

Vili Lassila

**Asiakkuudenhallintajärjestelmän
käyttöönottosuunnitelma**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Yrittäjyyden, liiketalouden ja ravitsemisalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Yrittäjyyden, liiketalouden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Vili Lassila

Työn nimi: Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma

Ohjaaja: Osmo Mäkinieni

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 63 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyö tarkoituksena oli selvittää, mitä on asiakkuudenhallinta sekä kuinka asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmä otetaan käyttöön. Asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa mainitaan usein sen englanninkielinen termi CRM eli Customer Relationship Management. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan asiakkuudenhallinnan perusteet sekä sen pohjalta on selvitetty, mitä järjestelmän käyttöönotto vaatii menestyäkseen. Apuvälineenä tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin haastatteluja, joiden tarkoituksena oli selvittää lähtökohta sekä hahmottaa ne tavoitteet, joihin halutaan päästä.

Tutkimus toteutettiin eräälle yritykselle, jonka tavoitteena oli saada CRM-järjestelmä käyttöön tehokkaammin. Järjestelmä oli ollut yrityksessä pari vuotta käytössä, mutta käyttö oli ollut vähäistä muun muassa ajan puutteen sekä tietotaidon puutteen takia. Lisäksi järjestelmää on käyttänyt ainoastaan yksi henkilö parin vuoden aikana. Tavoitteena oli siis saada asiakkuudenhallintajärjestelmä useamman henkilön käyttöön sekä keskittää olemassa olevat asiakastiedot yhteen järjestelmään.

Tutkimuksen tuloksena voidaan esittää, että CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii vahvaa sitoutumista koko yritykseltä onnistuakseen. Käyttöönoton menestyminen vaatii sen esteiden tunnistamista sekä niiden eliminoimista ennalta. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii koulutusta sekä ymmärtämistä, miksi sitä käytetään yrityksessä. Kehittämiseksi CRM-järjestelmän käyttöönottamiseen on esitetty suunnitelma, jossa muodostetaan projektiryhmä sekä sille asetetaan tehtävät.

Avainsanat: Asiakkuudenhallinta, CRM, tietojärjestelmä, tiedonhallinta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Author: Vili Lassila

Title of thesis: A Customer Relationship Management System Implementation Plan

Supervisor: Osmo Mäkinieni

Year: 2013 Number of pages: 63 Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to find out what customer relationship management is and to find out the implementation of a customer relationship management system. CRM stands for Customer Relationship Management. The basics of CRM are explained in this thesis and, based on that, an explanation is provided as to what it needs to succeed in CRM system implementation. Interviews were used to carry out this implementation study. The aim of the interviews was to find out the starting point and to define the goals that were aimed for.

The study was made for one company whose object was to get an efficient CRM system implementation. The CRM system had been in use for a couple years in this company. The system had only been in minimal use because of the lack of the time and knowledge. Moreover, the system had only been used by one person for the last two years. The objective of this study was to have more personnel in the company use the CRM system as well as to integrate all the existing customer information into the CRM database.

As a result of this study, it can be argued that the CRM system requires strong commitment from the entire company to succeed. To succeed in CRM system implementation, the company needs to recognize obstacles to implementation and eliminate them right from the beginning. A new data processing system implementation requires training and knowledge about why the system is used in the company. As an idea for developing CRM system implementation, the thesis suggests a plan, which includes forming a project team and setting tasks for it.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM, data processing system, knowledge management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimustausta.....	8
1.2 Tutkimusongelma.....	8
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	9
1.4 Tutkimuksen rajaus.....	10
1.5 Keskeisimmät käsitteet	10
2 ASIAKKUUDENHALLINTA	12
2.1 Tavoitteet ja hyödyt.....	13
2.1.1 Strateginen tehokkuus	14
2.1.2 Operatiivinen tehokkuus.....	15
2.2 Asiakashallinnan visio	16
2.3 Asiakashallinnan tasot	17
2.4 Elinkaarimallit.....	18
2.5 Asiakasryhmien segmentointi.....	21
3 TIEDONHALLINTA	26
3.1 Tavoitteet	27
3.2 Tiedonhallinnan suunnittelu	29
4 YRITYSTEN TIETOJÄRJESTELMÄT	31
4.1 Lähtökohta ja vaatimukset	31
4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä.....	32
4.2.1 Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet	34
4.2.2 Tietojärjestelmien ryhmät.....	35
4.3 Tietoturvallisuus	36
5 CASE-YRITYS	38
5.1 Microsoft Dynamics CRM.....	38
5.2 Haastattelut.....	39

5.2.1 Aiempi järjestelmän käyttäjä	40
5.2.2 Uudet, aloittavat järjestelmän käyttäjät	42
5.3 Valmistautuminen CRM-hankkeeseen	43
5.4 Pilottiprojekti.....	43
5.5 Pilottiprojekti case-yrityksessä	45
5.6 Projektiorganisaation muodostaminen	47
5.6.1 CRM-omistaja	47
5.6.2 Projektipäällikkö	48
5.6.3 Pääkäyttäjä	48
5.6.4 Projektiryhmä	49
5.6.5 Avainkäyttäjät.....	49
5.6.6 Tietosuojavastaava	50
5.6.7 Tekniset asiantuntijat	50
6 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO.....	51
6.1 Tehtävien asettelu.....	51
6.2 Haasteet.....	53
6.3 Menestystekijät	55
6.4 Jatkokehitys	56
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	61
LIITTEET	63

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt.	16
Kuvio 2. Asiakashallinnan tasot.	18
Kuvio 3. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella.	19
Kuvio 4. Segmentointiprosessi.	25
Kuvio 5. Tiedonhallinnan suunnittelu.	30
Kuvio 6. Vesiputousmallin periaate.	47
Kuvio 7. CRM-käyttöönottojen menestystekijät.	56

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää CRM-järjestelmän (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaiheita. Lisäksi työn teoriaosuudessa selvitettiin, mitä asioita asiakkuudenhallinta pitää sisällään. Työn aihe saatiin opinnäytetyön tekijän työharjoittelun kautta, jonka aikana tutkimuksen aihe saatiin. Yritys haluaa pysyä nimettömänä, joten työssä puhutaankin toimeksiantajasta nimellä eräs yritys.

Työn teoriaosuudessa esitellään asiakkuudenhallinnan perustietoja sekä asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon asiakkuudenhallintaa toteuttaessa. Tärkeimmäksi asiaksi asiakkuudenhallintaa toteuttaessa havaittiin olevan huolellinen suunnittelu ennen käytännön toteuttamista. Esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittely kannattaa toteuttaa ensin paperilla, ja sitten vasta toteuttaa se käytännössä.

CRM-järjestelmän käyttöönoton tutkiminen koettiin yrityksessä tarpeelliseksi, koska se on ollut jo pari vuotta taka-alalla ja nyt se haluttiin ottaa varsinaiseen käyttöön. Tutkimuksen ongelman selvittämisessä apuvälineinä käytetään liiketalouden sekä IT-alan kirjallisuutta, järjestelmän henkilökohtaista käyttämiskokemusta sekä haastatteluja. Tärkeimmät tutkimuksen tulokset saatiin selville haastatteluissa, joiden avulla selvitettiin lähtötilanne sekä päätavoitteet järjestelmään liittyen.

Toiminnallisessa osiossa saatiinkin haastattelujen pohjalta selvitettyä, kuinka olisi syytä lähteä toteuttamaan järjestelmän käyttöönottoa. Toiminnallisessa osiossa esitetään siis tämän työn kirjoittajan omat kehitysideat, jotka on havaittu olevan sopivimpia lähtötilanteeseen nähden. Kehittämisessä on otettu huomioon, että järjestelmän käyttäminen on vielä lähtökuopassa. Osiossa on esiteltyä myös haastattelujen pohjalta havaitut haasteet sekä menestystekijät käyttöönotolle.

Aihe on sopiva tutkimuksen kohteeksi, sillä siinä yhdistetään tietotekninen ratkaisu sekä liiketoiminnan osaaminen, jotka ovat kirjoittajalle molemmat mielenkiinnon kohteita. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä on entistä ajankohtaisempi monessa yrityksessä, sillä markkinoilla on kilpailua asiakkaista.

1.1 Tutkimustausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erään yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottamista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ohjelman tuomia haasteita, hyötyjä sekä sen vaatimuksia. Ensimmäisenä tehtävänä selvitettiin asiakkuudenhallinnan perusteita sekä, kuinka asiakkuudenhallintaa tulisi toteuttaa käytännössä.

Lähtökohtana tämän tutkimuksen tekemisessä oli selvittää, millaista tietoa yritys haluaa lisätä järjestelmään liittyen. Aluksi selvitettiin aiempi osaaminen ja kokemus järjestelmän suhteen. Tämän jälkeen muodostettiin varsinaista työn aihetta ja tutkimusongelmaa, jota selvitettiin tutkimuksessa. Sen jälkeen, kun tutkimuksen varsinainen aihe ja kohde olivat selvillä, voitiin tutustua siihen liittyvään aineistoon. Tämän työn teoriaosuudessa onkin esitetty aineistoon pohjautuen tietoa asiakkuudenhallinnasta ja sen järjestelmiin liittyen.

Tutkimuksen ajankohta keskittyi vaiheeseen, jossa asiakkuudenhallintajärjestelmä haluttiin ottaa vakituisesti käyttöön. Järjestelmää ei ollut vielä siis varsinaisesti otettu käyttöön. Tutkimuksen alussa selvisi myös, että asiakkuudenhallintajärjestelmä oli ollut jo pari vuotta yrityksellä tietokoneilla, mutta ohjelmaa ei varsinaisesti oltu käytetty täysin hyödyksi. Järjestelmä oli toiminut vain yhteystietojen sijaintipaikkana, jota hyödynnettiin silloin kun asiakkaan tietoja ei muualta löytynyt. Käyttö on ollut siis varsin vähäistä ja sen tarjoamaa potentiaalia ei ole hyödynnetty liiketoiminnassa. Tutkimuksen alussa selvisi myös, että järjestelmää käyttää ainoastaan yksi henkilö yrityksessä. Järjestelmän käyttöönoton yhtenä pyrkimyksenä onkin laajentaa sen käyttäjäpiiriä yrityksessä.

1.2 Tutkimusongelma

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2000, 113) esittävät kirjassaan "Tutki ja kirjoita", että tutkimuksen ongelmat tulisi pohtia selviksi ja muotoilla selkeäksi ennen kuin etsitään varsinaista aineistoa. Tälle tutkimukselle voitiin asettaa tutkimusongelmaksi CRM-järjestelmän käyttöönottovaiheen selvittäminen. Lisäksi kerättyyn aineistoon tutustuttiin ja esitettiin, millaisia haasteita sekä hyötyjä tämän järjestel-

män käyttöönotto sisältää. Asiakkuudenhallintajärjestelmä halutaan ottaa yrityksessä käyttöön siten, että se saadaan juurrutettua organisaatioon. Kyseessä on siis uuden tietojärjestelmän käyttöönoton selvittäminen.

Tutkimusongelmaan alettiin etsiä ratkaisua tutustumalla informaatioteknologian ja liiketalouden kirjallisuuteen. Ratkaisuksi tutkimusongelmaan on esitetty työn kehittämissosiossa käyttöönottoprojekti jossa on kerrottu, kuinka ohjelma tulisi ottaa käyttöön vaiheittain. Kehittämisessä on otettu huomioon, mitä uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä ja mitä tuloksia sillä voidaan saada aikaan. Työn lopuksi on pohdittu niitä asioita, jotka tekevät käyttöönotosta onnistuneen sekä pohdittu myös, miten tulevaisuuteen tulisi suhtautua järjestelmän suhteen.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on tiedostettava se, että tutkimukselle asetettu alkuperäinen ongelma saattaa muuttua ja muotoutua lopulliseen muotoon tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 114.) Tutkimus oli kehittämisshanke yritykselle, jonka toteuttamisessa käytettiin apuna haastatteluja. Haastattelut toteutettiin useammassa erässä siten, että aluksi selvitettiin lähtötilanne ja tämän jälkeen haastatteluissa selvitettiin syvällisemmin järjestelmää ja siihen liittyviä asioita. Haastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, koska sen todettiin olevan paras ratkaisu saada tietoa tutkimusta varten. Haastattelut toteutettiin yrityksessä kahdelle ryhmälle: järjestelmän aiemmalle käyttäjälle sekä uusille, aloitaville käyttäjille. Tämän avulla saatiin mahdollisimman selkeä kuva lähtötilanteesta sekä siitä päämäärästä, mihin halutaan päästä. Lotin (1998, 33) kirjassa "Markkinointitutkimuksen käsikirja" onkin mainittu, että tutkimustulosten laatuun ja luotettavuuteen vaikuttaa huolellisesti valittu kohderyhmä. Tutkimusta varten tämän opinnäytetyön kirjoittaja sai myös useampaan kertaan käyttää yrityksessä käytössä olevaa asiakkuudenhallintajärjestelmää, jonka ansiosta järjestelmästä sekä sen ominaisuuksista saatiin hyvä yleiskuva myös käytännössä.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu kahteen pääalueeseen: teoriaosuuteen ja kehittämisosuuteen. Teoriaosuus voidaan rajata asiakkuudenhallinnan, tiedonhallinnan ja yritysten tietojärjestelmien pohtimiseen. Teoriaosuus pohjautuu kirjallisen aineiston lisäksi Internetistä sekä yrityksestä löytyvään materiaaliin. Yrityksestä löytyvä materiaali oli lähinnä oppaita ja käyttöohjeita asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttämiseen. Kehittämisosiossa ehdotetaan opinnäytetyön kirjoittajan näkemys kehitystoimenpiteistä, jotka järjestelmän käyttöönotto vaatii onnistuakseen. Osio onkin rajattu juuri tähän käyttöönoton kehittämistoimenpiteisiin. Tutkimuksen aihe on laaja ja monipuolinen, joten rajaaminen tehtiin siten, että asiakkuudenhallinnan teoria tukee käytännön kehittämisosiota.

1.5 Keskeisimmät käsitteet

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää lukijalle työn sisältämät keskeisimmät käsitteet. Käsitteet on selitetty lyhyesti sillä tavalla, että lukija saa informaatiota käsitteen sisällöstä. Luetellut käsitteet on järjestetty aakkosjärjestykseen.

Asiakassegmentointi. Asiakkuuksille suoritettava ryhmittely, jossa asiakkuudet voidaan jakaa omiin ryhmiin, esimerkiksi tarpeiden tai ominaisuuksien perusteella. Asiakkuudenhallintajärjestelmällä voidaan toteuttaa asiakassegmentointi. (Oksanen 2010, 312.)

Asiakasstrategia. Strategia jonka suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaat ja markkinat. Asiakasstrategia pohjautuu yrityksen strategiasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46.)

Asiakkuuden elinkaari. Asiakassuhde alkaa asiakkuuden muodostuessa ja sen kesto vaihtelee asiakkuuksittain. Elinkaari voidaan jakaa neljään alueeseen asiakkuuden vaiheen mukaan: alkaminen, haltuunotto, kehittäminen ja päättyminen. (Mäntyneva 2001, 126.)

Asiakkuudenhallinta. CRM (Customer relationship management), eli asiakkuudenhallinta voidaan käsittää hyvin laajasti. Suppeasti se voidaan määritellä asia-

kassuhteiden hallitsemiseksi, jossa apuvälineenä käytetään tietojärjestelmää. (Oksanen 2010, 22.)

CRM. Merkitsee samaa kuin asiakkuudenhallinta. Termi on englanninkielinen vastine.

Tiedonhallinta. Tiedon tallennuksen jälkeen, on tavoitteena hyödyntää tätä tallennettua tietoa. Voidaan puhua taidosta hyödyntää tallennettua tietoa liiketoiminnassa. Termin englanninkielinen määritelmä on knowledge management. (Alamutka & Talvela 2004, 18.)

Tietojärjestelmä. Järjestelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa tiedonhallintaa. Järjestelmään tallennettavia tietoja voidaan käsitellä siten, että niistä saadaan tietoa, josta on hyötyä yritykselle. (Tsk, [viitattu 27.12.2012].)

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkaat mahdollistavat yrityksen olemassaolon ostamalla palveluja tai tuotteita. Ilman asiakkaita yritys ei siis ole kannattava eikä se voi menestyä. Tämän takia tulee jatkuvasti miettiä, kuinka saada asiakkaat valitsemaan juuri sinun tuotteesi tai palvelusi. Asiakkuudenhallinnasta käytetään englanninkielistä termiä CRM eli Customer Relationship Management. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on ajatella liiketoiminta mahdollisimman asiakaslähtöisesti, eli halutaan selvittää asiakkaan tarpeet ja täyttää ne parhaan mukaan. (Mäntyneva 2001, 9 - 10.)

CRM termi ei ole yksiulotteinen, vaan se voidaan määritellä hyvinkin laajasti. Sillä voidaan tarkoittaa sellaista toimintatapaa ja tietojärjestelmää, jonka avulla yritys hallitsee asiakkuuksiaan järjestelmällisesti. CRM on prosessi, jolla yritys hallitsee kaikkia niitä tilanteita, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa. Termi tarkoittaa myös sellaista lähestymistapaa, jonka avulla voidaan hahmottamaan mahdollinen asiakas, saada hänet asiakkaaksi ja pitää kiinni muodostetusta asiakassuhteesta. CRM on liiketoimintastrategia, jonka tavoitteena on saada aikaan paras mahdollinen asiakastyytyväisyys sekä asiakaskannattavuus. CRM-käyttöönotto -termillä taas tarkoitetaan tietojärjestelmän käyttöönottoa sekä usein se sisältää myös prosessien käyttöönoton, sillä ne täydentävät toisiaan. (Oksanen 2010, 22 - 23.)

Asiakkuudenhallinta voidaan määritellä liiketoimintastrategiaksi, jonka tavoitteena on toimia apuna asiakkaiden valinnassa sekä hallinnassa. Yrityksen tulee tähdätä asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, jossa apuvälineenä käytetään tietojärjestelmää. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteena on löytää yritykselle kannattavimmat asiakkaat ja käyttää voimavarat juuri näihin asiakkaisiin. Hyvin suunnitellun strategian ja tietojärjestelmän avulla pystytään toteuttamaan tehokkaasti asiakkuudenhallintaa, sekä toimimaan pienin kustannuksin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21 - 22.)

Asiakkuudenhallintaan panostava yritys asettaa asiakkaan yrityksen toiminnan lähtökohdaksi. Toiminnan rakenteeseen tehdään muutos, jossa siirrytään tuotokeskeisestä toiminnasta asiakaskeskeiseen toimintaan. Siirrytään siis asiakaslähtöiseen toimintamalliin, jossa asiakas on keskeisessä asemassa liiketoimintaa toteuttaessa. Tämä toimintamalli vaatii onnistuakseen koko yrityksen henkilökunnan

sitoutumisen. CRM ei tarkoita pelkästään teknologian hyödyntämistä, vaan myös asenteiden sekä toiminnan muutosta. (Reynolds 2002, 2 - 3.)

2.1 Tavoitteet ja hyödyt

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on saada tietoa asiakkaasta ja tämän ostokäyttäytymistä. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään asiakasta entistä syvällisemmin. Asiakkaiden ostoajankohdasta ostaa juuri sinun yritykseltä halutaan lisätä tällä ymmärryksellä. Miksi sitten halutaan ymmärtää asiakasta paremmin? Asiakkaalla on vapaus valita itse, mistä ostaa tuotteen tai palvelun. Markkinoilla voi olla monia vaihtoehtoja samasta tuotteesta tai palvelusta, joista valita. Yritysten välille syntyy kilpailua asiakkaasta. Tavoitteena on tällöin saada asiakas itselle haltuun, johon voidaan käyttää apuvälineenä asiakkuudenhallintaa. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkuudenhallintaa harjoitetaan sen tuoman hyödyn takia. Hyödyt voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäiseksi asiakkuudenhallinnalla saadaan aikaan lisää tietoa asiakkaista, jonka avulla saavutetaan ymmärrys asiakkaan ostoista ja siitä, miksi ostetaan. Toiseksi sen avulla pystytään lisäämään huomattavasti myyntiä sekä tehostamaan markkinointia. Moni yritys jättää nämä omaan arvoonsa eikä panosta niihin kovinkaan paljon, mutta juuri panostamalla ja kehittämällä näitä osa-alueita erottaudutaan kilpailijoista. Asiakkuudenhallinnan vahvuuksiin kuuluu mitattavuuden helpottuminen ja lisääntyminen. Tämä antaa mahdollisuuden markkinoinnissa erilaisille kokeiluille ja uusien menettelytapojen käyttöönottoon. (Mäntyneva 2001, 12.)

Keskeisenä tavoitteena on myös parantaa asiakkuuksien kannattavuuksia. Usein yritys harjoittaa myyntiä satunnaisesti, jolloin ei oteta huomioon tarkemmin ketkä asiakkaista ovat potentiaalisia pidempään ja kannattavaan asiakassuhteeseen. Tällaisessa tilanteessa yritys tekee kauppaa asiakkaiden kanssa ja olettaa, että asiakassuhde kehittyy itsestään kannattavaksi. Asiakkuudenhallinnalla voidaan kuitenkin profiloida asiakkuuksia, jolloin pystytään määrittelemään kannattamattomat sekä kannattavat asiakkuudet. Yrityksen on hyödyllistä tuntea ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Kuten millaisia kustannuksia asiakkaan hankinnasta syntyy suhteessa tuottoihin, joita saadaan asiakkaalta. Huomioon tulee

ottaa myös, mitä kustannuksia asiakassuhteen ylläpitämisestä seuraa tai vaihtoehtoisesti, mitä kustannuksia syntyy, kun asiakassuhdetta ei ylläpidetä. (Mäntyneva 2001, 33 - 34.)

Reynolds (2002, 4) mainitsee kirjassaan tavoitteita, joita tehokkaalla asiakkuudenhallinnan avulla voidaan saavuttaa:

- Auttaa myyjää tehostamaan ja nopeuttamaan kaupantekoa
- Helpottaa markkinointi- ja myyntiosaston prosesseja
- Uusien asiakkaiden löytäminen
- Tarjoaa parempaa asiakaspalvelua
- Kasvattaa tuotteiden myyntiä
- Parantaa liikevaihtoa

2.1.1 Strateginen tehokkuus

Asiakkuudenhallinnalla saavutettavat hyödyt voidaan jakaa kahteen osaluokkaan strategiseen tehokkuuteen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus on merkittävin hyöty, joka voidaan saavuttaa asiakkuudenhallinnalla. Tällainen tehokkuus syntyy yritykseen, kun opitaan suuntaamaan käytettävissä olevat voimavarat oikeisiin kohteisiin. Voimavaroilla tarkoitetaan koko organisaation voimavaroja, eikä vain esimerkiksi markkinointiresursseja. Yrityksen henkilöstöllä tulisi olla myös yhteinen toimintatapa, joka määräytyy strategian perusteella. Voimavarat saadaan suunnattua oikeisiin kohteisiin, kun myös henkilöstö tiedostaa yrityksen tavoitteet ja toimintatavat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27.)

Strategisen tehokkuuden hyödyt saadaan irti kehittämällä asiakkaiden segmentointia. Kehittämisen tavoitteena on saada segmentoinnista sellainen, että se tukee liiketoimintaa. Sen avulla liiketoimintaa pystytään ohjaamaan ja suunnittelemaan. Asiakkaiden segmentoinnin lähtökohdaksi on perehtyä yrityksen strategiaan, kilpailutilanteeseen sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Segmentointi auttaa selkeyttämään yritykselle strategian kohteita, eli asiakkaita ja markkinoita. Kun kohteet ovat selvillä, osataan myös hahmottaa paremmin, mitä tuotteita voidaan tarjota asiakkaille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28.)

Uusi toimintapa aiheuttaa monesti yrityksen sisällä muutoksen, joka vaikuttaa yrityksen toimintakulttuuriin. Tämä vaatii monelta sopeutumista ja sitoutumista, jonka takia strategisen tehokkuuden toteutuminen ei tapahdu heti, vaan se vaatii aikaa. Strategisen tehokkuuden toteuttamisen edellytyksenä on siis tuntemus omista asiakkaista, markkinoista sekä omista toimintatavoista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 28.)

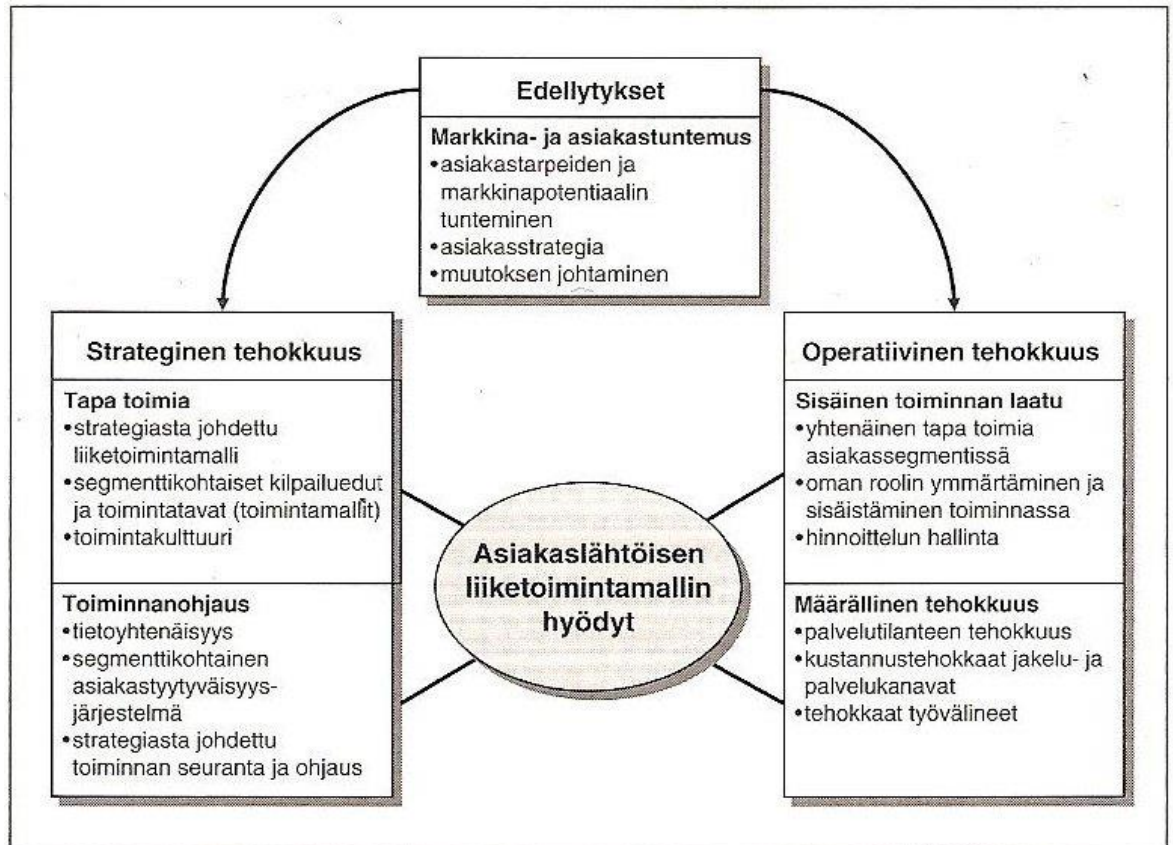
2.1.2 Operatiivinen tehokkuus

Toinen osa-alue on nimeltään operatiivinen tehokkuus, joka taas puolestaan voidaan jakaa kahteen alaluokkaan. Nämä operatiivisen tehokkuuden alaluokat ovat sisäisen toiminnan laatu ja määrällinen suorituskyky. Operatiivinen tehokkuus voidaan määritellä lyhyesti toiminnan laatuun panostamiseksi sekä kustannustehokkaaksi toimintatavaksi. Yleistä on, että operatiivista tehokkuutta kehitetään paremmaksi liittämällä toimintaan teknologiaa sekä järjestelmällisempiä toimintatapoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27, 33.)

Sisäisen toiminnan laadulla tarkoitetaan tiettyä yhtenäistä toimintatapaa yrityksessä. Toiminta on myös järjestelmällistä, jonka tavoitteena on esimerkiksi kirjata kaikki keskeisimmät asiakastiedot tietojärjestelmään. Sisäisen toiminnan laatua voidaan seurata muun muassa laatukustannuksilla, katteen parantumisella sekä uusien myyntien saavutuksilla. Laatukustannuksia voi muodostua asiakastiedon hallitsemattomuudesta, jolloin esimerkiksi lupaukset asiakkaalle voivat pettää pahasti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31.)

Sisäisen toiminnan laadun tärkeänä osana on myös palvelun jatkuvuus. Se takaa asiakkaalle hyvän kokemuksen ja palvelun laadun tason, jota yritys tarjoaa. Tietyllä työntekijällä voi olla paljonkin tietoa asiakkaasta, josta muilla ei ole kovinkaan syvällistä tietoa. Tämä tieto voi kadota yrityksestä, jos työntekijä vaikkapa jää eläkkeelle tai lopettaa työskentelyn yrityksessä. Tavoitteena onkin saada tämä hiljainen tieto yrityksen käyttöön henkilövaihdoista huolimatta. Tällä tavalla saadaan karsittua sekaannuksia ja tämän ansiosta saadaan karsittua niistä johtuvia ylimääräisiä kustannuksia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 32.)

Määrällisen suorituskyvyn edellytyksenä on strategisen toimintatavan tehostaminen, teknologian hyödyntäminen sekä niiden työvaiheiden karsiminen pois, jotka aiheuttavat turhaa työtä. Tavoitteena on pyrkiä tehostamaan määritettyä yhtenäistä ja järjestelmällistä toimintatapaa käytännössä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 32.)



Kuvio 1. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

2.2 Asiakashallinnan visio

Asiakashallinnan tuomat hyödyt voivat tuoda yritykselle menestystä, mutta sen suunnittelu ja kehittäminen vaatii työtä. Asiakashallinnasta tulisi olla hahmotettuna oma visio, jonka kehittämiseen uhrataan aikaa sitoutuneesti. Sellainen yritys, joka kehittää omaa asiakkuudenhallinnan visioitaan on usein avoimempi uudistuksille sekä seuraa omaa liiketoimintaympäristöään entistä avoimemmin. Asiakashallinnan visio on siis yrityksen oma näkemys siitä, kuinka halutaan kehittyä asiakkuudenhallinnassa ja omien mahdollisuuksien arviointi tulevaisuutta ajatellen. Lähtö-

kohtana asiakkuudenhallinnan vision määrittämiselle havainnollistetaan, mitä mahdollisuuksia asiakkuudenhallinnalla voidaan saavuttaa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 126 - 128.)

2.3 Asiakashallinnan tasot

Visio antaa yritykselle suunnan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä, jonka jälkeen asiakkuudenhallinnan tasoilla voidaan selvittää omia tavoitteita entistä syvällisemmin. Ensimmäisenä askeleena on tehtävä päätös, mille tasolle asiakkuudenhallinta halutaan viedä. Tämä päätös tulee olla pidemmällä tähtäimellä mietitty. Asiakkuudenhallinnan tasoja on viisi kappaletta, joista jokainen taso on erilainen sen sisällön suhteen. Tasot kuvaavat asiakkuudenhallinnan laajuutta. Näiden tasojen sisältö kertoo, kuinka kattava taso on operatiivisesti sekä strategisesti. Taulukkoa lukemalla voidaan havaita, että sisältöosion strateginen kattavuus on kattavimmillaan ylhäällä ja operatiivinen taas alhaalla. Tasojen käyttö kuvaa kunkin tason käyttämiskohdetta sekä alueita, joihin tason mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Asiakkuudenhallinnan tasot toimivat siis apuna yritykselle, kun halutaan selvittää oman asiakkuudenhallinnan tavoite, ja toteuttaa asiakkuudenhallintaa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 131 - 132.)

Taso	Sisältö	Käyttö
Verkostojen hallinta	Yhteistyö Yhteistyömalli; Jaettu asiakkuustieto	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta arvoverkostossa • Verkosto tuottaa palvelun
Asiakassuhteen johtaminen	Johtaminen Johtamismalli	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat liiketoiminnan johtamisen ja toteutuksen lähtökohtana
Asiakassuhde-markkinointi	Asiakassuhteet Integroitu, kokonaisvaltainen asiakkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasstrategia • Asiakasprosessit • Segmentointi • Asiakaskannattavuus • Interaktiivisuus
Tietokanta-markkinointi	Aktiviteetit Myynnin ja markkinoinnin kohdentaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kampanjat • Kohdentaminen • Kontaktiohjelma • Operatiivisten prosessien teho
Asiakastiedon hallinta	Kontaktit Asiakaskontaktien hallinta Päivittäinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan perustiedot • Ajan hallinta • Kontaktit

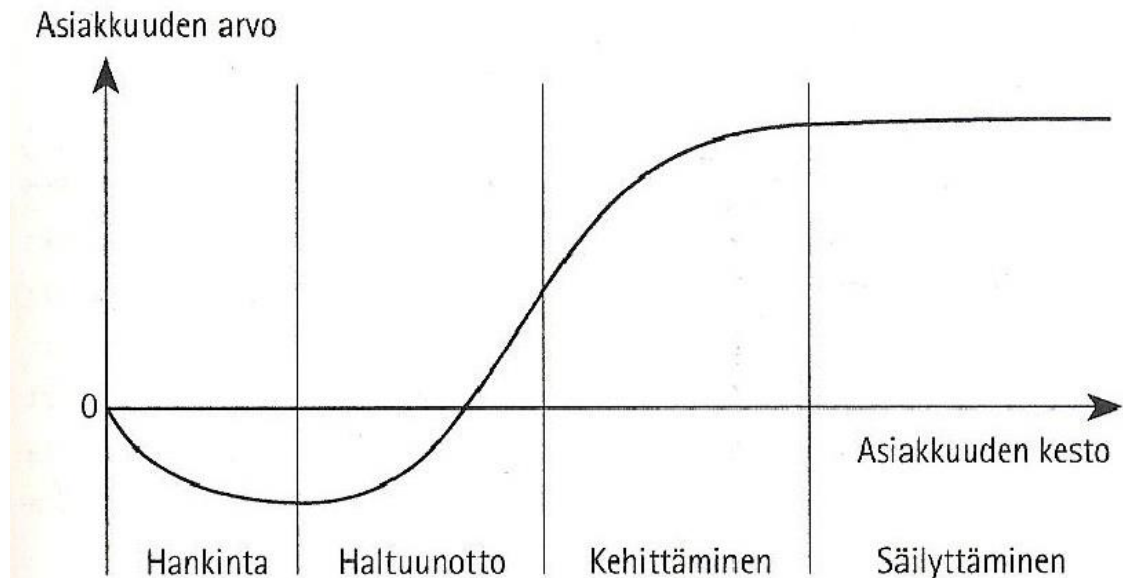
Kuvio 2. Asiakashallinnan tasot.

(Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 132.)

2.4 Elinkaarimallit

Yritykselle tulisi olla selvää, ketä ovat omat asiakkaat eli toisin sanoen, tulisi tietää kenelle markkinointia kohdennetaan. Asiakkuuksilla on eri vaiheita elinkaarella, joihin vaikuttavat eri tekijät. Uudet asiakkuudet ovat herkempiä päättymään kuin ne asiakkuudet, jotka ovat kestäneet vuosia. Vanhat asiakkuudet ovat yritykselle tärkeitä, sillä ne takaavat tietynlaisen turvan tunteen liiketoiminnalle. Samalla voidaan hankkia sivussa uusia asiakkuuksia. Asiakkuuden hankinnan jälkeen pyritään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman laajasti tuotevalikoimasta, eikä yhtä tai paria vaihtoehtoa. Näin saadaan luotua vakaa pohja asiakassuhteen alulle. Seuraavana on tavoitteena saada asiakas säilymään yrityksessä ja toimia siten, että tämä ei siirry kokonaan kilpailevaan yritykseen. Asiakas voi hankkia osan

tuotteista kilpailijoilta, mutta tavoitteena on silti pitää asiakassuhdetta yllä ja yrittää parantaa asiakassuhdetta. Asiakkuuden elinkaari jaetaan neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, asiakkuuden haltuunotto, asiakkuuden kasvattaminen sekä asiakkuuden säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 15 - 16.)



Kuvio 3. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella.

(Mäntyneva 2001, 17.)

Potentiaalisten uusien asiakkuuksien löytäminen voi olla haastavaa, mutta eri viestintäkanavat helpottavat tätä toimintaa. Ensimmäinen kauppa uuden asiakkaan kanssa on tärkeä, sillä sen tavoitteena on saada asiakas haltuun. Kaupan tulee olla asiakkaalle houkutteleva ja yritykselle kannattava. Uuden asiakkaan hankkiminen voi tuoda kustannuksia yritykselle, kuten alussa luvatut alennushinnat asiakkaalle. Tällöin yrityksen on syytä panostaa asiakkuuden jatkuvuuteen, sillä jos asiakkuutta ei synnykään kaupanteon jälkeen niin yritys menettää rahaa. Alennushinnat siis toimivat houkuttimena asiakkuuden synnylle, mutta ne voivat väärin käytettynä johtaa tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkaiden hankinta tuo usein enemmän kustannuksia kuin asiakassuhteen säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 19 - 20.)

Asiakkuuden syntymisen jälkeen tulee seuraava vaihe, asiakkuuden haltuunotto. Haltuunotossa tulisi ottaa huomioon asiakkaan toiveet, ja tarjota oikeita tuotteita asiakkaalle. Yhden tuotteen tarjoaminen ei ole kovin kannattavaa, vaan tulisi tarjo-

ta mahdollisimman laajasti eri vaihtoehtoja asiakkaalle. Suurempi todennäköisyys on, että asiakkuus jatkuu tulevaisuudessa, jos asiakas saadaan ostamaan useita eri tuotteita yritykseltä. Jos asiakas ostaa vain yhtä tai muutamaa tuotetta, niin voidaan päätellä, että asiakkuus on melko heikko vielä. Asiakkaan on tällöin helppo siirtyä halvemmän vaihtoehdon perään kilpailevaan yritykseen, koska vahvempaa sitoutumista asiakkaan ja kaupan välille ei ole vielä syntynyt. Alkuvaiheessa asiakkuus onkin herkimmillään päättyä. (Mäntyneva 2001, 20 - 21.)

Kun asiakkuus on saatu haltuun, on seuraavana vaiheena sen kehittäminen. Toisin sanoen halutaan syventää asiakkuutta kannattavaksi. Yrityksen tavoitteena on pyrkiä saamaan asiakkaan ostovolyymi kasvamaan. Asiakkuuden kehittämistä varten voidaan luoda suunnitelmia sekä toimintamalleja, joiden avulla päästään tavoitteeseen. Asiakkuuden kehittämistä varten yrityksen on tunnistettava asiakkuuden taloudellinen kannattavuus. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkuus pyritään säilyttämään syventämällä tietoa siitä, ketä asiakkaina on ja, mitä heille pitäisi myydä. Näiden toimien jälkeen pyritään hahmottamaan niitä asiakkuuksia, jotka ovat joko vaihtamassa toimittajaa tai lopettamassa yhteistyön yrityksen kanssa. Yrityksen tulee arvioida näiden asiakkuuksien merkitys omalle toiminnalle, jos kyseessä on iso ostaja, niin asiakkuus halutaan tietenkin pyrkiä säilyttämään. Päätettävä on myös, kuinka paljon ollaan valmiita panostamaan tiettyä asiakkuutta kohden, jotta asiakkuus saataisiin säilymään. Asiakastietokannan ostohistoriaa tarkastelemalla saadaan tunnistettua ne asiakkuudet, jotka täyttävät kannattavan asiakkuuden kriteerit parhaiten. Tästä saadaan tietty kriteeritaso, jonka mukaisesti voidaan toimia suunniteltaessa säilytysohjelmaa asiakkuuksille. (Mäntyneva 2001, 22.)

Kuinka sitten voidaan ennakoida asiakkaan aikeita vaihtaa toimittajaa kokonaan? Tietyt muutokset ostokäyttäytymisessä kielivät usein tyytymättömyydestä toimittajaa kohtaan. Hyvinä esimerkkeinä asiakkaan ostojen väheneminen, tehtyjen valitusten määrä lisääntyä sekä asiakkaan tekemä osoitteenmuutos. Nämä voivat toimia hälytysmerkkeinä yritykselle asiakkuudenhallintaa toteuttaessa. Asiakas voi olla halukas vaihtamaan toimittajaa, mutta tämä ei tarkoita sitä, että se tapahtuisi. Jos yritys pystyy ottamaan huomioon nämä hälytysmerkit hyvissä ajoin, on mahdollista toimia ja saada asiakassuhde säilymään. Omaa asiakkuudenhallintaohjel-

maa toteuttamalla voidaan parantaa asiakkuuden kestoa. (Mäntyneva 2001, 22 - 23.)

Todennäköisimmät asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa, ovat joko tyytymättömiä uutta toimittajaa etsiviä tai tyytyväisiä, jolle tarjotaan parempaa vaihtoehtoa. Tavoitteena on saada näiden asiakkuuksien kestoa pidennettyä sekä luotua asiakasuskollisuutta. Toimia, joita yritys voi tehdä asiakkuuden säilyttämiseen, on asiakastyytyväisyyden parantaminen siten, että asiakas kokee saavansa parempaa palvelua kuin kilpailevalta yritykseltä. Asiakkuuden tyytymättömyyteen reagointi on yleensä helppoa ja tämän takia yrityksen kannattaa panostaa asiakkuudenhallinnassaan niihin toimiin, jotka pidentävät asiakkuuden kestoa. (Mäntyneva 2001, 23 - 24.)

2.5 Asiakasryhmien segmentointi

Asiakkuudenhallinnan toteuttamisen tärkeäksi ensimmäiseksi askeleeksi voidaan asettaa asiakkaiden ryhmittelyn. Tavoitteena on selvittää, keitä asiakkaat oikeasti ovat ja selvittää heidän taustatietojaan. Asiakkuuksien ryhmittelyn tavoitteena on tunnistaa sekä luokitella asiakkuuksia tarkempiin ryhmiin. Näiden ryhmien muodostuminen voi määräytyä asiakkaiden tarpeiden, odotusten tai yhdenmukaisen ostokäyttäytymisen mukaan. Tästä käsitteestä voidaan puhua myös nimellä segmentointi, jonka pyrkimyksenä onkin saada ryhmät jaettua yhdenmukaisempiin luokkiin. Segmentoimalla asiakkuudet luokkiin, voidaan kohdentaa paremmin palvelua, tuotteita sekä toteuttaa oikeanlaista markkinointiviestintää. Segmentoinnin esisijaisena tavoitteena onkin saada asiakkuudet ryhmiteltyä oikeisiin luokkiin. Toissijaisena tavoitteena on käyttää apuna asiakkuuden elinkaaren vaihetta sekä asiakkuuden kannattavuutta toteutettavan markkinointiviestinnän suunnittelussa. Tällä lähtökohdalla toteutettu segmentointi antaa hyvät onnistumismahdollisuudet asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen. (Mäntyneva 2001, 25 - 26.)

Valitettavan yleistä on segmentoinnin toteuttamisessa tehtävä virhe, jossa segmentointi toteutetaan siten, että yrityksen strategia jätetään huomioimatta. Segmentointi siis suunnitellaan usein omana irrallisena projektina muusta toiminnasta. Yrityksen tavoitteena onkin yhdistää oma ulkoinen näkökulma sekä sisäinen näkö-

kulma. Ulkoisella näkökulmalla tarkoitetaan asiakkaiden erilaisia tarpeita sekä niitä tekijöitä, jotka erilaistavat asiakkaan muista. Sisäinen näkökulma sisältää saadut hyödyt sekä erilaiset prosessit. Yksinkertaistettuna sisäinen näkökulma voi tarkoittaa esimerkiksi kannattavuutta. Ongelmana on usein pelkästään ulkoisen näkökulman avulla toteutettu segmentointi, jolloin saadaan luotua teoriassa toimiva asiakassegmentointi, mutta käytännön asiat jätetään huomioimatta. Kenttähenkilökunta ei välttämättä pysty tämän takia hyödyntämään segmentointia, koska ei osaa hahmottaa segmentointia. Yhdistämällä ulkoiseen näkökulmaan sisäiseen näkökulmaan, saadaan yhdistettyä teoria ja käytäntö toimivaksi kokonaisuudeksi. Ongelmaksi voi muodostua myös asiakaskannattavuuden arvioimatta jättäminen, joka ei kuitenkaan saa olla suora peruste segmentoinnille, vaan se toimii apuna hahmottamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Perinteisessä asiakasryhmittelyssä asiakkaat voidaan ryhmitellä asiakkuuden vaiheen perusteella seuraaviin ryhmiin:

- Potentiaalinen asiakas. Potentiaalinen asiakas yritykselle, joka ei ole vielä ostanut. Kuuluu yrityksen asiakas kohderyhmään
- Satunnaisasiakas. Yrityksen asiakas, joka ostaa satunnaisesti tuotteita silloin tällöin.
- Kanta-asiakas. Asiakas, joka ostaa yritykseltä useasti ja säännöllisesti.
- Entinen asiakas. Asiakas on menetetty jonkun tapahtuman takia. Esimerkiksi, asiakas on voinut kokea saavansa huonoa palvelua ja vaihtanut tämän takia toimittajaa.

Asiakkaiden ryhmittelyä voidaan syventää tästä perinteisestä ryhmittelystä yhä tarkempiin luokkiin. Potentiaaliset asiakkaat voidaan nähdä suspekteina tai prospekteina. Suspekti tarkoittaa asiakasta, josta ei vielä ole saatu paljon tietoa irti. Prospekti taas tarkoittaa asiakasta, josta on saatu jonkun verran tietoa irti esimerkiksi yhteystietoihin ja ostopotentiaaliin liittyen. Satunnaisasiakas voidaan myös jakaa kahteen luokkaan. Asiakas voi olla ensiostaja tai harvemmin ostava asiakas, joka kuitenkin ostaa yritykseltä. Asiakkuuden kehittämisen kannalta olisi tärkeää saada ensiostaja ostamaan siten, että asiakas on tyytyväinen tehtyyn kauppaan.

Ensiostaja voi olla potentiaalinen tulevaisuuden kanta-asiakas. (Bergström & Leppänen 2003, 410 - 411.)

Kanta-asiakkaat voidaan luokitella perusasiakkaisiin sekä avainasiakkaisiin. Perusasiakkaat ovat tärkeitä asiakkaita, jotka ostavat säännöllisesti. Avainasiakkaat taas ovat yritykselle kaikkien tärkeimpiä asiakkaita, sillä ne ostavat säännöllisesti ja paljon. Yrityksen entisiä asiakkaita voidaan luokitella ryhmiin, esimerkiksi asiakkuuden katkeamisen syyn perusteella. Asiakas on voinut olla vaikkapa tyytymätön samaansa palveluun tai asiakas on joutunut muuttamaan toiselle paikkakunnalle, jolloin asiakassuhde on katkennut. Haastavaa voi olla kuitenkin selvittää asiakkuuden katkeamisen todellinen syy, jota vaaditaan tähän ryhmittelyyn. Näiden lisäksi yritys voi myös ryhmitellä suosittelijoita eli niitä asiakkaita, jotka eivät välttämättä ole suuria ostajia, mutta suosittelevat yritystä tai sen jotain tuotetta muille potentiaalisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2003, 411.)

Asiakkuudet voidaan ryhmitellä kannattavuuden perusteella omiin luokkiinsa. Kaikkiin asiakkaisiin ei kannata panostaa samanlaisesti, koska yritys heittää turhaan voimavaroja hukkaan, jos panostetaan ei-potentiaalsiin asiakkaisiin. Segmentointikriteerinä voi olla asiakkaan oma halu asiakkuuteen sekä sen säilymiseen jatkossa. Yrityksen asiakasstrategiaa voi olla vaikea saada käytäntöön, jos asiakas ei ole kiinnostunut tarpeeksi yrityksen tarjonnasta. Asiakkaat voidaankin jaotella potentiaalisuuden mukaan kolmeen ryhmään: kiinnostuneet asiakkaat, neutraalit asiakkaat ja kielteiset asiakkaat. Jos tietty asiakkuus havaitaan kannattamattomaksi, eikä asiakkuus ole muutenkaan potentiaalinen, on kannattavampaa lopettaa panostaminen tähän asiakkuuteen, jolloin säästyään ylimääräisiltä kustannuksilta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakassuhde katkaistaan, vaan sitä että ei tuhlaa voimavaroja enää turhaan asiakkuuteen. Asiakkuus annetaan siis lainahtia vapaasti tekemättä sille mitään. Tavoitteena on saada säilytettyä nykyiset, kannattavat asiakkuudet, mutta pyrkiä myös säilyttämään potentiaalisesti kannattavat asiakkuudet. Asiakkuusryhmille kannattaa kehittää oma asiakkuudenhoitosuunnitelma, jonka mukaisesti asiakkuuksia pystytään kehittämään, ja tekemään päätöksiä asiakkuuksista. (Mäntyneva 2001, 27 - 29.)

Ryhmittely voidaan toteuttaa myös ostokäyttäytymisestä saatujen tietojen perusteella, jos sellaisia on saatavilla. Mikäli tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä ei

ole voidaan toteuttaa tälle haastattelu tai kysely, jossa selvitetään kyseisen asiakkaan ostokäyttäytymistä. Asiakasrekisteriä hyödyntämällä saadaan enemmän irti asiakkaan ostokäyttäytymisestä. Kanta- ja avainasiakkaista on yleensä kattavat tiedot ostokäyttäytymisestä, jolloin pystytään ryhmittelemään nämä omaan luokkaansa. Päätettävä on kuitenkin luokittelun peruste, kuten selvittämällä ostokäyttäytymisen syitä. Asiakkaan ostokäyttäytymistä pystytään selvittämään esimerkiksi näillä kysymyksillä:

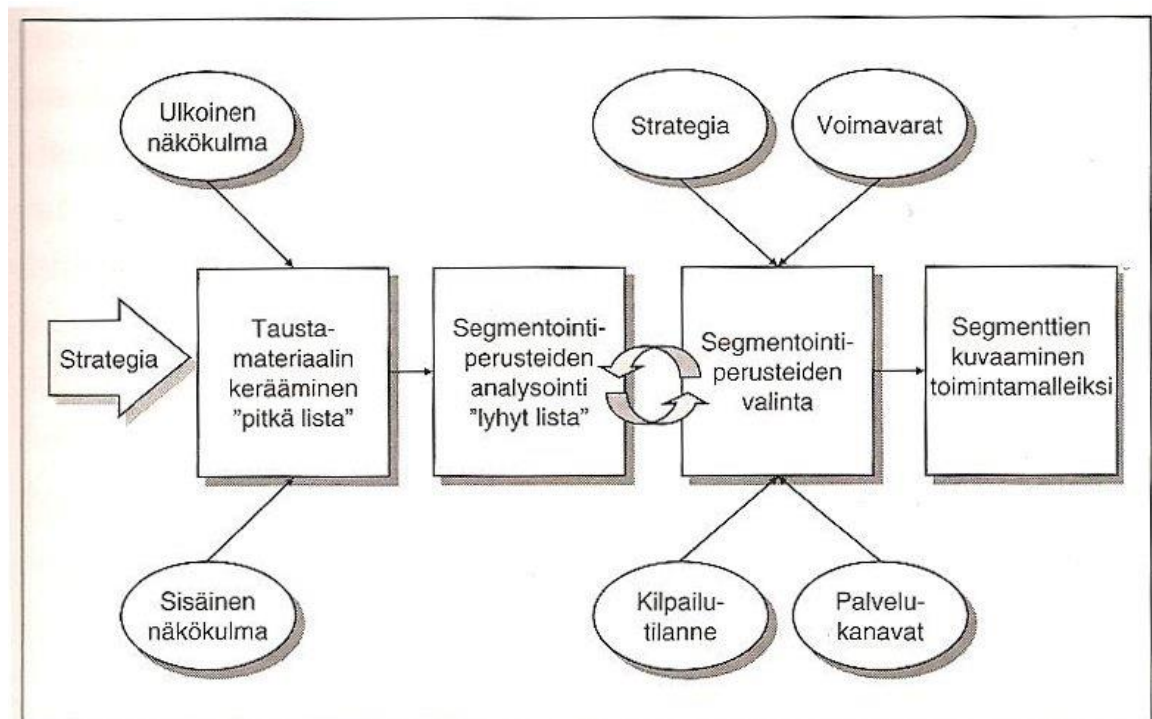
- Milloin asiakas on viimeksi asioinut yrityksessä?
- Miten usein ostaa?
- Mitä tuotetta ostaa usein?
- Kuinka paljon ostaa?
- Mistä tuoteryhmästä ostaa eniten?

(Bergström & Leppänen 2003, 412 - 413.)

Segmentointiprosessi. Segmentointiprosessissa tavoitteena on luokitella asiakkuudet omiin ryhmiin sekä ymmärtää, kuinka prosessista hyödytään. Haasteena tässä prosessissa on, että se tehdään huolimattomasti, jolloin voi jäädä eri näkökulmiin perehtyminen huomioimatta. Prosessi tulisikin tehdä perusteellisesti, eikä vain aloittaa epämääräinen asiakkaiden ryhmittely luokkiin ilman selvää päämäärää, tai miettimättä segmentoinnin todellista tarkoitusta sekä sen tuomia hyötyjä. Paras tapa lähestyä segmentointia on pilkkomalla kokonaisuus pienempiin osaluokkiin, jolloin segmenttien hahmottaminen helpottuu. Asiakassegmentit voivat muuttua matkan varrella, varsinkin alkuvaiheessa, jolloin muutoksia voidaan joutua tekemään. Segmentointiprosessia voidaankin kutsua oppimisprosessiksi, jossa hyödynnetään asiakkaiden sekä markkinoiden tuntemusta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54 - 55.)

Asiakkaiden luokittelu vaatii asiakastuntemusta, jollaista pystytään keräämään eri tavoilla ja eri tiedonlähteistä. Segmentointiperusteet voidaan jakaa neljään osaluokkiin, joista ensimmäisenä on perustiedot. Tämä tieto on yleistä tietoa asiakkaasta, joka on helposti saatavissa. Esimerkiksi yrityksen sijainnin selvittäminen on perustietoa. Perustietoa voidaan hankkia asiakkailta suoraan kysymällä, erilaisista yrityshakemistoista sekä yrityksen Internet-sivuilta. Toisena osaluokkiin on

ostokäyttäytyminen, jossa tarvitaan syvällisempää tietoa yrityksen tavasta toimia. Segmentoidessa ostokäyttäytymisen mukaan kriteereinä voidaan käyttää muun muassa merkkiuskollisuutta, tuotteen käyttömäärää, tuotteen käyttämistarkoitusta sekä ostosyitä. Kolmas osa-alue on tilanteelliset tekijät eli tilauksen koko ja saataavuus. Saataavuudesta puhuttaessa voidaan esimerkiksi mainita nopeat toimitukset asiakkaalle. Viimeinen neljäs osa-alue on henkilökohtaiset tekijät, jossa asiakas tulee jo tuntea syvällisesti. Tehdessään ostosta asiakas valitsee usein myyjän, jonka hän on aiemmin kokenut luotettavana ja jonka hän tuntee. Näitä henkilökohtaisia tekijöitä ovat molempien osapuolien käsitykset kaupanteosta, riskien ottaminen sekä ostajan halu ostaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55 - 56.)



Kuvio 4. Segmentointiprosessi.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 55.)

3 TIEDONHALLINTA

Yritys kasvattaa vuosi vuodelta tietomäärää, joka koskee sen asiakkaita. Näiden saatujen tietojen hyödyntäminen muodostaa pohjan asiakkuudenhallinnalle. Halutaan karsia hyödyllinen tieto hyödyttömän tiedon joukosta. Kauppaa tehdessä asiakkaasta tehdään muistiinpanoja, jotka helpottavat jatkossa kaupantekoa sekä pystytään vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Yrityksellä voi olla monia paikkoja, jonne tieto tallennetaan. Paras paikka asiakkaista saadun tiedon tallennukseen on sellainen, jossa tieto säilyy ja sitä pystyy hyödyntämään useampi henkilö yrityksessä. (Mäntyneva 2001, 76 - 77.)

Tiedonhallinnasta hyötyy sekä asiakas, että yritys. Asiakas, joka asioi säännöllisesti yrityksessä, olettaa että yritys tuntee hänen ostohistoriansa, tilanteen sekä muut mieltymykset. Jos asiakas kokee, että hän ei saa haluamaansa palvelua tai ei ole tyytyväinen kaupankäyntiin yrityksen kanssa, voi kaupankäynti päättyä nopeasti ja asiakas päättää siirtyä kilpailevan yrityksen palveluihin. Asiakkaista kerättyä tietoa pystytään käyttämään hyödyksi, jolloin osataan tarjota asiakkaalle oikeanlaista palvelua. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 108.)

Lähtökohtana tiedonhallinnalle on yrityksen strategian mukaan toimiminen, ja tieto siitä minkälaista tietoa asiakkaista halutaan kerätä. Tiedon keräämisessä saadaan selville asiakkaista dataa ja informaatiota. Näitä molempia tiedon alueita hyödyntämällä saadaan tehokkaasti tietoa selvitettyä asiakkaista. Data voidaan määritellä sellaiseksi tiedoksi, jonka sisältö tuottaa tietoa, joka taas voidaan ilmaista numeroilla. Tyypillinen data on esimerkiksi tietoa yrityksen tuloista, asiakkaan keskimääräisestä ostomäärästä ja asiakkuuden pituudesta. Asiakkaista saatu data pyritään muuttamaan informaatioksi, jota pystytään käyttämään liiketoiminnan hyödyksi. Informaation tarkoitusta pohdittaessa voidaan esittää kysymyssanat miksi ja kuinka. Esimerkiksi miksi asiakas päätti ostaa halvemman tuotteen hieman hintavamman tuotteen sijaan? (Anderson & Kerr 2002, 59 - 61.)

Kun yrityksellä on selvillä, millaista dataa ja informaatiota tarvitaan liiketoiminnan hyödyntämistä varten, on hyvä pohtia kuinka tätä tietoa käsitellään. Tärkeitä asioita, joita tulisi pohtia ovat, keillä kaikilla on oikeus tietokannan käyttämiseen, mitä henkilökunnalle kerrotaan siitä, mihin tietoa käytetään, ja kuinka tieto jaetaan yrityksen

sisällä henkilökunnan käyttöön. Lisäksi on hyvä pohtia, kuinka yksityiskohtaista tietokantaan tallennettava informaatio tulisi olla. Tämän jälkeen voidaan päättää, mihin järjestelmään tietokanta perustetaan. (Anderson & Kerr 2002, 63 - 64.)

Asiakashallinnassa menestymisen edellytys on, että yritys panostaa asiakastietoon. Tiedonhallintaan kulutetut rahat maksavat itsensä takaisin, jos sitä vain hyödynnetään oikein ja siihen sitoudutaan tarpeeksi. Asiakaista saatu tieto voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joista ensimmäinen on perustieto. Se on nimensä mukaisesti perustietoa asiakkaasta kuten osoite, yhteyshenkilöt tai myyntitiedot. Informaatio on perustiedosta johdettua syvällisempää tietoa asiakkaasta, jonka avulla voidaan vaikkapa segmentoida asiakas tiettyyn ryhmään. Tietämys taas on analyysitietoa, joka syntyy yrityksen toiminnassa kokemusperäisesti. Tätä tietämystä pystytään hyödyntää ennustemalleissa, joissa yhdistellään näitä kaikkia edellä mainittuja tiedon osa-alueita. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17 - 18.)

3.1 Tavoitteet

Tietoa hyödyntämällä pystytään siis kehittämään liiketoimintaa tehokkaammaksi. Lähtökohtana on selvittää nykytila yrityksen käytettävissä olevasta tiedosta, ja siitä kuinka sitä käytetään tai käytetäänkö lainkaan. Tavoitteena on selvittää seuraavat asiat olemassa olevasta tietokannasta:

- Asiakkaiden määrä
- Aktiivisten ja passiivisten asiakkaiden hahmottaminen
- Tietokannan virheettömyys

Tämän selvityksen jälkeen keskitytään siihen, miten ja mitä asiakastietoa halutaan hyödyntää tulevaisuudessa. Keskitetään siis tiedonhankinta haluttuun suuntaan. Tällä tavalla saadaan rajattua tieto niin, että pystytään karsimaan ylimääräinen tieto pois. Samalla säästetään myös aikaa ja turhaa työtä. (Mäntyneva 2001, 79 - 80.)

Asiakkaista saatujen tietojen avulla pystytään tekemään ratkaisevia päätöksiä nopeasti. Tietoa asiakkaista voidaan hankkia muun muassa asiakastapaamisista sekä aiemmasta ostokäyttäytymisestä. Osataan vaikkapa tehdä asiakkaalle tarjous tämän usein ostamasta tuotteesta. Tiedon hankinnan jälkeen jalostetaan tieto sellaiseen muotoon, jota sitä pystytään ymmärtämään paremmin. Erilaiset analyysit ja kaaviot selkeyttävät helposti tiedon ymmärrettävämpään muotoon. Tiedon jalostuksen jälkeen on saatava tieto yrityksen käyttöön, toisin sanoen tieto tulee jakaa henkilökunnan käyttöön. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96.)

Tiedonhallinnan ansiosta yritys pystyy havaitsemaan ne tuotteet, jotka ovat suosittuja ja toisaalta myös ne tuotteet, joita asiakkaat eivät osta. Pystytään siis ennakkoimaan entistä paremmin tuotteita tilattaessa omaan tarjontaan. Kerättyjen tietojen avulla voidaan myös tarkkailla, onko yrityksen toteuttama markkinointi purrut asiakkaisiin. Markkinoinnin onnistumista selvittäessä voidaan tutkia esimerkiksi tarjoustuotteen ostomäärää ja verrata tätä tuotteen aiempaan menekkiin. (Reynolds 2002, 184.)

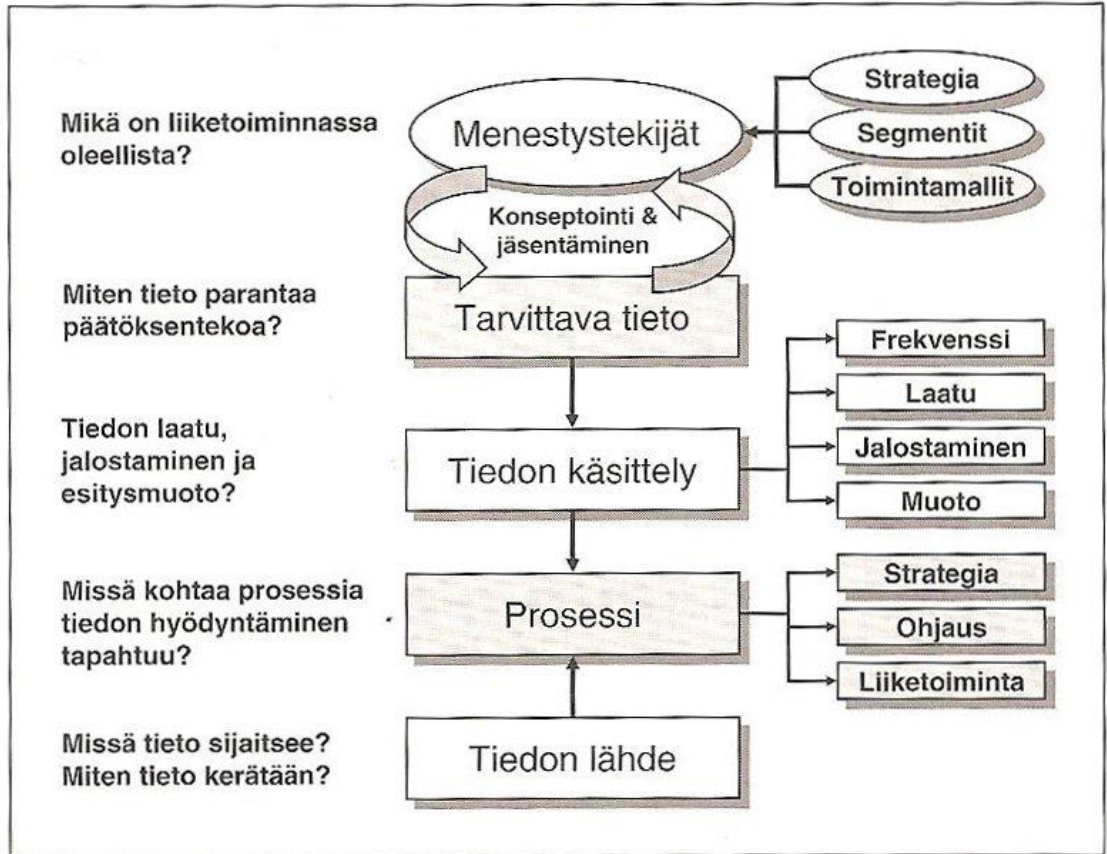
Tiedon saatavuus ei ole usein ongelmana tiedonhallinnassa vaan se, että tietoa ei osata hankkia tai käsitellä. Arvokasta tietoa voi olla suuria määriä hallussa, mutta sitä ei osata käyttää, jolloin ei saada tuloksia. Järkevintä olisikin tiivistää tieto siten, että sen käyttäjät ymmärtävät sen sisällön sekä tiivistelmän muokkaaminen sopivan pituiseksi luettavaksi. Tärkeää on myös, että muutkin käyttäjäryhmät kuin yrityksen johto ymmärtäisi tiedon keskeisen sisällön. Yrityksen johdolle tiedon keräyksestä saadaan arvokasta tietoa kehittämistä varten, mutta muu henkilökunta ei välttämättä ole tarpeeksi motivoitunut sen hankkimiseen tai keräämiseen, koska tiedon ei koeta hyödyttävän omaa työnkuvaa. Henkilökunta voi kokea, että tieto kerätään vain johtoa varten. Haasteena onkin siis keksiä keinoja, kuinka motivoida työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti tiedon keräämiseen. Yrityksen sisällä on usein paljon kokemukseen perustuvaa tietoa, jota on kertynyt vuosien aikana. Tämän tiedon tuonti näkyväksi voi olla haasteellista, koska usein tieto jää vain yhdelle tai parille henkilölle. Kokemuksen tuoma tieto tulisi tuoda yhteiseen käyttöön, jolloin sitä pystyy hyödyntämään koko liiketoiminta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96 - 100.)

3.2 Tiedonhallinnan suunnittelu

Pyrkimyksenä tiedonhallinnalla on selvittää todelliset menestystekijät omassa liiketoiminnassaan. Yksittäinen kerätty informaatio on yleensä liitoksissa johonkin muuhun sellaiseen tietoon, joka auttaa yritystä selvittämään menestys- ja ongelmatekijöitä. Tällöin voidaankin saada selville uusia ongelmakohtia, joita ei aiemmin ollut tiedostettu. Voidaan siis kutsua tätä informaation avulla hahmotettavaa kokonaisuutta todelliseksi tiedoksi, jonka tarkoituksena on toimia johdon apuna jokapäiväisessä päätöksenteossa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 104.)

Tiedonhallinnan suunnittelun lähtökohtana yrityksellä tulee olla määritettynä asiakassegmentit sekä selvitettyinä segmenttikohtaiset toimintamallit. Aluksi data käy prosessin läpi, jossa se muutetaan informaatioksi, josta taas muodostetaan aiemmin mainittu todellinen tieto. Tässä prosessissa datasta todelliseksi tiedoksi määritellään datalle ominaisuuksia kuten tiedon laatu, päivittämisen frekvenssi, jalostusprosessi sekä lopullinen muoto siitä, miten tieto esitetään. Data ja informaatio tiivistetään sellaiseen muotoon, että niistä on karsittu epäoleellinen asia ja selvitetty oleellinen tieto lyhyesti mutta kattavasti. Ne myös jäsennetään sellaiseen muotoon, että tietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteossa. Lisäksi ne konseptoidaan eli tiedon viimeinen muoto, jossa sen sisältö ja tarkoitus selviävät. Näillä keinoilla pyritään saamaan tieto sellaiseen muotoon, että se on ymmärrettävää ja sitä pystytään hyödyntämään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 105 - 106.)

Strategian seuranta ja sen ohjaus vaatii mittausta, jossa keskitytään ensisijaisesti toiminnan tulosten syiden mittaamiseen eikä vain sen seurauksien mittaamiseen. Tehokas tulosten mittaaminen edellyttää määrällisiä ja laadullisia mittareita. Tietoa voidaan kerätä useasta eri lähteestä ja muodostaa niistä kokonaiskuva asiakkaasta. Informaatiota muodostuu muun muassa tietojärjestelmästä, asiakastytyvyisyysjärjestelmästä sekä erilaisista prosesseista liittyen esimerkiksi logistiikkaan tai asiakaspalveluun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107 - 108, 112 - 113.)



Kuvio 5. Tiedonhallinnan suunnittelu.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 105.)

4 YRITYSTEN TIETOJÄRJESTELMÄT

Teknologisen kehityksen ansiosta yritykset ovat alkaneet hyödyntämään entistä enemmän informaatioteknologiaa liiketoiminnassaan. Tietojärjestelmien asema on kasvanut siten, että ne toimivat yrityksen tukena ja jopa ylläpitävät koko yrityksen liiketoimintaa. Asiakkuudenhallinnan tärkeänä osana on tietoteknisten järjestelmien hyödyntäminen. Järjestelmä toimii apuvälineenä liiketoiminnassa, mutta asiakkuudenhallinnan sisältö ei perustu pelkästään tietotekniikan hyödyntämiseen. Teknologia toimii siis apuna, kun yritys toteuttaa strategisia tavoitteitaan. Yhdistämällä asiakkuudenhallinnassa käytettävät järjestelmät muihin käytettäviin tietojärjestelmiin on suositeltavaa, koska näin saadaan monipuolisempi näkökulma. Esimerkiksi, kun halutaan selvittää asiakkaan kannattavuus, on lähes mahdotonta tehdä sitä ilman, että yhdistettäisiin asiakkuudenhallinnan järjestelmää ja taloushallinnon järjestelmää keskenään. (Mäntyneva 2001, 58 - 61.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto liiketoiminnassa tuo usein mukanaan muita projekteja, jotka tuovat muutoksia aiempiin toimintatapoihin. Yrityksen johdon tehtävänä on tällöin antaa henkilökunnalle vastauksia kysymyksiin, tehdä tarvittavia muutoksia ja järjestää koulutusta järjestelmän käyttämiseen liittyen. Tietojärjestelmän hankkiminen ei siis riitä pelkästään tuomaan tuloksia, vaan se täytyy vakiinnuttaa toimintaan siten, että henkilökunnan osaaminen, teknologia ja prosessit tukevat toisiaan. (Finnegan & Willcocks 2007, 17.)

Uuden tietotekniikan käyttöönotto tuo mukanaan myös uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Mahdollisuuksia on muun muassa kehittää toimintaa entistä asiakas-kohtaisemmaksi, parantaa palvelun laatua ja lisätä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Uutta liiketoiminnan apuvälinettä tukee asiakastieto, jonka avulla asiakkaalle voidaan tarjota juuri sellaista palvelua kuin se odottaa yritykseltä saavansa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 104.)

4.1 Lähtökohta ja vaatimukset

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa usein sekaannusta yrityksen sisällä, koska järjestelmä tuo mukanaan uudet toimintatavat. Käsite voidaan määrittää

olevan ilmiö tai jokin asia, kuten yrityksessä työskentelevä henkilö, suunnitelma tai projekti jollekin asialle. Nämä käsitteet ovat järjestelmän isoimmat esteet, mutta toisaalta ne ovat myös ratkaisuja ongelmiin. Kun tietojärjestelmä otetaan käyttöön, käsitteet joutuvat mukautumaan muutosten mukaan. Tietojärjestelmä ymmärtää käsitteet vain yhdellä tavalla, johon muiden käsitteiden on sopeuduttava omaksu- malla uusi käsite omaan toimintaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 138.)

Ongelmia uuden järjestelmän käyttöönottamisessa tuo usein yrityksen muut järjes- telmät, jotka voivat aiheuttaa sekaannuksia. Yhdestä järjestelmästä toiseen järjes- telmään tietoja siirrettäessä voi olla suuriakin hankaluuksia. Esimerkiksi toisessa järjestelmässä on asiakkaan laskutusosoite ja toisessa taas toimitusosoite, jolloin voi aiheutua sekaannuksia järjestelmästä toiseen tietoja siirtäessä. Uuden järjes- telmän opettaminen henkilökunnalle on haastavaa ja se vaatii paljon työtä. Se- kaannuksia tapahtuu, koska vanhoista käsitteistä täytyy luopua jotta uudet voidaan ottaa käyttöön. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 139,143.)

Asiakashallinnan tietojärjestelmä vaatii muun muassa yrityksen liiketoimintastrate- gian, toimintamallien sekä asiakasstrategian muodostamista, joiden tukena järjes- telmä toimii. Vaatimuksena tämän uuden teknologian käyttöönottamisella onkin usein, että se tulee olla sovitettuna yrityksen muun strategian toteuttamiseen. Var- sin yleistä on, että yritykset keskittyvät tietojärjestelmän käytössä pelkästään lop- pukäyttöön. Asiakashallinnan tietojärjestelmän käyttöönoton suunnittelevien yritys- ten tulisi myös ottaa huomioon järjestelmän rakentamis- sekä jatkokehitysvaiheet. Asiakashallinnan tärkeänä osana onkin jatkuva liiketoiminnan kehittäminen kerä- tyn tiedon avulla sekä sen avulla oppia uusia asioita asiakkaasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 148 - 149.)

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on tuoda ke- rätty asiakastieto yrityksen käyttöön. Monipuoliset tiedot asiakkaista mahdollistavat esimerkiksi markkinoinnin toteuttamisen siten, että osataan markkinoida asiakkaal- le tuotteita, joita tämä ostaa ja on ostanut yrityksestä. Järjestelmän avulla siis yri- tyksen myynti pystyy hyödyntämään järjestelmän asiakastietoa, jolloin osataan

tarjota oikeaa ratkaisua asiakkaalle. Asiakkaasta aiemmin tallennettuja tietoja tutkimalla voidaan selvittää, mikä tuote tai saatu palvelu on aiheuttanut eniten kiinnostusta asiakkaalle. Lisäksi voidaan selvittää, miten ne ovat muuttuneet ajan kuluessa ja pohtia, kuinka ne voisivat muuttua tulevaisuudessa. Näiden ansiosta yritys pystyy kehittämään omaa palvelun laatuaan sekä tuotevalikoimaa. (Tekes, [viitattu 13.11.2012].)

Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmään tallennetaan tietoja asiakkaista ja muista tapahtumista. Esimerkkinä tietojärjestelmään tallennettavista asiakastiedoista voivat olla palautukset, asiakkaiden ostot sekä asiakkaan valitukset liittyen laskutukseen. Järjestelmää tulisi käyttää säännöllisesti, jolloin järjestelmä saadaan sitoutettua yritykseen. Säännöllisen käyttämisen tueksi voidaan muodostaa toimintamalli, jota noudatetaan tietojen tallennuksessa järjestelmään. Tässä toimintamallissa voidaan ottaa huomioon asiakkaaseen liittyvät tuote sekä palvelu toiveet tekemällä tarvittavat muokkaukset. (Mäntyneva 2001, 61 - 62.)

Asiakkuudenhallinnan strategian muodostaminen on lähtökohtana sille, että asiakkuudenhallinnan apuvälinettä tietojärjestelmää pystytään hyödyntämään kunnolla. Järjestelmän tarkoituksena on siis toimia strategian apuvälineenä. Uuden teknologian omaksuminen on usein haastavaa, mutta kun tiedetään, mitä tavoitellaan, osataan hahmottaa itselle paremmin järjestelmän olemassa olon tarkoitus. (Anderson & Kerr 2002, 6.)

Jokaisella yrityksellä on omat tapansa hallita asiakassuhteitaan. Asiakkuudenhallinnan strategian ja liiketoiminnan strategian tulisi yhdentää, koska asiakkuudenhallintajärjestelmä tarjoaa toiminnallisia ratkaisuja asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen. Onnistunut asiakkuudenhallinnan strategia tarjoaa yritykselle vastauksia kysymyksiin asiakkaista. Vastauksia voidaan saada seuraaviin kysymyksiin:

- Ketkä ovat parhaimmat asiakkaat?
- Miten niitä voidaan vetää puoleen?
- Vastataanko asiakkaiden tarpeisiin riittävästi?
- Miten asiakas saadaan uudestaan yritykseen?
- Kuinka tyytymättömiä asiakkaita käsitellään?

(Sharp 2003, 20, 22.)

4.2.1 Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet

Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet on mahdollista jakaa kahteen ryhmään. Analyttisten sovellusten tavoitteena on hahmottaa ja helpottaa asiakkaiden segmentointia, yleistä analysointia sekä markkinoinnin kohdistamista oikeille ryhmille. Toiseen asiakkuudenhallinnan sovelluksiin kuuluu operatiiviset sovellukset, joiden tarkoituksena on toimia tukena asiakkuudenhallinnalle markkinoinnin toteuttamisvaiheessa. (Mäntyneva 2001, 63 - 64.)

Tekesin julkaisussa "Uuden teknologian vaikutukset liiketoimintaan" ([viitattu 13.11.2012]) on lainattu Massotea (2001), sekä Anastasiouta (2000) mainittaessa asiakkuudenhallintajärjestelmän sovellusalueita. Seuraava luettelo on julkaisusta suora lainaus järjestelmän sovellusalueista:

- Potentiaalisten asiakkaiden seulonta
- Asiakasrekisterin jalostaminen, asiakasprofiilit
- Asiakaspalautteen seulonta; asiakastyytyväisyyden analysointi
- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja jalostaminen
- Asiakastiedon hyväksikäyttö tarjouksen teossa
- Jälkimarkkinointi
- Asiakassuhteiden pelastaminen; lähdössä olevien asiakkaiden tunnistaminen ja uudelleenaktivoiminen

Asiakkuudenhallinnan käytännössä tapahtuvaa operatiivista toteuttamista pyritään tukemaan järjestelmillä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Tavoitteeksi voidaankin asettaa asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi järjestelmien yhdentäminen. Asiakasrajapinnassa toimivien järjestelmien tulee myös olla yhteydessä liiketoiminnan taustajärjestelmiin. Taustajärjestelmillä pyritään tehostamaan yrityksen prosesseja, jotka koskevat logistiikkaa, tuotantoa sekä hallintoa. (Mäntyneva 2001, 64.)

Yrityksen kanavilla käsitetään ne apuvälineet, joiden avulla pidetään yhteyttä yrityksen sisällä sekä asiakkaiden kanssa. Kanavia tulisi olla yrityksessä, jonka ansiosta asiakas voi ottaa tarvittaessa haluamallaan tavalla yhteyttä yrityksen edustajiin. Yritys voi karsia turhia kustannuksia valitsemalla oikeat kanavat, joita käytetään asiakkaisiin yhteydenpidossa. Kunkin kanavan hyötyjä ja haittoja tulisi pohtia. Kanavia, joita liiketoiminnassa on mahdollista käyttää, ovat fyysinen asiakaspalvelu, posti, puhelimet, puhelinvälilaitteet, faksi, sähköposti sekä Internet. Ideaalinen tilanne asiakkaan näkökulmasta on sellainen kanavien tasapaino, jonka ansiosta yritykseen saa kanavasta riippumatta samanlaista palvelua. Tätä kutsutaankin kanavaharmoniaksi. (Mäntyneva 2001, 64 - 67.)

4.2.2 Tietojärjestelmien ryhmät

Asiakassuhteiden hoidossa yritys voi hyödyntää tietojärjestelmiä, jotka voidaankin jakaa kolmeen omaan ryhmään. Myynnin järjestelmien tarkoituksena on auttaa ja tehostaa sitä prosessia, jossa potentiaalisista asiakkaista saadaan asiakkaita. Tämän jälkeen hankittuun asiakkuuteen pyritään vaikuttamaan siten, että se on kannattava yritykselle. Tehostamalla myyntiin on tärkeää lisätä tietoa asiakkuuksista myyntihenkilöiden parissa. Vastaavasti myyntihenkilöt voivat antaa oman tietonsa asiakkaista muille yrityksen henkilökunnalle. Myynnin järjestelmät mahdollistavat myös kaupanteon helpottamisen siten, että asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuus tehdä tilauksensa entistä itsenäisemmin. (Mäntyneva 2001, 68.)

Ryhmän toisena tietojärjestelminä ovat asiakaspalveluun keskittyvät järjestelmät. Asiakaspalvelun järjestelmillä pyritään parantamaan ja ylläpitämään palvelun laatutasoa. Asiakas voi kohdata jonkin ongelman omassa tilauksessaan, jolloin tämä ottaa yhteyttä yritykseen asiaan liittyen. Järjestelmien avulla voidaan automatisoida prosessi, jossa asiakas haluaa selvittää ratkaisun ongelmaansa. Esimerkiksi asiakas voi tehdä sähköisesti palvelupyynnön yritykselle. (Mäntyneva 2001, 68.)

Kolmantena ryhmänä ovat markkinointijärjestelmät, joiden tavoitteena on markkinointikampanjoihin liittyvä toteutus ja johtaminen, asiakkuuksien tunnistus sekä telemarkkinointi. Massamarkkinoinnilla tavoitellaan laajaa potentiaalisten asiakkaiden piiriä. Aluksi massamarkkinoinnin toteuttamisessa syntyy kustannuksia, mutta

kun asiakkuuksia on saatu haltuun, voidaan alkaa karsia markkinointikustannuksia toteuttamalla yksilöllisempää markkinointia asiakkaalle. Tällaisen personoidun markkinoinnin toteuttaminen ilman tietojärjestelmää tulee kalliiksi yritykselle. (Mäntyneva 2001, 68 - 69.)

4.3 Tietoturvaluisuus

Tietojärjestelmän käyttöönotto yrityksessä tuo myös omia riskejä mukanaan. Nykyisin yhä useampi yritys hyödyntää toiminnassaan tietotekniikkaa. Tietojärjestelmässä on usein tärkeää ja jopa salaista tietoa, jota on kerätty tietokantaan. Tämän takia tietoturvaluisuuden merkitys kasvaa yrityksissä. Tietoturvaluisuuteen panostaminen tuo turvaa molemmille osapuolille, sekä yritykselle että asiakkaalle. Tietoturvaluisuus on siis riskienhallintaa, jonka tavoitteena on eliminoida teknisten tietojenkäsittelyn ja henkilöistä aiheutuvat riskit. Tavoitteiksi tietoturvaluudelle voidaan asettaa ainakin tiedon sisällön pysyminen todenmukaisena ja muuttumattomana, ulkopuolisten henkilöiden rajaaminen pois tiedon käyttämisestä sekä tiedon tulee olla luvallisten käyttäjien saatavilla. (Kuusela & Ollikainen 1998, 223.)

Tietoturvan riskit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisenä riskinä on henkilöiden tahallisesti aiheuttamat riskit kuten atk-rikkokset. Toisena on ihmisen tahattomasti tekemä virhe, joka aiheutuu ohjelman käytössä. Kolmanneksi riskiksi voidaan asettaa tekniikan aiheuttamat virheet ja ongelmat. Yleisimmät tietoturva ongelmat aiheutuvat ohjelman jokapäiväisessä käytössä tuomista inhimillisistä virheistä sekä tekniikan tuomista ongelmista. (Kuusela & Ollikainen 1998, 225.)

Tietoturvan parantaminen voidaan toteuttaa selvittämällä aluksi nykyiset tietoturvariskit. Tämän riskianalyysin vaatima työmäärä on yleensä yrityksestä riippuvainen. Analyysin tekemiseen voidaan palkata apua yrityksen ulkopuolelta, mutta mukana tulisi olla yrityksen henkilöstöä tässä analyysissa, koska heillä on yrityksen sisäistä tietoa. Aluksi voidaan lähteä kartoittamaan, millaista tietoa yrityksellä on hallussa sekä pohtia, miten ja, miltä se tulisi suojata. Tarkoituksena on siis analysoida, millaista tietoa yrityksen lävitse kulkee. (Tietoturvaopas, [viitattu 12.11.2012].)

Halutessaan tiedon voi luokitella omiin ryhmiin. Tavoitteena on suojata kriittisen tiedon leviäminen yrityksen tietojärjestelmistä. Yritys voi luokitella tiedon sen sisällön perusteella esimerkiksi julkiseen, sisäiseen, luottamukselliseen ja salaiseen luokkaan. Julkinen tieto järjestelmässä on tietoa, jota yritys voi käyttää hyödyksi liiketoiminnan kehittämisessä. Sisäisen tiedon luokka taas käsittää sellaisen tiedon, josta ei ole haittaa eikä hyötyä liiketoiminnalle. Luottamuksellisen tiedon luokka sisältää sellaista tietoa, jonka leviämisestä olisi haittaa yritykselle tai sen työntekijöille. Salaisen tiedon luokka sisältää tietoa, jonka ei ehdottomasti haluta leviävän ulkopuolisille, koska siitä seuraisi vakavaa vahinkoa yritykselle ja sen henkilökunnalle. Tiedon käyttäjä on henkilö, joka käsittelee näitä tietoja ja hänen tehtävään onkin käsitellä sekä luokitella tietoja sen turvaluokan mukaisesti. (Tietoturvaopas, [viitattu 12.11.2012].)

Henkilöstötietolaissa on säädetty määräys, jonka mukaan tiedon käyttäjällä on velvollisuus suojata henkilötiedot. Yrityksessä tämä tarkoittaa asiakkaiden ja työntekijöiden henkilötietoja, jotka eivät saa leviää ulkopuolisten ulottuville. Yrityksen tulee siis huolehtia omasta tietoturvastaan siten, että henkilötiedot ovat suojassa. Yrityksen hallussa olevia henkilötietoja asiakkaasta voi olla, esimerkiksi asiakkaan tekemä tilaus. Henkilökunnan henkilötietoa voi taas olla, esimerkiksi palkkalaskelma. Tällainen tieto tulee siis suojata. (Tietoturvaopas, [viitattu 12.11.2012].)

5 CASE-YRITYS

Tutkimuksen kohteena oli yritys, jolla on hallussaan useilta eri toimialoilta asiakkaita. Asiakkaiden määrä on kohtuullisen suuri, joten asiakkuudenhallinnan järjestelmän käyttöönotto koettiin tarpeelliseksi apuvälineeksi. Yrityksen tuotteet koostuvat laajasta valikoimasta, joka onkin yksi syy suureen asiakasmäärään. Halutessaan käyttää yrityksen tarjoamia palveluja, asiakas voi tulla ostamaan itse haluamansa tuotteet paikan päälle tai käyttää yrityksen tarjoamaa toimitustilausta. Asiakas voi siis jättää oman tilauksensa yritykseen, joka puolestaan toimitetaan asiakkaalle sovitun mukaisesti. Asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa kyseisessä yrityksessä, koska asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvasti tekemisissä, niin paikan päällä kuin sähköisten viestintävälineiden välityksellä.

5.1 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM on tietotekninen ratkaisu yrityksen asiakashallinnan avuksi. CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii apuna markkinoinnissa, myynnissä sekä asiakaspalvelussa. Microsoftin tarjoama CRM-järjestelmä on mahdollista yhdistää muun muassa Microsoft Office Outlook -ohjelmaan. (Microsoft, [viitattu 14.11.2012].) Yrityksessä on käytössä Microsoftin tarjoama Microsoft Dynamics versio 3.0. Uusin versio tällä hetkellä ohjelmasta on Microsoftin Internet -sivujen perusteella versio 4.0. Suuria eroja näissä versioissa ei kuitenkaan ole, vaan pieniä parannuksia sekä muita päivityksiä. Ohjelman toimintaperiaate on kuitenkin sama molemmissa versioissa.

Sap-järjestelmä. SAP on tietotekninen sovellus, joka antaa yritykselle mahdollisuuden käyttää sekä jakaa tietoa yrityksen sisällä. Se on siis tietojenkäsittelyjärjestelmä, jonka yhtenä tavoitteena on pyrkiä lisäämään yrityksen suorituskyvyn tehokkuutta. (SAP, [viitattu 20.11.2012].) Tutkimukseen kohdistuvassa yrityksessä on nykyisessä käytössä asiakastietojen sekä, myös muuhun tarkoitukseen käytettävä SAP-järjestelmä. Ohjelmassa olevat asiakastiedot ovat yhteystietoja asiakkaana olevien yritysten edustajiin. Järjestelmä toimii myös muun muassa kassajärjestelmänä yrityksessä.

5.2 Haastattelut

Tutkimuksen haastattelujen tarkoituksena oli selvittää yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönoton lähtötilannetta sekä tiedustella, mihin tarkoitukseen järjestelmää halutaan hyödyntää. Lisäksi kysyttiin käyttökokemuksia, sekä tietoa järjestelmään liittyen. Haastattelujen kohderyhmänä oli yrityksen edustajia, jotka voidaan luokitella kahteen ryhmään: aiempi käyttäjä ja aloittavat, uudet käyttäjät. Haastattelut toteutettiin syksyn 2012 aikana neljässä osassa.

Ensimmäisen haastattelukerran tarkoituksena oli hahmottaa opinnäytetyön varsinaista tutkimuskohdetta. Haastattelulla pyrittiin selvittämään, mitä tutkimuksella halutaan kehittää sekä aiempia kokemuksia järjestelmään liittyen. Haastattelun avulla saatiin hahmotettua tutkimuksen kohdetta selvemäksi, jonka ansioista pystyttiin aloittamaan kirjalliseen materiaaliin tutustuminen. Toinen haastattelukerta toteutettiin sen jälkeen, kun tutkimusongelma oli selvillä ja aineistoon oli tutustuttu. Toisessa haastattelukerrassa kysyttiin syventävämpiä kysymyksiä ensimmäiseen haastattelukertaan verrattuna. Kysymykset keskittyivät selvittämään yrityksen edustajan näkemystä siitä, millaiseen tilanteeseen asiakkuudenhallintajärjestelmällä halutaan päästä, sekä kuinka sen avulla toivottiin hyötyvän. Lisäksi selvitettiin ongelmia, miksi järjestelmää ei ole vielä aiemmin otettu käyttöön. Kolmannella haastattelukerralla selvitettiin työn edetessä mieleen tulleisiin tarvittaviin kysymyksiin sekä selvitettiin muiden käyttöönottoon osallistuvien kokemuksia järjestelmän suhteen.

Haastattelujen henkilövalinnat oli helppo selvittää, koska järjestelmää oli aiemmin käyttänyt vain yksi henkilö. Lisäksi tutkimuksen edetessä saatiin selville mahdolliset henkilöt, jotka aloittavat järjestelmän käyttämisen tulevaisuudessa. Haastattelut toteutettiin siis yrityksen niille keskeisimmille henkilöille, jotka käyttävät järjestelmää tai alkavat käyttämään sitä tulevaisuudessa. Haastattelut olivat paras menetelmä kohteen tutkimisille, koska niiden avulla saatiin helposti ja kattavasti tietoa järjestelmän käyttöönottoon liittyen.

5.2.1 Aiempi järjestelmän käyttäjä

CRM-järjestelmän pääkäyttäjänä toimi yrityksen myymäläpäällikkö, jota haastateltiin useampaan kertaan. Lähtötilanteen selvittämisessä haastattelujen avulla selvisi, että järjestelmä on ollut yrityksessä käytössä jo pari vuotta. Järjestelmää ei ole kuitenkaan ole hyödynnetty kyseisenä aikana kovinkaan paljon, koska myymäläpäällikkö on ollut, ja on ainoa järjestelmän käyttäjä. Ohjelma on ikään kuin ollut sivussa odottaen vakituista käyttöönottoa. Asiakkuudenhallintajärjestelmään kirjatut tiedot olivat suppeita ja keskittyivät yhteystietoihin, kuten yrityksen yhteystietojen tiedot, yrityksen käyntiosoite sekä yrityksen toimiala. Järjestelmä on toiminut siis asiakkuuksien puhelinluettelona ja yhteystietojen säilytyspaikkana myymäläpäällikölle, josta tämä pystyy helposti löytämään etsimänsä asiakkaan puhelinnumeron tarvittaessa.

Haastattelussa selvisi myös, että kaikkien asiakkuuksien tietoja ei vielä löydy järjestelmästä, mutta tavoitteena on kuitenkin saada kaikkien tiedot järjestelmään. Asiakkuuksien tietoja lisäillääänkin järjestelmään parhaillaan vanhoista tietokannoista, ja uusien asiakkuuksien tiedot kirjataan suoraan järjestelmään. Asiakastietojen nykyinen tietokanta sijaitsee käytössä olevassa SAP-ohjelmassa, muistiinpanolehtiöissä, yrityksen työntekijöiden omassa muistissa sekä kansioissa olevissa papereissa, esimerkiksi asiakkuussopimuksissa. SAP-ohjelmassa olevat asiakastiedot ovat yhteystietoja asiakkaista.

Yrityksellä on suuri määrä asiakkaita, jonka takia myös tiedon määrä on suuri. Asiakkaat ovat kuitenkin olleet hyvinkin uskollisia, vaikka ongelmatilanteita onkin ollut. Asiakasvaihtuvuus mainittiin olevan erittäin vähäistä. Asiakkaat, jotka päättävät asiakassuhteensa ovat yleensä olleet sellaisia, jonka omistaja on jäänyt eläkkeelle tai yritys on lopettanut toimintansa. Haastateltava mainitsi myös, että on ollut tilanteita, jossa asiakas on päättänyt asiakassuhteen, mutta on tullut jonkun ajan kuluttua takaisin asiakkaaksi. Asiakas on kokeillut kilpailevan yrityksen palveluita, mutta ei ole ollut tyytyväinen niihin, jolloin tämä on halunnut tulla takaisin asiakkaaksi.

Seuraavaksi selvitettiin haastattelun kohteelta niitä ongelmia sekä syitä, minkä takia ohjelmaa ei ole vielä otettu käyttöön. Suurin ongelma mainittiin olevan ajan

puute, jonka takia ei yksinkertaisesti ehditä keskittymään ohjelman käyttöönottoon. Muiden töiden suorittamisen jälkeen ei jää kovinkaan paljon ylimääräistä aikaa, jolloin voitaisiin keskittyä CRM-järjestelmään. Lisäksi kesän sekä joulun kiiresesongit lisäävät työtehtävien määrää entisestään. Tietotaidon puute järjestelmän käyttämistä varten on myös yksi ongelmista, jonka takia järjestelmää ei ole vielä otettu käyttöön. Suunnitelman puute järjestelmän käyttöönotolle, sekä sen käyttämiselle on myös ollut ongelmana.

Asiakkuudenhallintaan liittyen selvitettiin haastateltavalta, että onko yrityksellä tehtynä segmentointia asiakkaistaan. Asiakassegmentointi on toteutettu asiakasyritysten alan mukaisesti. Tämä oli haastateltavan mielestä paras ratkaisu, koska asiakkaita on useilta eri aloilta. Aloittain toteutettu asiakassegmentointi toteutetaan käytännössä siten, että CRM-järjestelmään uuden asiakkuuden yhteystietoja lisättäessä voidaan määrittää myös yrityksen toimiala. Tällöin yritys on lisätty oman alansa asiakasryhmään.

Yrityksen edustajan haastattelussa saatiin myös selville, että yrityksen käytössä on ympärivuorokautinen IT-tukipalvelu. Tätä palvelua käytetään aina kuin kohdataan ylitsepääsemättömiä ongelmia tietotekniikan kanssa. IT-tukipalveluun soiteetaan puhelimella, jonka jälkeen IT-tuki antaa neuvoja ongelmatilanteen ratkaisuun. Jos ongelma ei selviä puhelimen välityksellä, voidaan pyytää IT-asiantuntija paikalle auttamaan. Usein ongelmat kuitenkin ratkeavat puhelimen välityksellä saatavilla neuvoilla.

Nykyiset asiakastiedot ovat siis lähinnä yhteystietoja, joita käytetään, kun halutaan olla yhteyksissä asiakkaaseen. Lisäksi asiakkaista on selvillä heidän kuukausittaiset ostomäärät. Syvällisempää asiakastietoa kaivataan yritykseen, jotta voidaan toimia paremmin asiakkaan hyväksi. Yhdeksi tavoitteeksi mainittiinkin asiakastytyväisyyden hiominen huippuunsa. Suurin syy ohjelman käyttöönoton halukkuudelle mainittiin kuitenkin olevan asiakastietojen keskittäminen yhteen tietokantaan muista nykyisistä tietokannoista. Tämä helpottaisi tiedon saatavuutta, ja siten muista asiakastietojen nykyisistä tallennuspaikoista voitaisiin luopua. Lisäksi mainittiin, että asiakkuudenhallintajärjestelmää halutaan hyödyntää jatkossa myös tarjousten tekemisessä ja tilauksia koskevissa asioissa. Järjestelmään halutaan valmiit tarjouspohjat, joka nopeuttaisi huomattavasti tarjouksen tekoprosessia.

Asiakkaiden tilauksissa järjestelmää haluttaisiin jatkossa hyödyntää esimerkiksi puhelinmyynissä, jossa ollaan päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Reklamaatioiden kirjaamista järjestelmään pohdittiin myös yhtenä mahdollisuutena, koska nykyisin varsinaista tiedontallennus ja niiden käsittelyyn määrättyä järjestelmää ei ole. Asiakkaiden reklamaatioiden määrää halutaan vähentää sekä ennaltaehkäistä yrityksen sisällä olevia kokemuksia hyödyntäen.

5.2.2 Uudet, aloittavat järjestelmän käyttäjät

Järjestelmää alkaa käyttää myös uusia käyttäjiä, jotka kuuluvat yrityksen työtehtäviin. Näitä uusia käyttäjiä arvioitiin alustavasti olevan kolme henkilöä. Uusiin aloittaviin järjestelmän käyttäjiin kohdistuneissa haastatteluissa selvisi, että heillä ei ollut kovinkaan paljon aiempaa kokemusta tai tuntemusta yrityksen asiakkuudenhallinta järjestelmästä. Lokakuun puolella välillä vuonna 2012 järjestettiin ensimmäinen koulutustilaisuus järjestelmään liittyen. Tähän koulutukseen osallistui kaksi työntekijää, joille annettiin koulutusta muun muassa ohjelman perustoimintojen käyttämiseen ja kerrottiin ohjelman muista ominaisuuksista. Tavoitteena koulutuksella oli kuitenkin saada käyttäjät tutustumaan alustavasti ohjelmaan ja opastaa sen käyttämiseen.

Ennen tätä koulutusta CRM-järjestelmä ei ollut kovin tuttu näille uusille käyttäjille, mutta nimi CRM oli kuitenkin nähty joskus yrityksen tietokoneiden ohjelmistossa. Sen varsinaisesta käyttämisestä ei ollut kuitenkaan kokemusta ennen koulutukseen osallistumista. Koulutuksen jälkeen asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksesta ja sen käyttämisestä oli parempi kokemus.

Syksyn 2012 aikana yrityksessä oli tarkoitus opastaa uusille käyttäjille järjestelmä tutuksi, jonka jälkeen tavoitteena on saada järjestelmä toimintaan käytännössä. Haasteena tulevan järjestelmän käyttöönotossa koettiin olevan ohjelman käyttämisen osaaminen ja aikataulun riittävyys. Ohjelman käyttämiseen on kuitenkin olemassa yrityksessä opastuskansio, joka sisältää ohjeita käyttäjille esimerkiksi, kuinka uusi asiakkuus luodaan järjestelmään. Tämä koettiin hyödyllisenä ja tarpeellisenä apuvälineenä. Aikataulun suhteen ongelmalliseksi koettiin saada oman työajan sisään sovitettua aikaa järjestelmän käyttämistä varten. Muut työt vievät

paljon aikaa työajasta, joten paljon ylimääräistä aikaa ei jää, jolloin ehdittäisiin kunnolla tutkia ja käyttää ohjelmaa.

5.3 Valmistautuminen CRM-hankkeeseen

CRM-hankkeen toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua, siitä ansiosta hankkeen onnistuminen on todennäköisempää kuin ilman määränpäättä käyttöönottoa toteuttaen. Aluksi on kannattavaa muodostaa CRM-järjestelmän käyttöönotolle projekti ja määrittää projektiin osallistuvat henkilöt. Projektilla täytyy siis olla tavoitteet joihin pyritään. Projektin päätyttyä arvioidaan, kuinka on onnistuttu ja, millaisia ongelmia kohdattiin.

5.4 Pilottiprojekti

Pilottiprojektina toteutettu järjestelmän käyttöönotto on matalariskinen lähestymistapa varsinaista käyttöönottoa tavoiteltaessa. Pilottiprojektin tehtävänä ei ole keskittyä CRM-järjestelmän yksityiskohtaisiin ominaisuuksiin, vaan auttaa käyttöönottoon osallistuvia henkilöitä hahmottamaan millaisen muutoksen järjestelmä tuo, ja kuinka sen kanssa tulisi toimia. Pilottiprojekti on hyvä muoto lähteä toteuttamaan järjestelmän käyttöönottoprojektia, varsinkin jos se aiotaan ottaa yrityksessä ensimmäistä kertaa käyttöön tai myös jos aiemmassa käyttöönotossa on epäonnistuttu. (Oksanen 2010, 32 - 33.)

CRM-pilottiprojektin toteutuksen jatkona seuraa varsinainen käyttöönottoprojekti, jolle pilottiprojekti antaa valmiudet. Onko pilottiprojekti siis turha? Ei ole, sillä sen avulla saadaan käynnistettyä varsinainen järjestelmän käyttöönotto käytännön tasolla. Pilottiprojektilla annetaan siis valmiudet järjestelmän käyttämiseen siihen osallistuneille projektin henkilöille. Projekti toteutetaan, käyttöönottoon suoraan syöksymisen sijaan, pienimuotoisempana lähestymistapana, jolloin järjestelmän tarkoitus ja sen perustoimintojen käyttäminen tulevat tutuksi. (Oksanen 2010, 32 - 33.)

Pilottiprojektin toteuttaminen vaatii kuitenkin ammattimaista ja sitoutunutta johtamista menestyäkseen. Jos sellaista ei ole niin, voidaan kohdata esteitä kuten pilottiprojektiin osallistuvien henkilöiden vastarinta järjestelmän käyttöönottoa kohtaan. Negatiivinen suhtautuminen pilottiprojektiin voi siis kaataa koko projektin, ja tällöin voi syntyä huono leima koko järjestelmän käyttöönoton onnistumista kohtaan. Pilottiprojektiin osallistuminen vaatii työaikaa siihen osallistuneilta henkilöiltä, jota ei monesti löydy kovinkaan paljon muiden töiden ohessa. Pilotilla pitäisi siis olla tietty sisältö sekä ohjelma, joita noudatetaan sillä ilman niitä järjestelmän käyttäminen koetaan turhaksi varsinaisen työajan viejäksi. (Oksanen 2010, 33.)

Tärkeää on, että sitoudutaan projektiin ja ollaan halukkaita ottamaan CRM-järjestelmä käyttöön. Ennen pilottiprojektin käynnistämistä tulee olla selville projektin tavoitteet, joiden saavuttamiseksi on panostettava riittävästi. Pilottiprojektissa ollaan tekemisissä CRM-järjestelmän kanssa ihan oikeissa asiakaskontaktitilanteissa. Tämä tarkoittaa, että CRM-järjestelmään tallennetaan tietoa, kuten normaalissakin tilanteessa tehtäisiin. Asiakastietojen siirto vanhoista järjestelmistä CRM-järjestelmään tulisi tapahtua ennen varsinaista pilottiprojektin alkua, koska jos se olisi osa projektia, se veisi aikaa liikaa eikä ehdittäisi keskittyä varsinaisiin tavoitteisiin. (Oksanen 2010, 33.)

Projektin sisältöön liittyvät päätökset, kuten aikataulu ja rajaukset, on määritettävä myös huolellisesti. Pyrkimyksenä on löytää sopiva toteutustapa yrityksen käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden. Hyvä projektin toteutustapa on rajata projekti kahteen tai kolmeen toimintoon, joiden opettelemiseen keskitytään. Tärkeää on, että nämä toiminnot opetellaan ja selvitetään järjestelmän käyttämisen toimintamenetelmät perinpohjaisesti. Pilottiprojektin kesto vaihtelee riippuen yrityksestä, mutta se tulisi kuitenkin toteuttaa minimissään kahdessa kuukaudessa ja maksimissaan neljässä kuukaudessa. Alle kaksi kuukautta on liian vähän aikaa järjestelmän ja sen menettelytapojen opettelemiseen. Neljä kuukautta taas on riittävä määrä, mutta sen yli mentäessä ei todennäköisesti saada enää lisäarvoa projektille. Pilottiprojektin avainasemassa ovat CRM-omistaja sekä projektipäällikkö, joiden tehtävänä on luoda onnistumisenilmapiiri projektiin osallistuville henkilöille. (Oksanen 2010, 35 - 36.)

Arvioinnin aika projektille koittaa kun sille määritetty aikataulu umpeutuu. Arvioinnissa käydään läpi projekti järjestelmällisesti sekä tehdään siitä johtopäätökset jatkoa ajatellen. Arvioitavat asiat ovat muun muassa projektiin osallistuneiden käyttäjien suhtautuminen sekä osallistuminen järjestelmän käyttöön. Aikataulun riittävyttä on myös syytä arvioida tulevaa lopullista käyttöönottoa mielessä pitäen. Varsinaisen CRM-järjestelmän toimivuutta ja sen sopivuutta yritykseen kannattaa myös tiedustella projektiin osallistuneilta. Pilottiprojektin avulla saavutetaan kokemusta järjestelmästä, jolloin voidaan vielä saada selville ongelmakohtia sekä tehdä muita säätöjä ennen varsinaisen käyttöönoton alkua. Pilottiprojektin päätyttyä tarkoituksena on jatkaa suoraan käyttöönottoprojektiin ilman, että näiden kahden välillä olisi kuukautta pidempää välitaukoa. Tauko näiden projektien välillä heikentää motivaatiota järjestelmän käyttämiseen sekä asiat pääsevät helposti unohtumaan käyttäjiltä. (Oksanen 2010, 36 - 38.)

5.5 Pilottiprojekti case-yrityksessä

Pilottiprojektin tarkoituksena on siis antaa yritykselle ja projektiin osallistuville henkilöille helpompi lähestymistapa järjestelmään. Toteutetussa haastattelussa selvisi, että järjestelmä on ollut vain yhden henkilön käytössä aiemmin, eikä tämäkään ole kovin paljon hyödyntänyt järjestelmää. Mukaan järjestelmän käyttämiseen on tulossa uusia henkilöitä, joka tuovat käyttöönotolle omat haasteensa. Henkilöille on järjestetty jo yksi koulutustilaisuus järjestelmään liittyen, mutta se ei takaa sitä että henkilöt osaisivat heti käyttää järjestelmää sujuvasti. Pilottiprojektin avulla tutustutaan järjestelmään pienimuotoisemmin, eikä säännätä käyttöönottoon heti koko järjestelmän pienimpiäkin käyttöominaisuuksia tutkien ilman tiettyä määränpäättä.

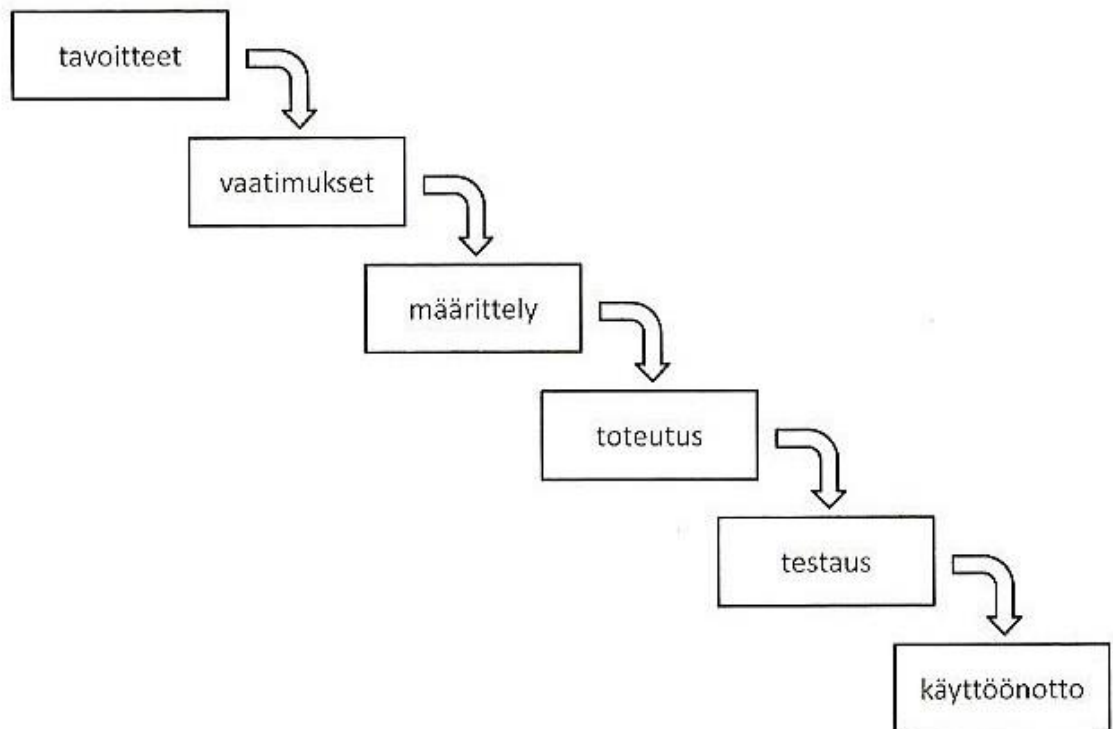
Kuten aiemmin on jo selvitetty, sitoutuminen sekä innostuksen ylläpitäminen on elintärkeää projektin onnistumisen kannalta. Ilman järjestelmän käyttäjien kiinnostusta projektin toteutus jää laimeaksi, eikä järjestelmän käyttäminen tulevaisuudessa houkuta laisinkaan. Projektin päällikön sekä yrityksen johdon on siis keksittävä tarpeelliset motivointikeinot estetilanteissa sekä palkita onnistumisista.

Haastatteluissa selvisi myös, että asiakastietoja vanhoista tietokannoista on siirretty jo jonkun verran Microsoft Dynamics CRM-järjestelmään. Vanhat tietokannat

kuten muistilaput, omassa päässä sijaitsevat tiedot sekä koneilla irrallisena olevat tiedostot, on siis syytä siirtää yhteen tietokantaan. Ennen varsinaista pilottiprojektin alkua tulisi tapahtua tämä asiakastietojen kokoaminen muista tietokannoista CRM-järjestelmään. Tämän jälkeen vasta voidaan keskittyä projektiin sekä käynnistää se alkuun.

Kun pilottiprojektin tavoitteet ovat määriteltynä yrityksessä, voidaan asettaa pilottiprojektille aikataulu. Osallistuvien henkilöiden määrään suhteutettuna 3,5 kuukautta voisi olla alustavasti sopiva aikataulu projektin toteutukselle. Projektin toteutus olisi parasta toteuttaa vuoden alussa tai viimeistään kevään aikana, sillä kesä on kyseisessä yrityksessä sesonkiaikaa, jolloin liika kiire tuo omat haasteensa projektin onnistumiselle. Vuoden 2013 alku olisi siis paras mahdollinen aika laittaa projekti vireilleen. Projektiin osallistuneille henkilöille on määriteltävä omat roolit, jotka ovat esiteltynä seuraavassa luvussa tarkemmin.

Vesiputousmallin ideana on, kuten oikeassakin vesiputouksessa, että jokainen vaihe johtaa seuraavaan vaiheeseen, eikä takaisin päin voida palata. Ylävirtaan ei siis voida kulkea. Vesiputousmalli alkaa määrittelyillä, jota seuraa järjestelmän testaaminen, jonka jälkeen käyttöönotto voi alkaa. (Oksanen 2010, 85.) Tämä vesiputousmalli on hyvä kuvio hahmottamaan, kuinka projekti tulisi käytännössä toteuttaa. Sitä kannattaakin käyttää hyödyksi, kuinka edetä eteenpäin, kun aletaan suunnitella projektia.



Kuvio 6. Vesiputousmallin periaate.
(Oksanen 2010, 85.)

5.6 Projektioorganisaation muodostaminen

Paras tapa saada CRM-järjestelmä sitoutettua yrityksen jokapäiväiseen käyttöön on muodostaa projektioorganisaatio, jonka tehtävänä on hoitaa järjestelmän käyttöä. Järjestelmän käyttöönotto on lähes mahdotonta, jos ei ole määrätty tiettyjä henkilöitä, joiden tehtävänä on käyttää järjestelmää säännöllisesti. Jos kerrotaan vain työntekijöille, että käyttäkää järjestelmää niin tuskin kovinkaan moni vapaaehtoisesti aloittaa järjestelmän käyttämisen. Pitää siis määrätä ne henkilöt, jotka tulevat tämän järjestelmän käyttöönoton projektissa toimimaan.

5.6.1 CRM-omistaja

Tämä henkilö on usein johtoryhmän henkilö, joka vastaa muun muassa CRM-vision ja -strategian valmistelusta sekä toteuttamisesta. CRM-omistajaa ei varsinaisesti luokitella järjestelmän käyttäjäksi vaan henkilöksi, joka toimii taustalla ikään kuin kannustajana sekä ohjaajana. CRM-omistajalla on hyvä olla syvällistä

näkemyistä liiketoiminnasta, sillä tätä voidaan hyödyntää projektissa. (Oksanen 2010, 100 - 104.)

CRM-omistajaksi tulisi siis valita sellainen henkilö yrityksestä tai yrityksen ketjusta, jolla on vahvaa kokemusta yrityksen toiminnasta. Henkilön tulisi osata myös innostaa järjestelmän käytännön tasolla toimivia työntekijöitä jatkamaan järjestelmän käyttöä. Omistaja toimii siis ikään kuin motivoijan asemassa.

5.6.2 Projektipäällikkö

Projektin tärkeimmässä roolissa on projektipäällikkö, joka toimii käytännön tasolla järjestelmän käyttöönoton projektissa. Projektipäälliköksi tulisi valita sellainen henkilö, joka on sopiva tehtävään sekä saa asioita aikaan. Kiinnostus projektia kohtaan on tietenkin plussaa. Projektipäällikön tehtäviin lukeutuu muun muassa aikataulun suunnittelu projektin toteutukselle, resurssien määrittäminen sekä projektin seuranta. Päällikkö tekee varsinaiset päätökset käytännön tasolla. (Oksanen 2010, 104 - 107.)

Projektipäällikön merkitys järjestelmän käyttöönoton projektissa on ehkä merkittävin sen onnistumiselle. Tämä ohjaa, neuvoo ja johtaa muita projektiin osallistuneita henkilöitä. Projektipäällikkö on siis projektin lähin esimies. Muuten projektipäällikkö toimii kuten muutkin järjestelmää käyttävät henkilöt.

5.6.3 Pääkäyttäjä

Pääkäyttäjän tehtävään valitaan usein projektipäällikkö, mutta tehtävään voidaan valita myös joku muu henkilö. Pääkäyttäjän tehtävänä on toimia järjestelmän käyttäjänä sekä vastata muiden käyttäjien kysymyksiin sekä ongelmiin, jotka liittyvät järjestelmään sekä sen käyttämiseen. Tämän tehtävänä on siis muodostaa tukiorganisaatio, jonka puoleen voidaan kääntyä apua tarvittaessa. (Oksanen 2010, 108 - 109.)

Pääkäyttäjänä tulisi toimia sellainen henkilö, jolla on näkemystä sekä riittävää kokemusta järjestelmän käyttämisestä. Ilman henkilökohtaista osaamista järjestel-

män käyttämisestä on vaikea neuvoa muita. Projektin alussa kuitenkin riittää, että tämä henkilö hallitsee järjestelmän perustoiminnot. Projektin edetessä osaaminen yleensä kehittyy.

5.6.4 Projektiryhmä

Tähän ryhmään kuuluu varsinaiset järjestelmän päivittäiset käyttäjät, jotka toimivat projektipäällikön alaisena. Projektiryhmä työskentelee siis järjestelmän parissa käytännön tasolla. Ryhmän tehtäviin voidaan luokitella vaikkapa asiakastietojen järjestämisen sekä asiakastietojen siivouksen sopivaan muotoon. Ennen varsinaista käyttöönottoa projektiryhmä osallistuu järjestelmän testaamiseen. (Oksanen 2010, 110 - 111.)

Projektiryhmä koostuu siis yrityksen työntekijöistä, jotka ovat vapaaehtoisesti tai valittu johdon toimesta projektiin. Alkuvaiheessa projektiryhmälle järjestetään usein koulutusta ja opastusta järjestelmän käyttämiseen. Projektin tarkoituksena on saada projektiryhmä käyttämään järjestelmää säännöllisesti, myös jatkossa.

5.6.5 Avainkäyttäjät

Projektiryhmässä voi olla käyttäjä, joka on varsin etevä ja osaava järjestelmän suhteen. Avainkäyttäjä on siis peruskäyttäjää parempi käyttämään järjestelmää. Projektiryhmän muut jäsenet voivat kääntyä avainkäyttäjän puoleen apua tarvittaessa. Työntekijät kokevat usein, että on helpompi kysyä vieressä istuvalta kollegalta apua ongelmaan kuin mennä johtajan toimistoon pyytämään apua. Tämä on siis avainkäyttäjän valinnan perustarkoitus. Projektin edetessä projektiryhmän jäsenistä muodostuu usein kokemuksen myötä avainkäyttäjiä. (Oksanen 2010, 114 - 115.)

Avainkäyttäjä on usein sellainen henkilö joka hallitsee hyvin tietokoneet ja erilaiset ohjelmat. Vaikka avainkäyttäjällä ei projektin alussa ole suurta kokemusta järjestelmästä, on hän usein etevämpi ratkaisemaan ongelmat kuin muut kollegansa.

5.6.6 Tietosuojavastaava

Tämän henkilön tehtäviin projektissa kuuluu tietosuojaan liittyvät kysymykset sekä auttaa oikeanlaisen tietojenkäsittelytavan muodostamisessa. Tietosuojavastaava opastaa sekä yrityksen johtoa että henkilöstöä. Yritysten hallussa on usein henkilökohtaisia tietoja asiakkaista, joiden leviäminen ulkopuolisille tulee estää. Tästä on määritelty pykälä myös laissa. Tietosuojavastaavan pyrkimyksenä on tunnistaa riskit yrityksen tietosuojalle sekä pyrkiä ehkäisemään ne ennalta. (Oksanen 2010, 115 - 116.)

5.6.7 Tekniset asiantuntijat

Varsinkin projektin alkuvaiheessa kohdataan usein ongelmia, jotka liittyvät tietotekniikkaan. Tietotekniset asiat tulisi hoitaa kuntoon, koska se vaikuttaa olennaisesti projektin onnistumiseen. Vaikka kyseessä ei ole tietotekninen projekti, vaan liiketoiminnallinen, niin on syytä olla tukipalvelu tietoteknisille ongelmille. (Oksanen 2010, 117.)

6 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Huolellisella suunnittelulla voidaan parantaa todennäköisyyttä saavuttaa menestys CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Asiakkuudenhallinnan järjestelmälle tulee asettaa omat tavoitteet, jonka ansiosta tiedetään, mihin pyritään eikä vain ajelehdita ilman määränpäättä. Käyttöönoton onnistuminen vaatii vahvaa sitoutumista sekä suuntaa näyttävää johtamista.

Oksanen (2010, 29) on maininnut kirjassaan CRM-järjestelmän onnistumisen kriteerit:

- Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.
- Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.
- Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.

6.1 Tehtävien asettelu

Tutkimuksen haastattelujen perusteella voidaan muodostaa järjestelmän käyttöönottoon liittyvät pääasialliset tehtävät. Nämä tehtävät voidaan rajata neljään eri tehtävään:

- Asiakastietojen keskittäminen muista tietokannoista CRM-järjestelmään.
- Järjestelmän käyttöön osallistuu uusia käyttäjiä.
- Tarjousten tekeminen järjestelmällä.
- Asiakastietojen kirjaaminen sekä niiden ylläpitäminen.

Ensimmäinen tehtävä toteutetaan ennen varsinaista pilottiprojektin alkua. Siihen osallistuu projektiin määrätyt henkilöt. Tämä tehtävä onkin hyvää harjoitusta muun muassa projektiryhmälle, jolla ei vielä ole paljon kokemusta järjestelmästä kertynyt. Tavoitteena on aluksi selvittää, missä kaikkialla yrityksen asiakastiedot sijaitsevat, kuten vanhat tietojärjestelmät sekä muistilaput. Tämän jälkeen asiakastiedot siirretään CRM-järjestelmään. Tavoitteena on saada kerralla tietokanta kun-

toon, joten on syytä tarkistaa, että kaikkien asiakkuuksien yhteystiedot on tallennettu järjestelmään. Lisäksi tietojen oikeellisuus kannattaa huomioida tiedon siirtämisvaiheessa. Tämän avulla saadaan karsittua virheitä, jotka helpottavat tulevaisuuden toimintaa.

Toisena tehtävänä on määrittää pilottiprojektin organisaatio, jossa muun muassa projektiryhmä käsittää juuri nämä uudet aloittavat käyttäjät tasolla toimivat järjestelmän käyttäjät. Haastatteluissa selvisi, että uusille käyttäjille oli jo kerran järjestetty yksi koulutustilaisuus järjestelmään liittyen. Järjestelmästä on siis saatu jo jonkin asteinen näkemys. Aiemmassa tehtävässä siirrettiin asiakastiedot muista tietokannoista CRM-järjestelmään, johon nämä uudet käyttäjät kannattaa ottaa mukaan. Uudet käyttäjät saavat kokemusta tässä prosessissa järjestelmän käytämisestä, kuten asiakkuuksien yhteystietojen lisäämisestä. Varsinaisen pilottiprojektin käynnistyessä uusille käyttäjille määritetään oma roolinsa projektissa sekä tavoitteet joihin pyritään. Pilottiprojektissa järjestelmään pitää kirjata asiakastietoja kuten yhteystietoja, asiakaskontaktissa saadut tiedot sekä asiakkaan tilaukseen liittyviä asioita, kuten henkilökohtaisia toiveita tilauksen suhteen.

Kolmantena tehtävänä on toteuttaa järjestelmällä tarjousten tekeminen asiakkaille. Tämä on siis yksi pilottiprojektin sisältämä tehtävä. Tarjousten tekeminen CRM-järjestelmällä nopeuttaa huomattavasti tarjousten tekemistä normaalin sähköpostilla tehtävien tarjousten sijaan. Haastatteluissa selvisi, että asiakassegmentointi on toteutettu asiakasyritysten toimialojen mukaisesti. Tarjousten tekoa voidaan siis helpottaa luomalla omat valmiit tarjouspohjat kullekin segmenttiryhmälle. Nämä tarjouspohjat pystytään tallentamaan järjestelmään sekä niitä voidaan muokata tarvittaessa tietylle asiakkaalle. Lisäksi voidaan toteuttaa ryhmätarjouksia, jossa tietyn asiakasryhmän kaikille asiakkaille tarjotaan kaikille sama tarjous. Tämä ei vaadi kuin yhden tarjouksen tekemisen, joka saadaan lähetettyä järjestelmän kautta kyseiselle asiakasryhmälle sähköpostilla. Tarjousten tekemiseen kannattaa myös tutustuttaa uudet aloittavat käyttäjät, jolloin tarjousten tekemisen työmäärä ei keskity vain yhden henkilön harteille. Tarjousten tekemiseen voidaan luoda tietyt säännöt, esimerkiksi kuinka monta prosenttia tietystä tuotteesta voidaan korkeintaan antaa alennusta.

Neljänneksi tehtäväksi voidaan asettaa asiakastietojen kirjaaminen CRM-järjestelmään. Asiakastietoja ovat tiedot asiakkaista kuten tilausta, henkilökohtaisia toiveita sekä asiakastapaamisia koskevat asiat. Näitä kirjataan omaa strategiaa toteuttaen, eli ei siis kirjata jokaista tietoa, joka saadaan asiakkaasta vaan kaikki joista on hyötyä tavoitteisiin pääsyyn. Haastattelussa selvisi myös, että asiakkuudenhallintajärjestelmää halutaan mahdollisesti hyödyntää myös reklamaatioiden kirjaamisessa. Reklamaatiot ovat haastavia yrityksille, sillä niihin tulisi vastata nopeasti, jotta asiakkaan luottamus yritykseen säilyy. Reklamaatioita voidaan kirjata asiakaskohtaisesti järjestelmään, kuten normaaleja asiakastietojakin. Kunnes reklamaatio on käsitelty, voidaan se merkitä suoritetuksi tehtäväksi, jolloin muutkin järjestelmää käyttävät näkevät tilanteen.

Kokonaisuudessaan pilottiprojektin sisältöön kuuluu siis perustoimintojen opettelu, jotka aiemmin mainittiin. Nämä toiminnot ovat siis tarjousten tekeminen sekä asiakastietojen kirjaaminen järjestelmään. Pilottiprojektissa tutustutaan näihin toimintoihin olemalla tekemisissä oikeiden asiakkaiden kanssa. Ennen pilottiprojektin alkua hoidetaan kuitenkin asiakastietojen keskittäminen CRM-järjestelmään, jotta tietokanta saadaan sijoitettua yhteen paikkaan eikä useisiin hajanaisiin paikkoihin.

6.2 Haasteet

Case-yrityksessä nykyiset asiakastiedot ovat useammassa eri paikassa hajallaan, joiden kokoaminen yhteen tietokantaan tuo omat haasteensa. Tavoitteena on siis aluksi määrittää, mistä kaikista paikoista tiedot siirretään CRM-järjestelmän tietokantaan. Asiakastietoja CRM-järjestelmään siirtäessä kannattaa samanaikaisesti toteuttaa tietojen päivittäminen. Tietokannassa voi olla vanhoja asiakkuuksia, jotka ovat jo päättäneet asiakassuhteensa aikoja sitten. Nämä ovat turhaa tietoa ja ne kannattaakin karsia pois tietokannasta. Lisäksi kannattaa tarkistaa, ettei CRM-järjestelmään kirjata samaa asiakasta kahteen kertaan, koska tämä tuottaa ongelmia jatkossa. Kahteen kertaan kirjatun asiakkuus tuottaa ongelmia, koska osa tiedoista voi sijaita toisessa asiakkuudessa ja osa taas toisessa, jolloin tieto ei ole keskitettynä yhteen paikkaan. Tärkeää on, että CRM-järjestelmän tietokanta on

alusta alkaen päivitettyinä ajan tasalla, jolloin ennalta ehkäistään tulevia ongelmatilanteita.

Tarjousten tekeminen CRM-järjestelmällä tuo mukanaan omat haasteensa. Vanhasta tarjouksen teko tavasta siirtyminen CRM-järjestelmällä tehtävään tarjoukseen vaatii opettelua, joka voikin aluksi hidastaa tätä prosessia. Sähköpostilla lähetettävät tarjoukset asiakkaille vaativat panostusta ja vievät aikaa, koska jokaiselle asiakkaalle muotoillaan henkilökohtainen tarjous. CRM-järjestelmään voidaan tallentaa valmis tarjouspohja, jota käytetään hyödyksi esimerkiksi tietylle asiakasryhmälle toteutettavassa tarjouksessa. Tarjousprosessin opettelu CRM-järjestelmällä säästää huomattavasti aikaa verrattuna vanhaan tapaan. Järjestelmään voidaan kirjata myös ylös tietyn asiakkuuden kohdalle, onko tehty tarjous vielä aktiivinen, vai onko se jo umpeutunut.

Uusien käyttäjien osallistuminen CRM-järjestelmän käyttämiseen, vaatii kouluttamista ja opettelua. Uusi järjestelmä tuo aina muutoksen yritykseen, jonka takia joudutaan korvaamaan vanha tapa uudella tavalla. Jotkut henkilöstöstä suhtautuvat negatiivisesti vanhoista totutuista tavoista luopumiseen, jolloin vastarintaa järjestelmän käyttöönotossa voi esiintyä. Tämän takia onkin tärkeää, että uusille käyttäjille kerrotaan kattavasti, kuinka järjestelmää käytetään sekä, myös syy miksi järjestelmä otetaan yrityksessä käyttöön. Uusille järjestelmän käyttäjille on tarpeellista tarjota helppo lähestymistapa järjestelmään, jolloin kynnys käyttää järjestelmää pienenee.

Asiakastietojen kirjaamiseen kannattaa asettaa tietty käyttöaika, esimerkiksi tuntimäärä viikon sisällä, jonka tulee täyttyä. Tällä varmistetaan, että järjestelmää käytetään yrityksessä säännöllisesti, jolloin saadaan järjestelmä juurrutettua yritykseen. Asiakastietoja tallennettaessa järjestelmään voi haasteeksi osoittautua tietämättömyys siitä, millaista tietoa järjestelmään täytyy kirjoittaa. Tämän takia on tehtävä selväksi, mikä tieto on hyödyllistä, sekä millaisesta tiedosta ei ole hyötyä yritykselle. Tämän ansiosta saadaan järjestelmään tiedot, joita tarvitaan sekä samalla saadaan karsittua ylimääräinen, hyödytön tieto pois.

CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii siis vahvaa sitoutumista menestyäkseen. Usein yritykset ottavat järjestelmän käyttöön tekemättä suunnitelmia ja asettamat-

ta tavoitteita. Suunnittelun puute aiheuttaa todennäköisimmin kuitenkin epäonnistumisen käyttöönotossa, koska ei tiedetä mihin tähdätään. Asiakkuudenhallintajärjestelmä tulisi toimia yrityksen liiketoiminnan toteutuksen apuvälineenä eikä tietoteknisenä ratkaisuna. Järjestelmän avulla toteutetaan siis toisin sanoen yrityksen määrittämää liiketoimintastrategiaa. CRM-järjestelmän käyttöönottamiseen liittyen tulisi asettaa säännöt ja toimintatavat käytännössä, koska nämä selkeyttävät järjestelmän käyttäjille omia tehtäviään. Ongelmatilanteiden varalle täytyy olla henkilö, joka osaa auttaa ja neuvoa tarvittaessa. Esimerkiksi muilla käyttäjillä on vaikeuksia toteuttaa jotain toimintoa järjestelmällä, jolloin he tarvitsevat neuvoa henkilöltä, joka osaa sen tehdä.

6.3 Menestystekijät

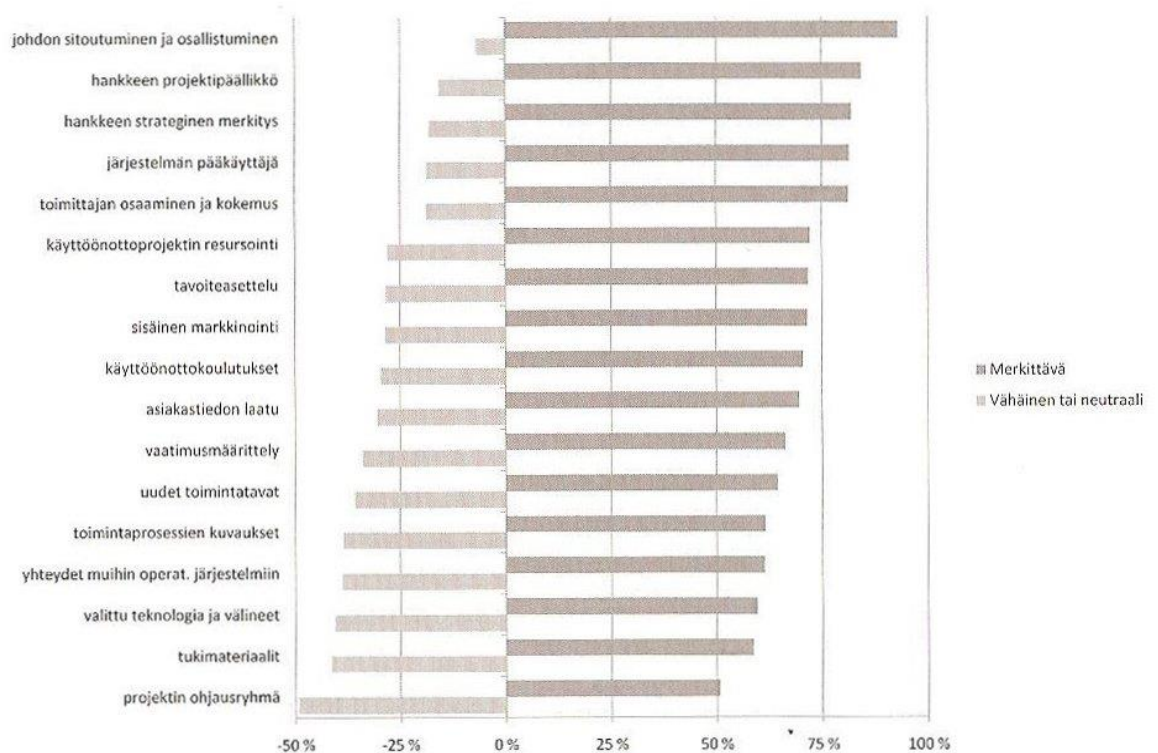
CRM-käyttöönottojen menestystekijät taulukosta voidaan havaita tärkeimmät asiat, joihin tulisi panostaa järjestelmän käyttöönotossa. Ensimmäisenä on mainittu johdon sitoutuminen ja osallistuminen, joka voidaan käsittää siten, että yrityksen johdon tarkoituksena on näyttää esimerkkiä muille käytännön tasolla toimiville käyttäjille halusta ottaa järjestelmä käyttöön. Yrityksen johdon tehtävänä on siis tehdä alaisille selväksi, että järjestelmä otetaan käyttöön, ja toimia myös sitä ajatusta tukien. Tilanne ei siis saisi olla sellainen, että yrityksen johto vain hankkii CRM-järjestelmän ja antaa työntekijöiden tehtäväksi ottaa kyseinen järjestelmä käyttöön.

Toiseksi merkittävimmissä roolissa on hankkeen projektipäällikkö, joka johtaa ja ohjaa projektia. Projektipäällikön rooli on merkittävä siksi, koska tämä toimii käytännön tasolla lähimpänä esimiehenä projektille. Projektipäällikön tehtävänä on seurata, että muut projektiin osallistuvat työntekijät käyttävät järjestelmää säännöllisesti. Lisäksi tehtävänä on opastaa sekä hankkia tietoa tarvittaessa ongelmatilanteissa muilta tahoilta.

Kolmanneksi merkittävimmäksi tekijäksi on arvioitu olevan hankkeen strateginen merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että tavoitteiden asettelu sekä suunnittelun tulisi tukea yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. CRM-järjestelmän ei tulisi toimia siis erillisenä tietokantana, vaan se toimii apuvälineenä liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksen määrittämät asiakasstrategia sekä asiakassegmentointi toimivat strate-

gian toteuttamisen apuvälineinä. Onnistuneen strategian toteuttamisen johdosta saadaan parannettua yrityksen tulosta.

Kuviosta voidaan havaita muun muassa, että järjestelmän käyttöönoton menestymisen kannalta kovinkaan suurta vaikutusta ei ole oikean järjestelmän valinnassa. Asiakkuudenhallinnan järjestelmiä on toki olemassa monia eri vaihtoehtoja, mutta ajatukseltaan kaikki pyrkivät parantamaan asiakkuuksien hallintaa. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii aina opettelua sekä testaamista, ennen kuin opitaan käyttämään sitä kunnolla.



Kuvio 7. CRM-käyttöönottojen menestystekijät. (Oksanen 2010, 48.)

6.4 Jatkokehitys

Pilottiprojektin päätyttyä siirrytään CRM-käyttöönottoprojektiin, kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on kerrottu. Pilottiprojektin päätyttyä kannattaa pitää tapaaminen projektiin osallistuneiden kesken. Tapaamisessa käsitellään pilottiprojektin sisältöä kuten, mitkä koettiin haasteelliseksi ja muita havaittuja kehityskohtia. Nämä käsitellyt asiat auttavat käyttämään järjestelmää tehokkaammin ja suju-

vammin tulevaisuutta ajatellen. Samalla voidaan määrittää uusia tehtäviä käyttöönottoprojektiin, jos sellaisia halutaan asettaa. Käyttöönottoprojekti on pilottiprojektin kaltainen, mutta pitempiaikainen. Pilottiprojektin tarkoituksena on siis tarjota kevyt totutteleminen järjestelmän käyttöön, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätökset järjestelmän käyttämisestä. Tämän pohjalta kehitetään järjestelmän käytävyyttä ja pystytään lisäämään opeteltavia ominaisuuksia, joita toteutetaan järjestelmällä.

Pilottiprojektin päätyttyä kehitystapaaminen kannattaa järjestää mahdollisimman pian, sillä asiat ovat silloin vielä hyvässä muistissa. Pidemmän tauon pitäminen pilottiprojektista siirryttäessä käyttöönottoprojektiin, vähentää osallistujien kiinnostusta ja järjestelmän käyttämisen osaaminen voi unohtua nopeasti. Tämän takia siirtymä tulisi olla nopea ja kehitystapaamiseen perustuen voidaan muodostaa lopullinen kokonaiskuva järjestelmän käyttämiseen liittyen.

Seuraavaa muistilistaa voidaan käyttää hyödyksi pilottiprojektin päättymisen jälkeisessä kehitystapaamisessa. Mäntyneva (2001, 124) on listannut kirjassaan tärkeimpiä tekijöitä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi:

- Tunnista asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet yrityksessä.
- Älä tasapäistä asiakkuuksia keskenään.
- Selkeytä asiakkuuksien luonne ja niiden vaihe elinkaarellaan.
- Pyri jatkuvasti lisäämään asiakkuuksien portfolion arvoa.
- Näe tietotekniikan mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan kehittämisessä, mutta muista, että asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään tietotekninen ongelma.
- Pyri hyödyntämään asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia markkinoinnissa mahdollisimman pian.
- Selkeytä asiakkuudenhallinnan tavoitteet.
- Edistä johdon ymmärrystä asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksista ja sitoutumista niihin asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä.
- Etene pienin määrätietoisin askelin asetettuihin tavoitteisiin.
- Muista jatkuva oppimispyrkimys – pyri hoitamaan oikeita asiakkuuksia oikein.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakkuudenhallinnan järjestelmän eli CRM-järjestelmän tarkoitus on toimia apuvälineenä asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa. Nykyisin yrityksillä voi olla valtava määrä tietoa asiakkaistaan, mutta ei kunnollista tietokantaa niille. Asiakastiedot voivat olla pelkästään henkilöiden omassa muistissa, työpöydällä muistilapuilla tai irrallisille papereille kirjattuna. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on koota nämä kaikki tiedot yhteen tietokantaan, jossa ne säilyvät varmasti ja ovat yrityksen hyödynnettävissä. CRM-järjestelmän käyttöönotto tulee yritykselle usein harkintaan siinä vaiheessa, kun hallussa olevien asiakkuuksien määrä alkaa olla sen verran iso, että oma muisti ei enää riitä jokaisen asiakkuuden henkilökohtaisten tarpeiden muistamiseen.

Tutkimuksessa lähdettiin aluksi selvittämään, mitä asiakkuudenhallinta on sekä, kuinka sitä voidaan kehittää käytännössä. Teoriaosuudessa tutustuttiin lisäksi varsinaisiin asiakkuudenhallinnan järjestelmiin. Varsinaisena tutkimuskohteena oli selvittää erään yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönottovaihetta sekä selvittää, kuinka se saadaan otettua menestyneesti käyttöön. Yrityksen suhdetta CRM-järjestelmään lähdettiin selvittämään yrityksen edustajille toteutetulla haastattelulla. Lisäksi tutkimuksen tekijä tutustui yrityksessä käytössä olevaan järjestelmään sekä sen perustoimintoihin.

Haastatteluiden avulla selvisi, että käytössä on ollut Microsoft Dynamics CRM versio 3.0, jota oli käyttänyt ainoastaan yksi henkilö pari vuotta. Tänä aikana käyttö oli ollut erittäin vähäistä, järjestelmää oli käytetty jonkun verran asiakkaiden yhteystietojen tallennuspaikkana. Syyt, miksi järjestelmää ei ole otettu käyttöön, olivat kiire, muut työtehtävät sekä tietotaidon puute. Haastatteluissa selvisi, että tärkeimmät syyt, miksi asiakkuudenhallinta halutaan ottaa kunnolla käyttöön, olivat asiakastietojen keskittäminen yhteen tietokantaan sekä sitä haluttaisiin hyödyntää myös tarjousten tekemisessä asiakkaille. Kyseisellä yrityksellä on iso määrä asiakkaita, joten on luonnollista siirtyä järjestelmän käyttöön, koska ihmisen muisti ei riitä muistamaan jokaisen asiakkaan henkilökohtaisia toiveita sekä ostoja.

Tarkoituksena on myös laajentaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöä yrityksen sisällä. Käyttöönottoon osallistuu uusia järjestelmän käyttäjiä, joille toteutettiin

myös haastattelu. Uusille aloittaville käyttäjille oli järjestetty koulutusta järjestelmän perustoimintoihin liittyen, mutta muuten järjestelmästä ei ollut kovinkaan paljon tietoa. Käyttäjien lukumääräksi arvioitiin alustavasti olevan kolme henkilöä. Haastavaksi koettiin tuleva varsinainen käyttöönotto vaihe, koska uusi järjestelmä vaikutti vielä epäselvältä. Uusi järjestelmä vaati opettelua ja tutustumista, jota saavutetaan sitten, kun järjestelmä otetaan päivittäiseen käyttöön.

Kehittämiseksi on ehdotettu käyttöönoton toteuttamista pilottiprojektina, joka aloitetaan sen sisällön suunnittelulla. Projektiin valitaan työntekijöitä ja kullekin määritetään oma toimenkuvansa. Toimihenkilöt, jotka projektissa täytyvät ainakin olla, ovat projektin esimies projektipäällikkö sekä projektin varsinaiset käyttäjät eli projektiryhmä. Pilottiprojektin kesto on 3,5 kuukautta, jona aikana järjestelmä tulisi olla tiheässä käytössä. Projektin tarkoituksena on saada perustuntuma järjestelmän käyttämisestä sekä siihen liittyvistä toimintatavoista. Sen sisällön olisikin syytä keskittyä vain kahteen tai kolmeen järjestelmän toimintoon. Kyseisessä yrityksessä nämä toiminnot voidaan rajata asiakastietojen kirjaamiseen sekä tarjousprosessin opetteluun. Pilottiprojektin päättyessä jatketaan suoraan käyttöönottoprojektiin, jolloin järjestelmä saadaan sulautettua yrityksen päivittäiseen käyttöön. Pilottiprojektin toteutuksen tarkoituksena on siis antaa suppeampi lähestymistapa järjestelmän käyttämiseen, jonka jälkeen voidaan alkaa syventämään käyttäjien osaamista.

Haasteena kyseisessä yrityksessä asiakkuudenhallinnan järjestelmän käyttöönotolle voidaan havaita olevan järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen käynnistäminen. Kuten aiemmin selvitettiin, järjestelmän käyttäminen koetaan hankalaksi, koska muut työkiireet vievät aikaa. Varsinaista selvää suunnitelmaa ei ole ollut vielä tehtynä käyttöönotolle, mikä on suuri ongelma, sillä tarvitaan tavoitteita sekä vaatimuksia, jotka toteutetaan. Projektin toteutuksella saadaan selvempi kuva koko järjestelmän pyrkimyksestä. Tärkeää on myös, että järjestelmän käyttäjät motivoitetaan sekä sitoutetaan käyttämään sitä. Sitoutumisen tasoon pystyy vaikuttamaan projektipäällikkö sekä yrityksen muu johto, joiden tehtävänä onkin pitää yllä innostumisen ilmapiiriä ja ohjata muita käytännön tasolla toimivia käyttäjiä.

Asiakkuudenhallinnan järjestelmä tuo usein myös muutoksen yrityksen toimintatapoihin kuten työtehtäviin. Uusi käytäntö vaatii aina koulutusta, sopeutumista sekä

vanhojen tapojen korvaamista uusilla, joka voikin saada aikaan vastarintaa työntekijöiden keskuudessa. CRM-järjestelmä ei ole yrityksen liiketoiminnan kannalta pakollinen, vaan se pystyy toimimaan ilman tätä järjestelmääkin, mutta järjestelmän tarkoituksena on helpottaa asiakkaista saatujen tiedonhallintaa. Menestymiseen CRM-järjestelmän käyttöönotossa vaaditaan siis huolellista suunnittelua käyttöönottoprosessin toteuttamisesta sekä edetään sovitun suunnitelman mukaisesti. Käyttöönottoon ei tulisi kiirehtiä yrittämällä ymmärtää viikon sisällä koko järjestelmän toimintaa, vaan keskittymällä aluksi pariin helppoon ominaisuuteen. CRM-järjestelmän käyttöönotto tulisi toteuttaa pidemmällä aikatahtimella, jopa monen vuoden, sillä kokemuksen myötä saadaan järjestelmän varsinaiset hyödyt irti sekä juurrutettua järjestelmä yrityksen käyttöön.

Tutkimuksen tekijän mielestä tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista, sillä siinä yhdistettiin liiketoiminnan sekä tietotekniikan tietämystä, jotka ovat molemmat mielenkiinnon kohteita tutkijalle. Tutkimuksen aihe saatiin yritykseltä, jossa tutkija on ollut työharjoittelussa ja töissä lähes vuoden ajan. Yrityksen toiminnasta käytännön tasolla on siis saatu hyvä kuva, jota käytettiin hyödyksi tutkimuksen tekemisessä. Haastavinta tutkimuksessa oli teoriaosuuden kirjoittaminen useasta eri kirjallisuuden lähteistä.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Anderson, K. & Kerr, C. 2002. Customer Relationship Management. Madison: CWL Publishing Enterprises Book.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Finnegan, D. J & Willcocks, L. P. 2007. Implementing CRM: From Technology to Knowledge. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kuusela, H & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Reynolds, J. 2002. A Practical guide to crm: Building more profitable customer relationships. New York: CMP Books.
- Sharp, E. D. 2003. Customer relationship management systems handbook. United States of America: CRC Press LLC.
- Tekes. 2001. Julkaisut - Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. [Pdf-tiedosto]. Helsinki: Teknologiakatsaus 111/2001. [Viitattu 13.11.2012]. Saatavana:
http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/uuden_tietotekniikan.pdf

Tsk. TEPA - sanastokeskus. Tietojärjestelmä. [Verkkosivu]. [Ei päiväystä]. [Viitattu 27.12.2012]. Saatavana: <http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?Ul=figr&height=165&qfind=tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Turvallisesti netissä - Tietoturvaopas. Yrityksen tietoturvaopas - Tilanteen kartoitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Viestintävirasto. [Ei päiväystä]. [Viitattu 12.11.2012]. Saatavana: http://www.tietoturvaopas.fi/yrityksen_tietoturvaopas/fi/tilanteen_kartoitus.html

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

1. Aiempi järjestelmän käyttäjä

- Kuinka CRM-järjestelmää on käytetty aiemmin? Ketkä ovat käyttäneet?
- Kuinka CRM-järjestelmää hyödynnetään nykyisin? Mihin sitä käytetään?
- Onko järjestelmästä koettu olevan hyötyä? Millaista?
- Miten ja mihin tarkoitukseen järjestelmää halutaan hyödyntää tulevaisuudessa?
- Miten ja minne asiakkuuksiin liittyvät tiedot on aiemmin tallennettu?
- Ketkä henkilöt tallentavat tai hoitavat näitä asiakastietoja?
- Onko yrityksellä määriteltynä asiakasstrategiaa? Millainen se on?
- Onko yrityksellä toteutettu asiakassegmentointia?
- Millainen teillä on asiakkuussuhteiden vaihtuvuus?
- Minkälaisia kustannuksia järjestelmästä on tullut?
- Mikä on olennaisin syy halusta ottaa järjestelmä käyttöön?
- Mitä haasteita käyttöönotolle koetaan olevan?

2. Uudet, aloittavat järjestelmän käyttäjät

- Mitä osaat sanoa CRM-järjestelmästä?
- Oletko käyttänyt CRM-järjestelmää aiemmin? Mihin ja miten?
- Millaisia haasteita koet järjestelmän käyttämisen suhteen?