla kun yksi toteaa asiakkuuksienhallintajärjestelmän olevan vielä melkoinen villi länsi. (Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön, 2019)

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa kuvaan sitä, miten asiakkuuksienhallintajärjestelmää voisi hyödyntää Heinon Tukussa enemmän. Pohdin järjestelmään perehdyttämistä ja jalkauttamista sekä sen aktiivisempaa käyttöä.

7.1 Aktiivisen käytön lisääminen

Haastatelluista kaikki olivat sitä mieltä, että sitä pitäisi käyttää enemmän, mutta osa ei osannut myöskään tarkkaan nimetä, että mihin sitä oikeastaan olisi hyödyllistä käyttää. Järjestelmästä ei juuri itseltään löytynyt parannettavaa, ennemminkin käyttäjissä oli parannettavaa. Asiakkuuksienhallintajärjestelmästä saatavien raporttien ulossaaminen ja räätälöinti pitäisi olla hyvällä mallilla, jotta se otettaisiin kohdeyrityksessä todella käyttöön. Myös koulutukselle annettiin yksi ääni, ja toiveena olisikin, ettei se olisi pelkkä yleiskoulutus, vaan jokainen saisi koulutuksen oman työtehtävä mukaisesti kohtiin järjestelmästä.

Järjestelmää yleisesti pidettiin vielä raakileena ja ainakin tällä hetkellä hyödyt logistiikalle ovat haastateltujen mielestä vähäiset. Järjestelmään tarvittaisiin muutoksia, jotta se vastaisi enemmän käyttöä, vaikka katselukanavana se onkin hyvä. Se on hyvä tietopankki, mutta tiedon määrä voi olla hankala hahmottaa ja oikeaa, tarvittavaa tietoa sieltä voi olla vaikea alkuun löytää. Järjestelmän integrointi muihin tietojärjestelmiin sai kaikilta kannatusta.

Mikään näistä kommentteista ei kuitenkaan selitä sitä, miksi järjestelmää ei käytetä organisaatiossa enemmän. Järjestelmän käyttämättömyyteen vaikuttavat tekijät on helppo listata, mutta se, ettei niitä tästä tiedosta huolimatta käytetä, on käyttämättömyyden juurisyy. Usein sälytämme hankalina pitämämme asiat muiden päätettäväksi, vaikka itsenäisyys toisi tässä tapauksessa tehokkuutta ja turvaisi tulevaisuutta. Järjestelmän käytön lisäämisen tulisi lähteä esimiestason lisäksi siis myös henkilökohdaiselta tasolta, halusta kehittää itseään ja organisaatiota. Kaikkien pitäisi aamulla työpisteelle suunnatessaan heti tietää, että järjestelmän käyttö alkaa heti tietokoneen avauduttua ja sen aktiivista käyttöä tulisi olla koko työpäivän ajan. Tämä voisi tapahtua asteittain ja käytön aktiivisuutta voitaisiin valvoa ja kannustaa.

7.2 Koulutuksen merkitys

Jos vastauksia näin lyhyesti kokoa, niin oli selvästi huomattavissa, että puolet haastatelluista eivät juuri tienneet yrityksessä käytettävästä asiakkuuksienhallinnan työkalusta tai sen ominaisuuksista. Tälle on syynsä, sillä se ei ole heidän osastoilleen implementoitu ja muita, korvaavia järjestelmiä on ollut käytössä jo pidempään. Suhtautuminen asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöönottoon oli kuitenkin positiivinen ja erityisesti siihen kannustivat sellaiset haastateltavat, keillä se oli jo käytössä ainakin jollain tasolla. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä vaatisi kuitenkin paljon lisää informaatiota ja

tietotaitoa sen suodattamiseksi hyödylliseen muotoon. Tämä vaatisi koodaamista ja alustan järjestämistä juuri kohdeyrityksen tarpeisiin.

Jotenkin kuitenkin luen jonkinlaisen muutosvastarinnan tai uuden järjestelmän käyttöönoton vastustamisen rivien välistä. Mikäli järjestelmä olisi aktiivisessa käytössä monella osastolla, todennäköisesti tarvittavat muutokset järjestelmään tehtäisiin helpommin. Monet eivät käytä sitä, koska vastaavia muita järjestelmiä on olemassa ja ne ovat jo työntekijöille tuttuja. Sieltä on löydettävissä samoja tietoja, mutta suppeammin ja joskin puutteellisina.

Muutosvastarintaan voidaan suoraan vaikuttaa riittävällä koulutuksella ja jatkuvan oppimisen mukaisilla käytännöillä. Jotta järjestelmän käytöstä tulisi arkipäiväistä, vaatii se järjestelmän riittävää tuntemista ja helppokäyttöisyyttä. Lisäksi järjestelmää muokataan koko ajan muuttuviin tarpeisiin jo ihan tietoteknisen osaamisen ja kehittymisen vuoksi. Tämän vuoksi on elintärkeää, että kehittyminen jalkautetaan heti henkilöstöön eli riittävää jatkokoulutusta järjestelmän käyttöön täytyy tarjota tarpeeksi usein. Uskon, että näitä kehitysehdotuksia noudattamalla ja järjestelmään tehtävien muutosten kautta sen käyttö lisääntyisi ja toisi yritykselle kilpailuetua jatkossa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa kuvaan tutkimuksessa saatujen haastatteluvastausten sanomaan ja niiden merkitystä. Samalla peilaan niitä tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

8.1 Yleiskuva

Kokonaisuudessaan vastausten taso oli hyvin vaihteleva. Osalta haastateltavista sain paljon tietoa ja tietyt haastattelijat olivat melko lailla tietämättömiä koko järjestelmästä. Suurin ongelma näkyi jo heti peruskysymysten osalta: puolet ei edes tiennyt järjestelmän nimeä, sen käytössä oloaikaa tai onko aiemmin ollut käytössä mitään vastaavia järjestelmiä. Myös kysymykset koskien koulutusta, käytön-tukea ja ohjeistuksia sai melko eriäviä vastauksia. Kaikki kuitenkin luottivat esim. kollegoihin avun suhteen, jos sellaiselle ilmenisi tarvetta. Koulutusta oli saanut ainoastaan myyntitiimiläiset ja avain-asiakasvastaava.

Asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön harva oli kuitenkaan sitoutunut, vaikka sitä käyttäneet sa-noivat sen toimivaksi ja melko yksinkertaiseksi. Eräs haastateltu totesi, että laajempi hyödynnys olisi paikallaan, mutta lähinnä koskien muiden osastojen käyttöä. Työntekijöitä ei motivoida sitä laajemmin käyttämään eikä johdolta tule selvää signaalia asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytöstä heiltä itsel-tään. Sieltä saatavat raportit ovat ainoa näkyvä osa joillekin haastatelluista. Myöskään järjestelmän ylläpitäjästä ei ollut merkittävästi tietoja tai sen päivittäjästä. Omien tulosityksiköiden sisälläkin käyttö on vaihtelevaa, lähtökohtaisesti sitä ei käytetä ollenkaan tai vain vähän. Asiakkuuksienhallintajärjes-telmän hyödyt kuitenkin näkyvät monelle, vaikka sitä ei juuri käytetä: asiakaskohtaiset tiedot olisivat hyödyllisiä monilla osastoilla ja mikäli tietojen etsiminen olisi helpompaa, olisi moni haastatelluista valmis siirtymään käyttämään tätä järjestelmää.

8.2 Asiakkuuskysymykset

Asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyt asiakkaalle kirvoitti hyvin vastauksia. Asiakkaan elinkaaren eri vaiheiden merkitys korostui vastauksissa, esim. syyt miksi asiakas siirtymässä kilpailijalle tai mitä muut osastot tietävät kyseisestä asiakkuudesta. Useimmat haastateltavat huomauttivat, että aina tieto ei kulje talon läpi vaan jää esimerkiksi sähköposteihin tai työntekijöiden muistiin. Silloin ongelmaksi muodostuu asiakkaan jatkuva kontaktointi yritykseen ja pahimmassa tapauksessa tiedottomuus hei-jastuu epäammattimaisuutena. Sellaiset tiedot tulisi ehdottomasti kirjata ylös asiakkuuksienhallintajär-jestelmään haastateltavien mukaan. Osa ei jälleen osannut vastata kysymykseen, kun kokemusta jär-jestelmän käytöstä ei ollut. Lisäksi asiakkaat voisivat saada parempaa palvelua, kun myyjä tai avain-asiakasvastaava osaisi suositella jotain toista tuotetta asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella. Tur-haa työtä voisi välttää ja työntekoa helpottaa, kun kaikki tiedot ja tilastot olisi löydettävissä saman alustan alta. Tietoja voi asiakkuuksienhallintajärjestelmään tallentaa myös enemmän, joten tiedot voi-sivat olla ajankohtaisemmat ja laajemmat.

Asiakkaan hoitomalli puolestaan avasi järjestelmän tulevaisuutta hyvin: elinkaarimalli on tulossa ja siinä asiakkuuden eri vaiheille on suunniteltu oma toimenpide, jolloin asiakaspolun seuraaminen on helppoa eikä tule tehtyä turhaa työtä asiakkaan kanssa. Tiettyjä toimenpiteitä on jo asiakkaille, jotka esim. lakkaavat tilaamasta, mutta eteenpäin pitäisi mennä tälläkin saralla. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että heidän työnsä kannaltaan tällä ei juurikaan ole merkitystä, joten asiasta ei ole tietoja. Hoitomallin ylös kirjaamiselle sen sijaan tuli vihreää valoa. Asiakassuhde-etujen käyttöönotto sai myös kannatusta haastatelluilta, tosin osa edelleen vastasi, että vaikea sanoa, kun ei tunne järjestelmää kunnolla. Tiedon tallentaminen olisi ensimmäinen askel. Asiakkaiden segmentointi koettiin myös tärkeäksi ja sellainen järjestelmä olisi hyvä olla käytössä.

Sen sijaan, kun pyysin listaamaan, mitkä asiat asiakassuhteiden hallinnoinnissa ovat jo hyvin, sain hyvin erikoisen ja toisiaan mukailevan vastausjoukon: useimmat vastasivat negatiivisilla asioilla, vaikka kyseessä oli jo hyvin olevat seikat. Useampi vastasi asiakastietojen olevan puutteellisia ja vanhentuneita, mikä aiheuttaa yleensä paljon arvailua ja turhaa työtä. Lisäksi todettiin jo käytössä olevien järjestelmien sisältävän tarvittavat työkalut työn tekemiseen, joten asiakkuuksienhallintajärjestelmä koettiin jopa vähän turhana ja aiheuttavan lisää töitä.

Vaikka kaikki haastatellut eivät ole asiakkuuksienhallinnan ammattilaisia, he osasivat silti nähdä, mitä hyötyä siitä voisi olla yritykselle. Lisäksi ilahduttavaa oli se, että he osasivat kaikki mainita omalle toimenkuvalleen ja tulosityksikölleen hyödyllisiä käyttökohteita asiakkuuksienhallintajärjestelmälle. Tähän sain monia yksittäisiä seikkoja, kuten parempi palvelu, massainformaatio, pullonkaulojen vähentäminen, edellisten ongelmatilanteiden läpikäyminen siihen törmätessä uudelleen, tuotteiden menekin ennakointi ja kausivaihtelut.

8.3 Kohdeyritystä käsittelevät kysymykset

Muutosten tekeminen itse ohjelmaan voi olla monimutkaista ja kallista haastateltavien mielestä. Yleisesti ottaen useimmat vastasivat kysymykseen ei tietoa tai IT-kumppani. Lisäksi oman koodaajan saaminen esim. talon sisältä oli toivottavaa haastatellun mielestä, sillä silloin tarvittavat muutokset koodiin voisi tehdä nopeammin ja ehkä halvemminkin, kun ei tarvitse palkata erikseen konsulttia kertomaan koodaajalle, mitä tehdä.

Lisäarvo yritykselle oli haastateltavien mielestä selvä. Prosessit tehostuisivat ja asiat tehtäisiin kerralla kunnolla. Turhat työvaiheet voisivat jäädä pois ja ei tarvitse käyttää useaa tietojärjestelmää yhtä aikaa. Palvelu paranisi ja tuloksena olisi nopeampaa ja helpompaa asiakaspalvelua. Myös ajankäyttö ja tiedon hallinnointi paranisi, kun kaikki tieto olisi yhdessä paikassa eikä esimerkiksi lukemattomana sähköpostina tai työntekijän muistin varassa. Myös ennakointia peräänkuulutettiin esimerkiksi kausivaihteluiden, menekin ja työvuorojen suunnittelun osalta.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

9.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää asiakkuuksienhallintajärjestelmää ja sen hyödyntämistä logistiikan tukena Heinon Tukun Kuopion toimipisteessä. Tutkimuksen ja työn tavoitteeksi asetin kartoittaa asiakkuuksienhallintajärjestelmän nykytilaa ja tutkia, miten eri osastoilla sitä hyödynnetään. Opinnäytetyön tavoite ei ollut saattaa tutkimuksen tuloksia käytäntöön, vaan selvittää yrityksen tila tällä hetkellä ja kuvata se mahdollisimman tarkasti sekä tuoda esille kehitysehdotuksia. Tutkimuksen pohjana toimivat kuusi tutkimushaastattelua ja niiden pohjalta tehty analyysi teoria huomioon ottaen. Näitä kahta peilaamalla muodostin tutkimuksen tulokset ja esitin niihin pohjautuvat kehitysehdotukseni ja johtopäätökset.

Tutkimuksen aiheeseen syventyminen ja teorian tutkiminen oli mielenkiintoista ja hyvin opettavaista. Sen avulla pääsin myös hyvin selville tutkimuksen suorittamisesta ja siitä, kuinka tutkimus kannattaa toteuttaa. Tutkimuksen tekeminen oli myös hyvin avartavaa ja saamani vastaukset olivat osittain hyvin linjassa olettamuksieni kanssa, mutta myös eriäviä ajatuksia löytyi. Niistä opin varmasti eniten koko tutkimuksen teon aikana. Yllättävää oli saamieni vastausten epätasaisuus, esimerkiksi haastattelujen kestot vaihtelivat hyvin paljon riippuen haastateltavasta ja hänen asemastaan. Lisäksi olin yllättynyt siitä, ettei järjestelmää todella käytetty ja hyödynnetty sen koko potentiaalia yrityksessä juurikaan. Mielestäni kallis järjestelmä pitäisi laittaa töihin mahdollisimman pian, jotta siitä saataisiin suurin hyöty niin asiakkaalle kuin yrityksellekin.

Tutkimusta voisi viedä eteenpäin useaanakin erilaiseen suuntaan. Mielestäni tärkeintä olisi nyt implementoidu asiakkuuksienhallintajärjestelmä kaikille osastoille, joka voisi olla yksi tutkimuskohde. Sen jälkeen voisi seurata ohjelman käyttöä toisena tutkimuskohteena. Viimeiseksi tutkimuskohteena voisi mahdollisesti selvittää, miten asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttö on vaikuttanut yrityksessä. Tästä voisi kehittää hyvin monta eri tutkimussuuntaa, esimerkiksi logistiikan, myynnin, asiakaspalvelun, toimitusvarmuuden tai asiakkaan elinkaaren kannalta. Opinnäytetyöprosessin aikana sain paljon uutta ajateltavaa koskien tätä tutkimusaihetta ja tutkimuskysymystä ja niistä saisi hyvin paljon uusia kehitysideoita juuri eri osastojen hyödyksi käyttämällä enemmän ja tehokkaammin asiakkuuksienhallintajärjestelmää.

9.2 Pohdinta

Mielestäni onnistuin hyvin tutkimuksen eettisten kysymysten noudattamisessa ja myös tutkimustulosta voin pitää luotettavana. Haastattelut onnistuivat hyvin ja vastaukset olivat olettamustani mukaisia ja perusteltuja. Noudatin teoriasta saamieni tietojen ohjeita ja siksi pidän suorittamaani tutkimusta luotettavana. En myöskään antanut olettamusteni ja mielipiteiden liikaa vaikuttaa litterointiin, vastausten avaamiseen ja kirjoittamiini johtopäätöksiin. Olin etukäteen kirjannut olettamukseni ylös ja peilasin

niitä valmiisiin vastauksiin. Näin pystyin välttämään liiallista oman näkemyksen todistamista ja saavuttamaan mahdollisimman neutraalin lopputuloksen. Tietämykseni tutkijana myös karttui samalla haastattelun tekemisestä ja sain mielestäni hyvän pohjan tutkimushaastatteluista myös tulevaisuutta ajatellen. Koin tällaisen tutkimusmuodon sopivan minulle hyvin ja se antoi hyvin laajan kuvan eri henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista yhden yrityksen sisällä. Havaitsin, että näkemykset voivat vaihdella hyvinkin paljon eri henkilöiden välillä.

Tässä kohdassa haluan myös manita, että kaikki haastatellut olivat miehiä, mikä varmasti osaltaan vaikutti haastattelujen tuloksiin ja siten tutkimuksen suuntaan. Valitettavasti en voinut valita molempien sukupuolien edustajia haastateltaviksi, sillä esimiestehtävät olivat jaettu yrityksessä miehille ja näin ollen tutkimuksen suunta olisi muuttunut hyvin erilaiseksi, jos olisin ottanut yrityksen naistyöntekijöitä haastateltavaksi. Konsernitasolla naisiesimiehiä on, mutta Kuopion osalta esimiestehtävät ovat valitettavasti hyvin miesvaltaisia. Tässä olisi varmasti yrityksen tasolla parannettavaa, mutta tämä on jo aivan oma tutkimuksen kohde.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli melkoista aaltoliikettä ja välillä tuntui, ettei työ etene ollenkaan ja toisinaan sykäykset eteenpäin olivat merkittäviä. Aikataulut ja siinä pysyminen olivat varmasti suurimmat haasteeni opinnäytetyön toteuttamisessa. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja opin koko prosessissa paljon. Haastavinta oli tietenkin itsensä motivoiminen, mutta kuvailemani sykäykset työn etenemisessä olivat suurin motivaattorini. Opinnäytetyön aihe oli myös mielenkiintoinen ja halusin todella tutkia tätä aihetta lähemmin. Tutkimusta mielestäni helpotti enemmän tuntemukseni yritykseen ja haastateltuihin, jolloin haastattelu tilanteet olivat luonnollisia ja sain aidot reaktiot.

Jos nykytiedoillani lähtisin tutkimaan samaa aihetta, todennäköisesti valitsisin saman tutkimusmenetelmän, mutta vähemmän haastateltavia ja laajemman kysymyspatteriston. Huomasin, että vastaus-ten taso oli niin vaihteleva, että en saanut kovinkaan moneen kysymykseen hyviä vastauksia, vaikka niidenkin anti vaikutti osaltaan tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi haluaisin tarkemmin selvittää, miksei asiakkuuksienhallintajärjestelmää käytetä enemmän niillä osastoilla, joilla sen käyttö on todella kriittistä, kuten myynnissä ja avainasiakasvastaavilla. Näitä tutkimalla tutkimus lähtisi kuitenkin hieman eri suuntaan, mutta kuvastaisi hyvin yrityksen nykytilaa ja antaisi todennäköisesti paremman kivijalan kysymykselle, miksei asiakkuuksienhallintajärjestelmää käytetä aktiivisemmin.

Aiheen rajaaminen osoittautui myös melko vaikeaksi ja teoriaa kirjoittaessa ja tutkimushaastatteluja litteroitaessa olisi helposti voinut lähteä laventamaan enemmänkin. Lopulta viimeiset päätökset olivat helppoja ja onnistuin mielestäni hyvin pysymään rajatussa aiheessa ja tehtävän vaatimassa mittasuhteessa. Prosessi oli kuitenkin pitkä ja vaati paneutumista ja ponnisteluja. Liian laajaksi kasvaneen aiheen käsittely olisi myös vaikeuttanut ja mutkistanut tätä entisestään. Opinnäytetyön aikana on hyvin ehtinyt kehittää kriittistä ajattelua ja siten olen kehittynyt myös tutkijana: yritän laajentaa näkökulmaani enemmän ja saada siihen uusia katsontakantoja.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- Bain & Company. (02. huhtikuu 2018). *Customer Relationship Management*. Noudettu osoitteesta Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management>
- Baran, R. J.;& Galka, R. J. (2017). *Customer Relationship Management - The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. New York, Yhdysvallat: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bergström, S.;& Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Europeaus, V. (Toukokuu 2005). 9.4. *Asiakastyö*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakastyo?highlight=hoitomalli#search-anchor>
- Fonecta. (5. tammikuu 2020). *Finder*. Noudettu osoitteesta Fonecta: <https://www.finder.fi/Elintarvikkeet/Heinon+Tukku+Oy+Toimitustukku+Espoo/Espoo/yhteystiedot/528629>
- Halinen, A.;& Terho, H. (24. helmikuu 2020). 6.11. *Kohti tuloksellista asiakassalkutusta yritysasiakasliiketoiminnassa*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/kohti-tuloksellista-asiakassalkutusta-yritysasiakasliiketoiminnassa?highlight=asiakkuuksien%20hallinta#search-anchor>
- Heinon Tukku. (5. tammikuu 2020). *Heino tänään*. Noudettu osoitteesta Heinon Tukku: <https://heinontukku.fi/heino-tanaan/>
- Heinon Tukku. (5. tammikuu 2020). *Heino-konserni*. Noudettu osoitteesta Heinon Tukku: <https://heinontukku.fi/heinokonserni/>
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Johnston, M. W.;& Marshall, G. W. (2016). *Sales Force management - Leadership, Innovation, Technology*. New York, Yhdysvallat: Routledge Taylor & Francis Group.
- Karjalainen, T.;Mehtonen, S.;Musakka, J.;Pikkariainen, J.;Varpunen, J.;& Voutilainen, J. (29. toukokuu 2019). Tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön. (H. Holopainen, Haastattelija)
- Kataja, M. (huhtikuu 2018). 2.14. *Koneälyn avulla täsmätietoa asiakaskokemuksista*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/konealyn-avulla-tasmatietoa-asiakaskokemuksista>
- Kortela, A. (elokuu 2018). 9.8. *Empatia on seuraava buumi asiakkaiden kohtaamisessa*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/empatia-seuraava-buumi-asiakkaiden-kohtaamisessa?highlight=NPS#search-anchor>
- Kotler, P.;& Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Boston, Yhdysvallat.
- Kotler, P.;Armstrong, G.;Harris, L. C.;& Piercy, N. (2016). *Principles of Marketing*. Harlow, Iso-Britannia: Pearson Education Limited.
- Kumar, V.;& Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management - Concept, Strategy and Tools*. Berliini, Saksa: Springer- Verlag GmbH.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere, Suomi: Vastapaino.
- Logistiikan maailma. (29. helmikuu 2020). *Mitä on logistiikka?* Noudettu osoitteesta Logistiikan maailma: <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/mita-on-logistiikka/>

- Malach, J. (24. helmikuu 2020). *2.10. Asiakkuuden arvon arviontimenetelmä*. Noudettu osoitteesta Bonnier: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuuden-arvon-arviontimenetelma?highlight=crm#search-anchor>
- Mikkola, M. (2012). *6.15. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen dialogimarkkinoinnilla*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/kuluttaja-asiakkuuksien-johtaminen-dialogimarkkinoinnilla?highlight=elinkaari#search-anchor>
- Oksanen, T. (2010). *CRM ja muutoksen tuska : Asiakkuudet haltuun*. Helsinki: Talentum.
- Payne, A. (2008). *Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford, Iso-Britannia: Elsevier Ltd.
- Pohjanmäki, O.-P. (2005). *1.1. Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuusstrateginen-arkkitehtuuri?highlight=elinkaari#search-anchor>
- Pohjanmäki, O.-P. (2005). *2.3. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>
- Rosti, A.;& Rosti, P. (10. maaliskuu 2020). *6.6. Asiakkuudenhallintajärjestelmät asiakkuuksien johtamisessa*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuudenhallintajarjestelmat-asiakkuuksien-johtamisessa?highlight=hoitomalli#search-anchor>
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006). *Diskurssianalyysi*. Noudettu osoitteesta KvaliMOTV: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006). *Kvalimotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Noudettu osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html
- Saarijärvi, H. (maaliskuu 2014). *7.15. Asiakastieto vai asiakkaan tieto? Asiakkuuksien johtaminen tänään ja huomenna*. Noudettu osoitteesta Bonnier Pro: <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakastieto-vai-asiakkaan-tieto-asiakkuuksien-johtaminen-tanaan-ja-huomenna?highlight=johtaminen#search-anchor>
- Salokorpi, J.;& Bjuström, E. S. (18. 11 2019). *KKV esittää Keskon ja Heinon Tukun välisen yrityskaupan kieltämistä*. Noudettu osoitteesta Yle: <https://yle.fi/uutiset/3-11074373>
- SAP. (5. tammikuu 2020). *Global Company Information*. Noudettu osoitteesta SAP: <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>
- SAP. (5. tammi 2020). *SAP® C/4HANA: Deliver trusted and connected customer experience*. Noudettu osoitteesta SAP: <https://www.sap.com/finland/products/crm.html?pdf-asset=dcee8b44-4b7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=2>
- Solteq. (24. helmikuu 2020). *Heinon Tukku - SAP modernisointihanke*. Noudettu osoitteesta Solteq: <https://www.solteq.com/fi/menestystarinat/heinon-tukku>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Tämä on tutkimushaastattelu opinnäytetyöhön Asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyntäminen logistiikan tukena. Paikka: Heinon Tukku, Kuopio, Pienen Neulamäentie. Aika: 29.5.19. Haastattelijana Heini Holopainen ja haastateltavana (nimi + titteli).

1. Peruskysymykset
 - a. Mikä asiakkuuksienhallintajärjestelmä teillä on käytössä?
 - b. Tiedätkö, kauanko sitä on käytetty?
 - c. Onko käytössä ollut muita järjestelmiä?
2. Koulutus ja ohjeistus
 - a. Oletko saanut koulutusta asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?
 - b. Oletko saanut tukea asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?
 - c. Tiedätkö, millaiset säännöt ja ohjeistukset asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytölle on luotu? Missä ne sijaitsevat?
 - d. Tiedätkö, keneltä kysyä apua? Ratkeavatko ongelmat helposti?
3. Käyttökysymykset
 - a. Kuinka sitoutunut olet käyttämään asiakkuuksienhallintajärjestelmää?
 - b. Käyttääkö johto asiakkuuksienhallintajärjestelmää?
 - c. Motivoidaanko sinua asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön?
 - d. Kuka tiedot järjestelmään syöttää ja kuka hallinnoi/ylläpitää/päivittää järjestelmää?
 - e. Miten tuloksikoksi käyttää asiakkuuksienhallintajärjestelmää?
 - f. Mitä tietoja voisit itse hyödyntää omassa työssäsi asiakkuuksienhallintajärjestelmästä?
4. Asiakas näkökulma
 - a. Miten asiakkaat voisi huomioida paremmin käyttämällä asiakkuuksienhallintajärjestelmää?
 - b. Millainen on asiakkaan hoitomalli? Olisiko syytä toteuttaa sellainen ja kirjata se ylös asiakkuuksienhallintajärjestelmään sellaisen puuttuessa?
 - c. Olisiko merkittävimmillä asiakkailla jotain asiakassuhde-etuja tässä tapauksessa?
 - d. Mitkä asiat ovat jo hyvin asiakassuhteiden hallinnoinnissa?
 - e. Mitä lisäarvoa asiakkuuksienhallintajärjestelmä voi tarjota asiakkaalle?
5. Yrityksen näkökulma
 - a. Kuka voisi tehdä tarvittavat muutokset ohjelmistoon?
 - b. Millaisia kustannuksia tästä tulisi? Miten paljon?
 - c. Mitä lisäarvoa asiakkuuksienhallintajärjestelmä voi tarjota yritykselle?
6. Kehitysehdotukset
 - a. Mitä parannettavaa järjestelmässä on?
 - b. Mitä hyvää järjestelmässä on?
 - c. Tulisiko järjestelmän tietoja integroida muihin organisaation järjestelmiin?