

Asiakkuudenhallinta toimitusketjussa

Customer relationship management in a supply chain

Kandidaatintyö

Henri Alén

Miro Temonen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	2
2	Asiakkuudenhallinnan pohjustus	3
2.1	Sähköisen palvelun määritelmä	3
2.2	E -Palvelun tarjoamisen malli.....	3
2.3	Elektroniset kanavat	4
2.4	Tietojärjestelmä	4
2.5	Verkkosovelluksia toimitusketjun informaatiovirrassa	5
2.5.1	Web -portaalit ja intranet	6
2.5.2	Ekstranetin tuomat hyödyt.....	7
2.6	Markkinoiden segmentointi	9
2.6.1	Segmentointikriteerit	9
3	Asiakkuudenhallinta	10
3.1	Asiakkuudenhallinnan osa-alueet	11
3.1.1	Strateginen CRM	12
3.1.2	Operatiivinen CRM	12
3.1.3	Analyttinen CRM	14
3.1.4	Kollaboratiivinen CRM	15
4	CRM -järjestelmä.....	16
4.1	Määritelmä.....	16
4.2	Käyttöönotto	17
4.3	Tunnettuja CRM -järjestelmiä	17
4.4	Kattava CRM -järjestelmä.....	18
5	Asiakkuudenhallinnan ja toimitusketjun hallinnan integroituminen	20
5.1	Caset: Herman Miller ja Dell Computer.....	21
5.2	Integroituneista CRM:sta ja SCM:sta saatavat hyödyt.....	22
6	CRM:in hyödyt ja vaikeudet.....	23
6.1	Hyödyt	23
6.2	Ongelmat ja haasteet.....	24
7	Johtopäätökset	27
	Lähteet	29

Lyhenne/Käsite luettelo

B2B	Business to Business. Liiketaluodellisten toimijoiden välinen liiketoiminta.
CRM	Customer Relationship Management. Asiakkuudenhallinta.
Ekstranet	Yrityksen sisäisen verkon osa johon sen yhteistyökumppanit pääsevät käsiksi.
Intranet	Organisaation sisäinen verkko, johon ulkopuolisilta pääsy on estetty.
LAN	Local Area Network. Tietoliikennesverkko, joka toimii rajatulla alueella.
SCM	Supply Chain Management. Toimitusketjun johtaminen.

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Nykyisillä markkinoilla ei enää pärjätä pelkästään leikkaamalla kustannuksia ja luomalla uusia asiakassuhteita. Organisaatiot ovat ymmärtäneet jo olemassa olevien asiakassuhteiden tärkeyden ja niihin panostetaan enenevässä määrin. Tällä tavoin pystytään rakentamaan toimivampi organisaatioiden välinen toimitusketju, joka on yhtenäisempi, kilpailukykyisempi ja joustavampi kuin yksin toimivien kilpailevien yritysten ketju.

Teknologian ja internetin kehitys ovat mahdollistaneet entistä selkeämmän tavan keskittyä asiakassuhteisiin. Tiedonvälitystekniikan kehitys on antanut yrityksille mahdollisuuden tehokkaaseen tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Asiakassuhteisiin keskittyminen on syrjäyttänyt tuotokeskeisen ajattelun. Asiakassuhteet halutaan nostaa yrityksen tärkeäksi elementiksi ja asiakassuhteita autetaan ylläpitämään ja parantamaan teknologian avulla. Yritys pyrkii helpottamaan kilpailutilanteessa oloa keräämällä ja analysoimalla saatavilla olevaa tietoa ja luomalla kumppanuussuhteita. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pyrkii myös tekemään oikeita päätöksiä oikeaan aikaan, jotta vältytään resurssien tehottomalta käytöltä. Vaikkakin puhutaan asiakkuudenhallinnasta, voidaan se jakaa kahteen osaan, toimittajasuhteiden hallintaan ja asiakassuhteiden hallintaan. (Kumar 2006, s. 1-2)

Cherry Tree & Co. (2000 s. 5) mainitsee asiakkuudenhallintajärjestelmillä olevan kaksi selkeää tavoitetta. Ensimmäisenä CRM -järjestelmä mahdollistaa yrityksen tehokkaamman toiminnan uusien asiakkaiden tunnistamisessa, yhteydenotossa ja hankkimisessa. Toisena CRM -järjestelmän tavoitteena mainitaan jo olemassa olevan asiakassuhteen hyödyntäminen. Molempiin asiankohtiin liittyy tehokas myyntityö ja toiminnan arvonlisäys asiakkaan ostokäyttäytymistä tutkimalla. Lisäksi on tiedetty totuus, että uuden asiakkaan hankkiminen on yritykselle monin verroin kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen sitouttaminen ja uskollisuuden kasvattaminen.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on ymmärtää asiakkuudenhallinta käsitteenä, sekä paneutua aiheen parissa tarkemmin asiakkuudenhallintajärjestelmien piiriin. Tavoitteena on myös tehdä selonteko niistä organisaatiotason rakenne-elementeistä, jotka liittyvät asiakkuudenhallintaan ja miten sen käyttäminen tapahtuu yrityksen sisällä tai yritysten välisessä toiminnassa osana toimitusketjun informaatiovirtaa. Työmme pääkysymyksenä toimii: Mitä hyötyjä ja vaikeuksia asiakkuudenhallinnasta on yrityksille? Pyrimme myös kertomaan miten asiakkuudenhallinta ja toimitusketjun hallinta liittyvät toisiinsa. Ymmärrämme asiakkuudenhallintajärjestelmän sähköisenä palveluna yrityksen toiminnassa.

Tarkastelemme aihetta lähinnä suurempien yritysten näkökulmasta ja pyrimme keskittymään pääasiassa B2B -suhteisiin. Tietotekniikan ja järjestelmien puolella työssämme ei käsitellä pidemmälle koko organisaatiota koskevia tietoteknisiä järjestelmiä, eli ERP -järjestelmiä. Suuren kokoluokan järjestelmän tuottajien ERP -järjestelmiin kuuluu usein osana CRM -moduuli.

2 Asiakkuudenhallinnan pohjustus

Tässä kappaleessa esittelemme käsitteitä, joita käytämme, kun tutustumme tarkemmin asiakkuudenhallintaan. Näihin käsitteisiin tutustuminen helpottaa pääaiheen ymmärtämistä.

2.1 Sähköisen palvelun määritelmä

Kirjallisuudessa sähköisestä palvelusta käytetään montaa eri nimeä. Yleisimmät esille tulleet synonyymit ovat elektroninen palvelu, e -Palvelu ja e -Service. Sähköisen palvelun määrittely, ei ole ollut täysin yksiselitteistä aikojen saatossa. Tinnilä ja kumppanit kuitenkin määrittelevät sähköisen palvelun seuraavasti:

”Elektroninen eli sähköinen palvelu on tietoverkkojen mahdollistama sovellus, jolla voidaan asioida ja tehdä jokin toimenpide verkotetun päätelaitteen välityksellä.” (Tinnilä et al. 2008, s. 32)

Toinen esimerkki e-Palvelun määrittelystä on Boyerin käsialaa:

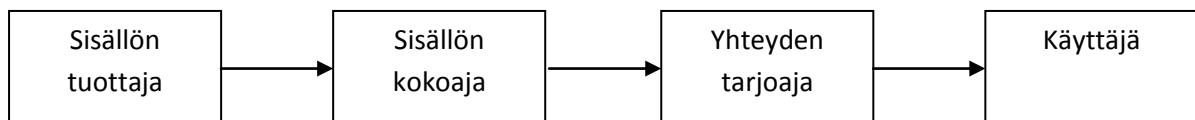
”Interaktiivisia palveluita, jotka välitetään Internetin kautta käyttämällä telekommunikaatio-, tieto- ja multimediateknologioita.” (Boyer et al. 2002, s. 175)

Näitä kahta määrittelyä tarkastellessa huomataan eroavaisuus niissä esitettyjen jakeluverkkojen suhteen. Tinnilä ottaa kantaa yleisesti kaikkiin tietoverkkoihin, kun taas Boyer liittää käsitteen pelkästään internetiin. Mikäli käsitteet yhdistetään, voidaan sanoa, että sähköinen palvelu on jonkin palvelun tai sovelluksen tarjoaminen tietoverkkojen ja päätelaitteiden avulla, jotka hyödyntävät eri teknologioita. Sähköisten palveluiden kanavia selvennetään työssä vähän myöhemmin.

2.2 E -Palvelun tarjoamisen malli

E -Palvelun tarjoaminen asiakkaalle muodostuu kolmen tekijän kautta. Sisällön tuottaja määrittelee mitä tietoa/asioita palveluun sijoitellaan. Sisällön kokoaja on paikka, johon halutut tiedot sijoitetaan fyysisesti. Kokoajana voi toimia esimerkiksi www -sivut. Yhteyden tarjoaja on

viimeinen tarvittavat tekijä. Nimensä mukaisesti yhteyden tarjoaja tarjoaa yhteyden käyttäjän ja sisällön kokoajan välille. Hyvä esimerkki yhteyden tarjoajasta on internet -palveluntarjoajat. Kuvassa 1 on hahmotettu tiedon kulkua sähköisten kanavien kautta sisällön tuottajalta loppukäyttäjälle. (Tinnilä et al. 2008, s. 31-32)



Kuva 1. E -Palvelun tarjoaminen (Tinnilä et al. 2008, s. 31–32)

2.3 Elektroniset kanavat

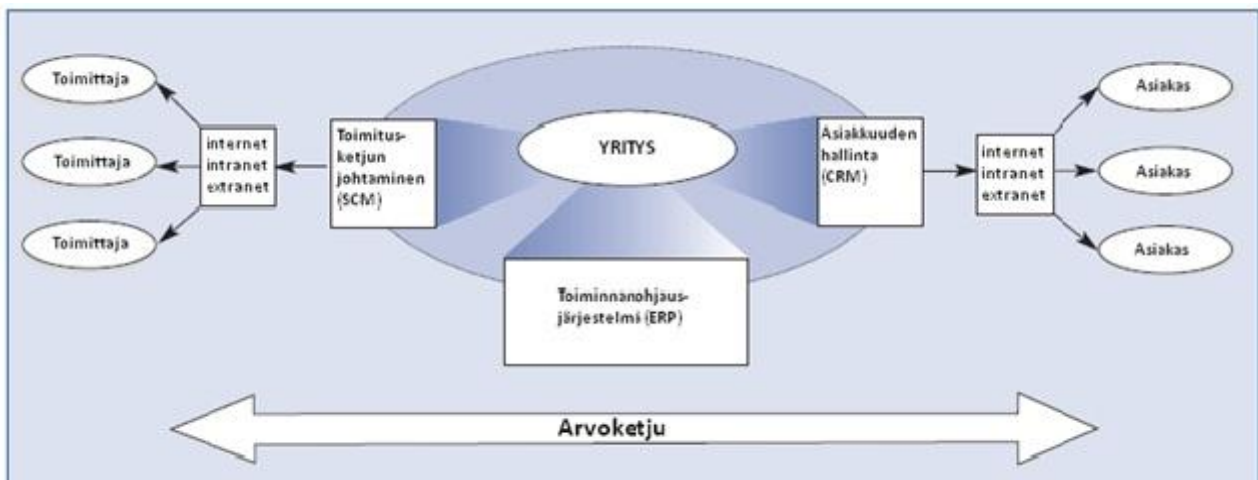
Usein ymmärretään tietokone ja internet ainoaksi tavaksi tarjota sähköinen palvelu. Elektronisiin palvelun tarjoamiskanaviin kuuluu kuitenkin kaikki sähköiset verkot. Kanava määrittelyyn lasketaan mukaan päätelaite, joka on fyysinen laite käyttäjän hallussa. Päätelaitteita ovat mm. tietokone, matkapuhelin, televisio ja radio. Yhteys taas tarjotaan eri verkkojen avulla. Päätelaitteiden välillä olevia verkkoja ovat taas eri tietokoneverkot (internet, intranet, ekstranet, LAN ym.), mobiiliverkot ja satelliitti/kaapeliverkot. (Tinnilä et al. 2008, s. 138)

2.4 Tietojärjestelmä

Järjestelmä, joka helpottaa organisaation hallintaa ja pitää sisällään organisaation päätöksentekoa helpottavaa informaatiota, voidaan luokitella tietojärjestelmäksi. Tietojärjestelmiä käytetään saattamaan tietoa ihmisten välillä vaivattomasti. Kokonaisuudessaan tietojärjestelmä koostuu ihmisistä, informaatiosta ja informaatioteknologiasta (verkot, päätelaitteet, ohjelmistot ym.). Nämä tekijät pyritään muuntamaan kokonaisuudeksi, jolla pystytään keräämään dataa, jalostamaan dataa tiedoksi ja tallentamaan sitä tietokantoihin myöhempää käyttöä varten. Tallennetun tiedon välinen vaihtaminen voi käydä yritysten sisäisten osastojen välillä, mutta se voi myös ulottua yrityksen rajojen ulkopuolelle. Tietojärjestelmän päätehtävänä onkin helpottaa yritysten prosesseja ja näin luoda lisää voittoa. (Gupta 2011, s. 97-98)

Mikäli tietojärjestelmä asetetaan organisaatioiden välille, sähköisen viestin välittämiseksi tarvitaan paljon yritysten välistä integraatiota. Yhtenäistettäviä osa-alueita ovat mm. verkko, kanava, formaatti, sekä sisältö. (Papinniemi 2011, s. 122) Formaattilla tarkoitetaan tiedostonmuotoa. Tämän suhteen saattaa tapahtua vaihtelua, jos yritykset esimerkiksi käyttävät erilaisia tiedonkäsittelyohjelmia. Sisältö voi olla esimerkiksi tuotteiden ostokoodit. Samojen ostokoodien käyttö selventää huomattavasti yritysten välistä myyntityötä. Verkolla tarkoitetaan esimerkiksi ekstranetiä, intranetiä ja internetiä.

Kuvassa 2 on Cherry Tree & Co.:n (2000, s. 6) näkemys toimitusketjun johtamisen ja asiakkuudenhallinnan yhdistymisestä arvoa tuottavassa ketjussa. Kuvauksessa on mukana myös ERP -järjestelmä, jonka oletetaan olevan yksi kanava yrityksen tietoteknisessä informaatiovirrassa. Konkreettinen side toimitusketjun johtamisen näkökulmasta asiakkuudenhallintaan on toimitusketjun johtamisen vaikutukset jakelijaan ja tätä kautta asiakkuudenhallintaan kohtaamaan asiakkaaseen.



Kuva 2. Organisaation sähköisten toimintojen keskinäiset suhteet. (Cherry Tree & Co. 2000, s. 6)

2.5 Verkkosovelluksia toimitusketjun informaatiovirrassa

Internet

Lancioni et al. (2003, s. 216-217) toteavat tutkimuksessaan, että internetiä ei käytetä ainoastaan operatiiviseen päätöksentekoon, vaan toimitusketjun strategiseen suunnitteluun. Yritykset ovat

nopeaan tahtiin ottaneet internetin käyttöön toiminnoissaan toimittajasuhteista aluevarastojen hallintaan. Internetin on todettu tuovan toimitusketjun toimintoihin merkittäviä kustannussäästöjä, jotka johtavat suuriin tulosparannuksiin. Internetin merkittävin hyöty toimitusketjun hallinnolle nopea, tarkka ja kattava tiedonvälitys jokaisesta toimitusketjun toiminnan tasosta ja tuo toimitusketjun verkoston johtotehtävien suorittamiseen ketteryyttä. Parannuksiin lukeutuvat:

- Nopea varastotasojen säätäminen
- Tavarakuljetusten lisääminen tai vähentäminen
- Nopeampi reagointi ongelmiin asiakaspalvelun tasossa
- Tehokkaampi vaikutus etäisiin toimipisteisiin
- Paperityön vähentyminen toimitusketjun toiminnassa
- Tuotannon lisääminen tarvittaessa
- Kuljetusten tarkempi seuranta
- Kustannustehokkaiden hankintastrategioiden kehittäminen
- Tuotantoaikataulun suunnittelun parantuminen
- Päällekkäisten operatiivisten toimintojen karsiminen toimitusketjussa

Kasvava joustavuus toimitusketjujen johtamisessa, jonka internet on tuonut, on vaikuttanut räätälöityjen palveluiden kautta asiakkaan syvällisempään integroitumiseen. Tämä tulee esiin yrityksen kykyä räätälöidä palveluitaan asiakkaalle ongelmatilanteen sattuessa. Asiakkaat voivat esimerkiksi seurata itse oman tilauksensa kulkua sen sijaan, että kuljetusta valvoo kuljetusyritys. Toimittajat voivat seurata asiakkaan tuotantoaikataulua ja varastotasoa ja koordinoita omia toimitusketjuja samanaikaisesti.

2.5.1 Web -portaalit ja intranet

Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen tietokanta, johon pääsee käsiksi vain yrityksen tunnistamilta tietokoneilta. Intranet on yrityksen sisäinen tiedonvälitysportaali, jonka käyttö on rajoitettu luottamusta nauttiville osapuolille. Intranetit tarjoavat yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden luoda tietoa ja ennen kaikkea paperitonta tietoa ja se on suosittua lähes kaikilla toimialoilla. Muiden muassa monet korkean teknologian yritykset, jotka käyttävät intranetiä esimerkiksi innovatiivisen

tuotekehityksen hyväksi, jolloin tiedonvälitys tuotteiden ominaisuuksista on yhtenäisempää ja sujuvampaa ja useamman ihmisen käsiteltävissä yhtäaikaaisesti. (University of Winnipeg 1990, s. 1)

Ekstranet

Ekstranet on Laukkasen et al. (2007, s. 503-504) mukaan yrityksen ja asiakkaan tai toimittajan välinen suljettu elektroninen informaation välityksen web -portaali. Tämän web -portaalin luo yksi toimitusketjun taho, joka antaa sen käyttöön oikeuden valituille yhteiskumppaneille. Web -portaalissa yritys vaihtaa määrättyä tietoa valittujen toimitusketjun partnereiden kanssa turvattuun yhteyden kautta.

2.5.2 Ekstranetin tuomat hyödyt

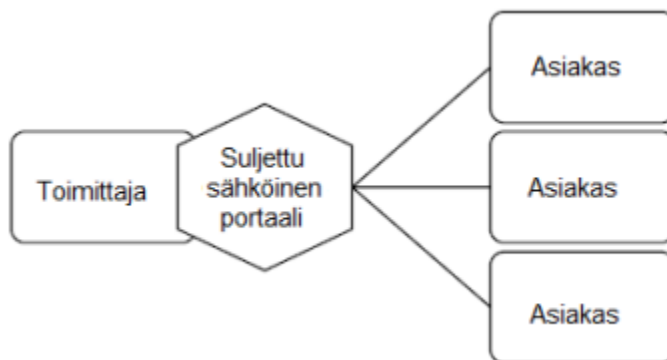
Ekstranetillä on kaksi roolia: yhteistyökumppaneiden määrää kasvattava rooli ja yrityksen yhteistyökumppaneiden näkökulmaa kasvattava rooli. Ensimmäisessä ekstranettiä voidaan hyödyntää myös tutustuttamalla haluttuja yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yrityksellä on jo sähköistä tiedonvaihtoa yrityksen operatiivisiin toimintoihin sähköisen kanavan kautta. Näin luodaan pohja ko. yhteistyökumppanin syvemmälle integroitumiselle.

Ekstranetiä tarjotaan myös yrityksen yhteistyökumppaneille, joilla ei ole resursseja tai eivät omaa teknologista kyvykkyyttä muodostaa System-to-System (EDI) linkkejä tai, joiden liiketapahtumat yrityksen kanssa ovat vähäisiä. Mainittakoon, että EDI -linkki on kahden itsenäisen tietojärjestelmän välinen liiketoimintatiedon välitykseen perustettu linkki, jossa linkitetyt tietojärjestelmät käyttävät samaa tietoformaattia ja informaatiota keskenään vaihtavat yritykset ovat liiekekumppanuussuhteessa toisiinsa nähden. (University of Winnipeg 1990, s. 1) Toisessa roolissaan ekstranet syventää informaation sisältöä ja toimii EDI -linkin avulla siirrettyä tietoa lisäävänä tekijänä. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan toiminnassa tämä tarkoittaa erilaisten raporttien jakamista, kysyntätietojen välittämistä, markkinointikampanjatietoa, sekä myymäläkohtaisen tiedon jakoa yhteistyön syventämiseksi valittujen toimittajien kanssa.

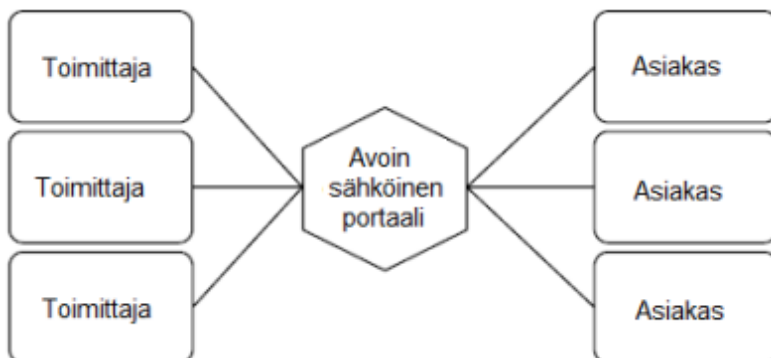
Oheisissa kaavioissa (kuvat 3-5) on kuvattu yhteistyömuotojen rakennetta sähköisessä liiketoiminnassa toimittajan ja asiakkaan välillä. Suljetulla sähköisellä portaalilla tarkoitetaan ekstranetiä (web -portaali).



Kuva 3. Vastavuoroinen organisaatioiden välinen tietojen välittäminen.(Laukkanen et al. 2007, s. 506)



Kuva 4. Monenkeskinen organisaatioiden välinen tietojen välittäminen (suljettu portaali). (Laukkanen et al. 2007, s. 506)



Kuva 5. Monenkeskinen organisaatioiden välinen tietojen välittäminen (julkinen portaali). (Laukkanen et al. 2007, s. 506)

2.6 Markkinoiden segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen pyrkimistä jakamaan asiakaskunta pienemmiksi ryhmiksi. Ryhmien jakoon käytetään yrityksen valitsemia segmentointikriteerejä. Ryhmiin pyritään yhdistämään samoja piirteitä omaavia asiakkaita, koska yritys pystyy näin tarjoamaan ryhmille yksityiskohtaisempia tuotteita, palveluita ja mainontaa. Ryhmiin pyritään yhdistelemään samoja piirteitä omaavia tuotteita, sillä yritys ei välttämättä halua mennä liian yksityiskohtaiseen segmentointiin, sillä tämä vaatii paljon resursseja. Segmentoinnin kautta pystytään myös jakamaan resursseja tarkemmin käytettäväksi haluttuihin asiakasryhmiin. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että segmentointi on kallista ja aikaa vievää, koska se vaatii paljon tietoa asiakasryhmistä. (Haverila et al. 2005, s. 252-255)

2.6.1 Segmentointikriteerit

Segmentointikriteerit jakautuvat kulutushyödykkeiden ja tuotantohyödykkeiden kesken. Kulutushyödyke kriteerejä ovat demograafiset tekijät kuten ikä ja sukupuoli sekä psykografiset tekijät kuten elämäntyyli ja ostomotiivit. Tuotantohyödykkeiden segmentointiin käytetään taas makro- ja mikrotason segmentointia. Makrotason segmentointi kohdistuu asiakkaan organisaation ominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi sijainti ja kasvunopeus. Mikrotaso taas pyrkii menemään makrotason sisälle ja tarkastelemaan esimerkiksi teknistä valmiutta ja riskitekijöitä. (Haverila et al. 2005, s. 256-257)

3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan (Customer Relationship Management, CRM) ymmärretään eri tavoilla kirjallisuudessa ja yritysten välillä. Osalle yrityksistä CRM voi olla pelkästään tilausten lähettämistä, kun taas toiset ymmärtävät sen tuotteiden henkilökohtaisena suunnitteluna asiakkaan tarpeisiin. (Winer 2001, s. 90) Teoriassa asiakkuudenhallinta jaetaan kuitenkin useampaan eri osa-alueeseen.

Oksasen (2010, s. 22) mukaan CRM on

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys

Dyché (2002, s. 12) kuvaa CRM:ia seuraavasti: CRM on järjestelmä, joka mahdollistaa asiakkaan tärkeyden portaittaisen kasvun ja oikeanlaiset keinot, joilla motivoidaan arvokkaita asiakkaita pysymään uskollisina.

Tan X. et. al. (2002, s. 78) toteavat, ettei CRM ole ainoastaan konsepti tai teknologinen termi, vaan strategia, joka tähtää organisaation nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen, ennakoimiseen ja johtamiseen. Samaisen artikkelin mukaan CRM tähtää organisaation tehokkuuden parantamiseen myyntiprosessiin kuluvan ajan lyhentämisellä ja myyntikustannuksia pienentämällä. Tehokkuutta tavoitellaan myös löytämällä uusia markkinoita ja kanavia laajentumiselle, sekä asiakkaan yritykselle tuoman arvon kehittämistä, asiakastyytyväisyyttä, tuottavuutta ja pysyvyyttä kasvattamalla.

Buttlen mukaan, tekstissään *The CRM Value Chain* (2001, s. 2), asiakkuudenhallinta vastaa parhaimmillaan kysymyksiin:

- Ketä yrityksen tulisi palvella?

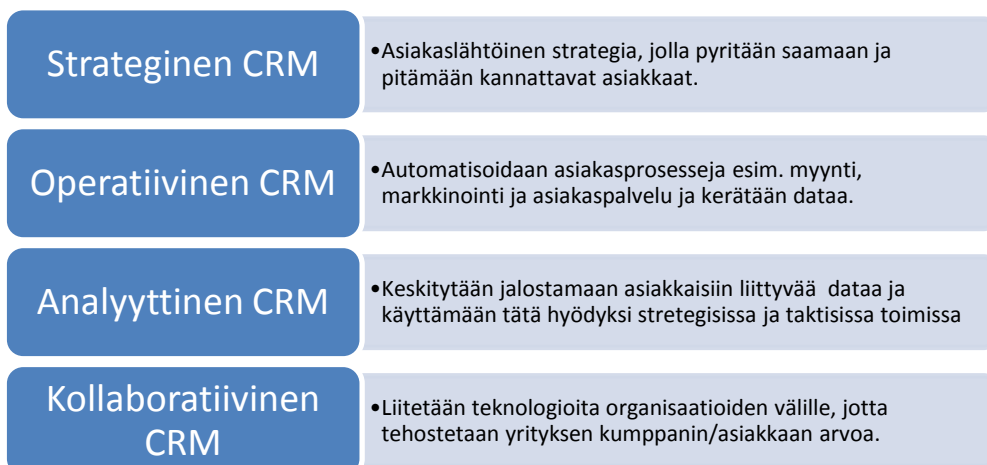
- Mitä yrityksemme tulisi tarjota heille?
- Miten yrityksemme tulisi palvella heitä?

3.1 Asiakkuudenhallinnan osa-alueet

Tinnilä et al. (2008, s. 35-36) jakaa asiakkuudenhallinnan kahteen osaan:

1. Markkinointisuuntaukseen, joka nostaa asiakkaan tärkeyttä yrityksen sidosryhmänä
2. Tietojärjestelmien käyttämiseen, jotka helpottavat asiakassuhteiden hallintaa

Buttle (2008, s. 4) jakaa asiakkuudenhallinnan Tinnilän jakoa täsmällisemmin neljään osaan, jotka ovat strateginen, operatiivinen, analyttinen ja kollaboratiivinen. Kuvassa 6 nähdään Buttlen jaon mukaiset CRM osa-alueet. Voidaankin nähdä, että Tinnilän määrittely sisältyy Buttlen määrittelyyn. Edellä mainitusta syystä tulemme avaamaan käsitystä Buttlen mukaan.



Kuva 6. CRM–osa-alueet (Buttle 2008, s. 4)

Yrityksellä voi olla eri tasolla käytössä CRM näillä jaetuilla alueilla, riippuen alasta jolla yritys toimii. Asiakkuudenhallinta ei sinällään ole uusi käsite, mutta nykyään teknologian kehitys ja yleistymisen on muuttanut sitä siitä, mitä se ennen oli.

Buttlen sanallinen määritelmä asiakkuuden hallinnataan kuuluu seuraavasti:

”CRM on yrityksen päästrategia, joka integroi sisäisiä prosesseja ja osastoja sekä ulkoisia verkostoja. Näiden tekijöiden kautta CRM luo ja tuottaa arvoa halutuille asiakkaille ja näin tuottaa

voittoa yritykselle. CRM perustuu laadukkaaseen asiakaskeskeiseen dataan ja sen käytön mahdollistaa tietotekniikka.” (Buttle 2008, s. 22)

3.1.1 Strateginen CRM

Asiakaslähtöisessä suuntauksessa asiakas toimii yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Asiakasryhmät pyritään jakamaan segmentteihin, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman henkilökohtaista palvelua suhteessa kustannuksiin. Tällä tavoin siis pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaille toimitusketjussa. Keskittymällä ja antamalla hyvää palvelua yrityksen jo saamille asiakkaille, annetaan hyvä kuva myös muille potentiaalisille asiakkaille markkinoilla ja näin saadaan uusia asiakkaita. Hyvä puoli uusien asiakkaiden hankintaan tätä kautta, on sen helppous. Yrityksen on huomattavasti helpompaa markkinoida omia tuotteita ja palveluitaan jo olemassa oleville asiakkaille, koska yrityksellä on jo valmista tietoa tästä asiakasryhmästä. (Haverila et al. 2005, s. 225-226)

Yritys, joka tukee asiakaslähtöistä strategiaa, pyrkii esimerkiksi keräämään asiakkaisiin liittyvää dataa ja varastoimaan sitä, palkitsemaan työntekijöitä asiakassuhteiden kehittämistä ja allokoimaan resursseja asiakkaisiin vaikuttaviin toimintoihin. (Buttle 2008, s. 4-5) Asiakassuhteisiin keskittyminen onkin lisännyt koordinoinnin tarvetta toimitusketjussa. Enää ei keskitytä pelkästään oman osaston toimintaan, vaan pyritään noudattamaan yhteisiä strategioita. Tämä on myös lisännyt johtamisen tarvetta yrityksen toimintojen välillä. (Haverila et al. 2005, s. 227)

3.1.2 Operatiivinen CRM

Operatiivinen asiakkuudenhallinta käsittää ne toiminnan alueet, jossa ollaan suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Asiakaskontakti saattaa olla esimerkiksi yrityksen asiakaspalveluun kohdistuva yhteydenotto puhelimitse tai yrityksen omasta aloitteesta tapahtuva myyntihenkilön yhteydenotto asiakkaaseen puhelimitse, sähköpostitse tai web -portaalin kautta. Muita asiakaskosketuksia ovat muun muassa suora myyntitapahtuma tai faksi. (Dyché 2002, s. 12-14)

Operatiivisella asiakkuudenhallinnan tasolla yritys pyrkii kehittämään ja helpottamaan asiakassuhteiden hoitamista päivittäisessä toiminnassa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eri

prosesseja pyritään virtaviivaistamaan ja automatisoimaan. Näin tarjotaan asiakkaalle parempaa palvelua täsmällisen toiminnan kautta. Operatiivisella tasolla keskeisessä osassa on teknologioiden käyttö yrityksen sisällä. Operatiivinen CRM voidaan jakaa markkinoinnin-, myynnin-, ja palvelun automaatioon. (Buttle 2008, s. 6-9)

Nämä automatisoidut menetelmät eivät tosin välttämättä johda optimaaliseen asiakaspalveluun. On vaikea arvioida, haluaisiko web -portaalin kautta asioiva asiakas mieluummin tulla palveluksi paikan päällä suorassa kontaktissa palvelun tuottavaan henkilöön. (Dyché 2002, s. 13)

Markkinoinnin automaatio

Markkinoinnin automaatio tarkoittaa jonkin järjestelmän käyttämistä helpottamaan jokapäiväisiä markkinoinnin toimintoja. Tämä tekee markkinoinnin työskentelystä paljon tehokkaampaa, sillä työntekijöiden aika ei enää kulu toisiaan toistaviin prosesseihin. Alueita, joilla automaatiota käytetään voivat olla esimerkiksi asiakkaiden segmentointi ja palautetoiminto. (Buttle 2008, s. 7)

Myynnin automaatio

Buttle määrittelee myynnin automaation pakolliseksi kilpailun kannalta B2B -toiminnassa. Tätä kautta toimitusketjussa yhteistyötä tekevät osapuolet haluavatkin mahdollisimman sulavan transaktiotoiminnan puolin ja toisin. Tästä syystä myyntiprosesseja halutaan standardisoida myyntijärjestelmän sisälle. (Buttle 2008, s. 7-8)

Myyntijärjestelmän myyntitoiminnot voidaan muokata asiakkaan ostotoiminnan mukaisiksi, joka helpottaa huomattavasti asiakkaan toimintaa. On lukuisia vaiheita, mitä myynnin toimintojen kannalta voidaan tarkkailla myyntijärjestelmässä. Pääsyinä tälle on halukkuus kerätä dataa asiakkaasta.

Palvelun automaatio

Palvelun automaatio kehitettiin alun perin vähentämään henkilökuntatarvetta asiakaspalvelussa ja teknisessä tuessa tilauksen seurannan ja asiakastilin hallinnan automatisoituessa. Nykyään nämä ohjelmakokonaisuudet muodostavat laajempia huoltokeskuksia, jotka ovat yhteydessä asiakaspintaan ja ottavat vastaan vaatimuksia sekä palautetta useiden eri yhteydenpitokanavien

kautta. Tämän tarkoituksena on seurata ja kirjata kaikkea kaupan jälkeistä kanssakäymistä asiakaskannan kanssa pienimmällä mahdollisella henkilöstömäärällä suurimman mahdollisen asiakastyytyväisyyden ja sitoutumisen luomiseksi. (Cherry Tree & Co., 2000, s. 6)

3.1.3 Analyttinen CRM

Analyttinen CRM on yrityksen päätöksen tekoa helpottava toiminto. Analyttisen CRM:in kautta yritys pyrkii tutustumaan operatiivisessa vaiheessa kerättyyn dataan. Dataa on voitu kerätä esimerkiksi asiakaskyselyillä, tutkimalla myyntihistoriaa, asettamalla erilaisia mittareita, kokouksilla. Nyt kun dataa on saatavilla, tulee se tulkita, sillä näin muodostuu tietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen päätöstentien yhteydessä. Toimimalla tällä tavoin, yritys pystyy tekemään nopeammin päätöksiä. Päätöksen todennäköisyys onnistua on myös suurempi, sillä se perustuu itse kerättyyn ja tarkoin tulkittuun tietoon. (Buttle 2008, s. 9-10)

Yleensä asiakkuudenhallintajärjestelmiä käytetään operatiivisella tasolla myyntitoiminnan helpottamiseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että järjestelmällä voidaan myös kerätä dataa talteen, vaikkei sitä heti analysoidaisi. Näin järjestelmässä voidaan havaita myöhemmin tärkeiksi luokiteltavia tietoja. Yksityiskohtaisemmin CRM -järjestelmään voidaan kerätä dataa esimerkiksi tilauksien kokoluokista, määristä ja materiaaleista. Kun tietoa on kerätty tarpeeksi, pystytään luomaan säännöllisiä kaavoja asiakkaan ostotoimintojen suhteen. Tämä helpottaa huomattavasti yrityksen omaa toimintaa ja varautumista tulevaisuuteen, kun tilauksia pystytään ennustamaan. Samalla myös asiakkaat saavat parempaa palvelua, sillä toimitusvarmuus paranee. (Xu et al. 2005 s. 965–968)

Kuten aiemmin mainittiin, CRM -järjestelmä on oiva paikka varastoida tietoa. Tätä kautta tieto on yhdessä paikassa saatavilla kaikille organisaation jäsenille, jotka ovat valtuutettuja pääsemään käsiksi tietoon. Tämä säästää huomattavasti aikaa, sillä käyttäjien ei tarvitse etsiä, mistä tarvittavat tiedot löytyvät ja arvioitava ovatko ne viimeisintä saatua tietoa. Tämän tyylistä ratkaisua kutsutaan myös tietovarastoksi.

Analyttisessa asiakkuudenhallinnassa siis prosessoidaan ja järjestellään operatiivisesta asiakkuudenhallinnasta saatua dataa. Tämä tapahtuu teknologian ja uusien liiketoimintaprosessien avulla. Vaadittua teknologiaa, jota esimerkiksi alihankkijat käyttävät, ovat muun muassa Business

Intelligence -järjestelmät. Nämä järjestelmät keräävät asiakkaisiin liittyvää tietoa organisaation toiminnanohjausjärjestelmästä lisätäkseen tuotteidensa ja palveluidensa analysoinnin tasoa. (Dyché 2002, s. 13-14).

3.1.4 Kollaboratiivinen CRM

Edellä mainittujen kohtien lisäksi voidaan mainita, että CRM voi pitää sisällään myös yhteistyön elementin esimerkiksi kahden yrityksen välisessä suhteessa. Asiakkuudenhallintaa ei siis välttämättä esiinny pelkästään yhteen suuntaan yrityksen sisäisesti, vaan asiakas voidaan myös saada vuorovaikuttamaan yrityksen kanssa. Näin pyritään saamaan tiiviimpi ja kilpailukykyisempi toimitusketju.

Kollaboratiivinen CRM käsittää yhteistyön kahden tai useamman tekijän välillä toimitusketjussa. Kommunikointi tapahtuu siis organisaatioiden rajojen yli ja sen helpottamiseksi käytetään yritysten välisiä integroituja sähköisiä palveluita. Kappaleessa 2 olemme tuoneet esille useimpia käytettäviä päätelaitteita sekä niiden käyttämiä yhteysverkkoja. Kollaboraatiolla voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi yhteismarkkinoinnin, yhteistuotekehityksen tai -suunnittelun avulla. (Xu et al. 2005, s. 965-968) (Buttle 2008, s. 11)

4 CRM –järjestelmä

4.1 Määritelmä

CRM -järjestelmän menestys- ja epäonnistumistekijöistä kertovassa tutkimuksessaan Foss kumppaneineen (2008, s. 72) toteavat 40:ltä kansainväliseltä yritykseltä saatuihin lausuntoihin perustuen, että CRM -järjestelmän käsitteen sisältö vaihteli laajasti markkinan, toimialan ja yrityksen mukaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa mainittiin, että CRM -järjestelmän sisällölle ei välttämättä ole yhtä yhteistä määritelmää. Tutkimus tuo esille seuraavanlaisia CRM -toimintoja ja toimeenpanoja:

- Osittain puhe- ja painike-ohjautuvista itsepalvelutietokoneista rakentuva palvelukeskus myynnille ja asiakaspalvelulle
- Itsepalvelun omainen web -pohjainen asiakkuuksien koordinointi
- Asiakkuuksien koordinointi usean kanavan, kuten haarakonttorin, palvelukeskuksen, web -portaalin tai yrityksen tukitoimintojen kautta
- Asiakastietokannan kehittäminen
- Datawarehouse, eli asiakasdatavarasto
- Markkinointikampanja ja resurssijohtaminen
- Olemassa olevien CRM -järjestelmien ja systeemien integroiminen
- Liikkuvan tai kentällä olevan myynti- tai asiakaspalveluhenkilökunnan tukeminen

Tutkimuksessa mainitaan, että jokainen edellä mainituista toiminnoista ja toimeenpanoista vaatii yleensä suuren erillisen kehityksen-, räätälöinti ja/tai integraation ponnistuksen riippuen valitusta tietojärjestelmästä. Projektien pituus vaihteli tutkimuksen mukaan yhdestä seitsemään vuoteen sisältäen yhden tai useamman edellä mainituista CRM -systeemien teknologisista sisällöistä.

4.2 Käyttöönotto

Kun yritys ottaa CRM -järjestelmän käyttöön, tarvitsee sen kehittää joukko yhtenäisiä sovelluksia, jotka kattavat yrityksen asiakkaiden kanssa toiminnassa olevat osastot. Yritykset hakevatkin ohjelmistojen kehittäjiltä apua toiminnan integroimiseen, sillä yritykset omaavat omanlaiset prosessit ja kanavat, joiden puitteissa järjestelmä täytyy luoda. Yrityksen kuitenkin täytyy muistaa, että teknologia on vain yksi väline järjestelmän käyttöönotossa. Yrityksen täytyy mahdollisesti suunnitella uudelleen omia työprosesseja, funktionaalisia rooleja ja motivoida työntekijöitään uuden mallin käyttöön. (Kalakota 2001, s. 173) Vain tätä kautta saadaan CRM tehokkaaseen käyttöön.

Oksanen (2010, s. 187) mainitsee kotimaisen ja ulkomaisen CRM -ohjelmiston vertailun yhteydessä, että ratkaiseva asiankohta käyttöönoton kannalta on järjestelmässä tarvittavien toimintojen kartoitus.

Yrityksen CRM -järjestelmän täytyy kattaa puhelinpalvelut, internet ja tietokanta, jos halutaan saada eri asiakkaiden ominaisuudet laajasti näkymään. Tätä kautta yritys pystyy kokoamaan tietoa kaikista tuotteista ja palveluista, joita asiakas käyttää ja jakamaan tätä tietoa pitkin eri toimituskanavia.

4.3 Tunnettuja CRM -järjestelmiä

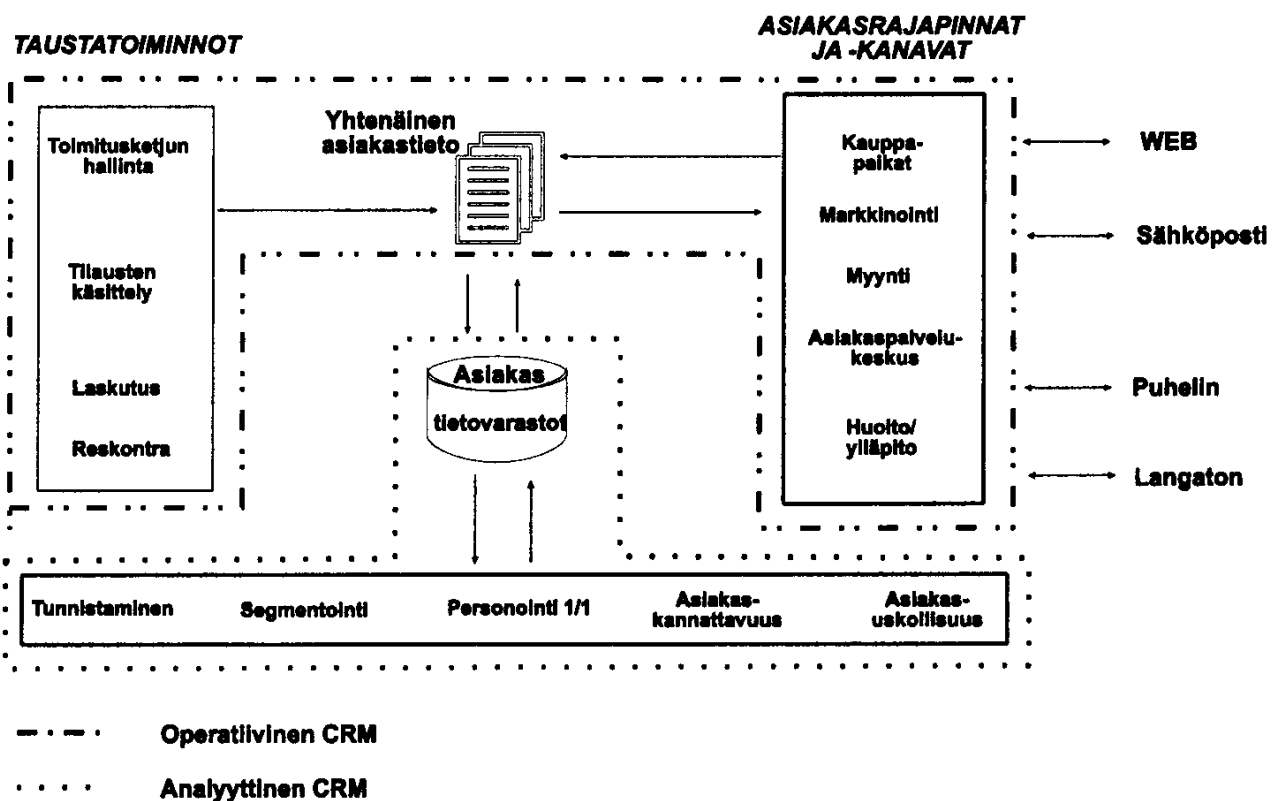
Oksasen (2010, s. 186–187) mukaan kotimainen CRM -järjestelmien tuotetarjonta voidaan jakaa kahteen osastoon: isoihin kansainvälisiin ja pienempiin kotimaisiin, avoimen lähdekoodin omaaviin järjestelmiin. CRM -järjestelmän avoimella lähdekoodilla tarkoitetaan, että ohjelmiston hankinta on ilmaista. Kirjassa mainitaan huomattavimmiksi asiakkuudenhallintajärjestelmiksi ja järjestelmän tuottajiksi Microsoft Dynamics CRM ja Salesforce, sekä Oracle ja SAP CRM. Salesforce tarjoaa järjestelmäpalvelua internetin välityksellä ja muut edellä mainituista käyttävät sekä in-house -ratkaisuja, että sovelluspalveluna tarjottavia ratkaisuja.

Usein avoimen lähdekoodin omaavat ohjelmistot ovat selkeästi ketterämpiä kuin kotimaiset ja täysin räätälöidyt kansainväliset järjestelmät. Kevyempiä järjestelmiä on nopeampi ja edullisempi päivittää ja hankintakustannukset ovat usein toimintokohtaisesti suunniteltujen ja avoimen lähdekoodin omaavien järjestelmien kohdalla selkeästi alhaisempi.

4.4 Kattava CRM -järjestelmä

Kuvassa 7 nähdään esimerkki kattavasta asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Kuvan järjestelmä havainnollistaa hyvin, sekä operatiivisen, että analyttisen asiakkuudenhallinnan tärkeyttä. Usein yritysten nähdään panostavan pelkästään operatiiviseen toimintaan ja vähemmän analyttiseen. Mikäli kuitenkin halutaan pystyä tekemään pitkälle ulottuvia koko organisaatiota koskevia strategisia päätöksiä, tulee asiakkaiden käyttäytyminen ymmärtää. Tähän juuri pyritään analyttisen CRM:in avulla. (Kelly 2000, s. 262-263)

Operatiivisen toiminnan puolesta kuvaa 7 voidaan lähteä tutkimaan asiakkaan tekemästä tilauksesta. Tehdystä tilauksesta tallentuu merkintä asiakastietoihin. Yrityksen puolella taas asiakastietoa laajennetaan keräämällä tietoa tilauksista laskutuksista ja reskontrasta. Tässä vaiheessa tiedämme mm. asiakkaan käyttämän kauppapaikan, kanavan, tilauksen sisällön. Toimitusketjun hallinta liittyy olennaisesti koko CRM -toimintaan, koska CRM vaatii paljon sisäisten prosessien ja yritys-asiakas välisen linkin hallinnointia, jotta toiminta säilyy sulavana.



Kuva 7. Kattava asiakkuudenhallintajärjestelmä (Papinniemi 2012, s. 161)

Asiakastieto kerätään yhteen taustatoiminnoissa ja asiakasrajapinnoista. Eri toiminnot voivat käyttää erilaisia ohjelmistoja omassa toiminnassaan, mutta niiden keräämä data lisätään kuitenkin viime kädessä yhtenäiseksi asiakastiedoksi asiakastietokantaan. Mikäli yhtenäistä toiminnanohjausjärjestelmää, eli ERP -järjestelmää ei ole, datan lisääminen järjestelmään voi tapahtua myös manuaalisesti lisäämällä. Kun kerätty data, eli irrallinen kontekstion fakta, tallennetaan järjestelmään, se siirtyy analyyttisen CRM:in piiriin, jossa kerätystä datasta luodaan asiakkaista kertovaa tietoa. Kuten kuvasta 7 näkyy, tiedon avulla voidaan tehdä esim. asiakkaiden segmentointia ja tuotteiden- tai palveluiden personointia.

5 Asiakkuudenhallinnan ja toimitusketjun hallinnan integroituminen

Useasti toimitusketjujen hallintaa ja asiakkuudenhallintaa toteutetaan yrityksessä erillisesti. Kuitenkin asiakkaiden palvelu voi huonontua, sillä liikaa tietoa häviää matkalla, mikäli näitä toimintoja johdetaan erikseen. Tästä johtuen yrityksellä voi olla vaikeuksia tunnistaa ja pitää kannattavimmat asiakkaansa. (Reiners 2002, s. 1)

Tan X. et. al. (2002, s. 82) mukaan CRM:in ja SCM:in integroituminen muodostuu neljästä vaiheesta.

1. Ensimmäisessä ennustetaan kysyntä ja suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden muodostamaa kysyntää vastaavat tuotteet. Tämän lisäksi analysoidaan toimitusketjua mahdollisimman monesta näkökulmasta, jotta voidaan vastata potentiaalsiin lisävaatimuksiin.
2. Toisena asiankohtana artikkelissa mainitaan, että tuotteen valmistuksen avainprosessit tulee tarkistaa ja toimitusketjun suunnittelu tulee perustua yritysten väliseen myyntiin, sekä markkinoinnista, asiakaspalvelusta ja -tuesta puhelimitse, kasvotusten, sähköpostitse, internetin ja web -portaalien kautta kertyneeseen tietoon.
3. Kolmantena tulee valmistella koulutettua ja osaavaa henkilöstöä tuottamaan palveluja ja tarkkailla ja johtaa toimitusketjua CRM:in toimeenpanon aikana.
4. Neljäntenä kohtana tekstissä mainitaan, että asiakkaan vaatimuksia tulee käsitellä organisaation tilauksen hyväksymiseen liittyvän analyysin perusteella. Tällä tarkoitetaan lähestymistapoja toimitusketjun kyvykkyydestä kohdata asiakastilaus ja taloudellisesta näkökulmasta, jossa kiinteät ja muuttuvat kustannukset muodostavat rajoitteita.

Tässä työssä aikaisemmin mainitut suuret kansainväliset yritykset, kuten Microsoft ja SAP, joista SAP on työryhmällemme opintojen kautta tutumpi, tuottavat kokonaisia yrityksen toiminnanohjausjärjestelmiä, ERP -järjestelmiä. Yrityksen käyttäessä kattavaa ERP -järjestelmää, toimii CRM -järjestelmä ainoastaan osana toiminnanohjausjärjestelmää ja muodostaa oman moduulinsa, joka kommunikoi ERP -järjestelmän kanssa.

Toimintaansa tehostavat yritykset käyttävät teknologioita yhdistämään SCM- ja CRM -toimintoja. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu kaksi esimerkkiä integroinnissa onnistuneista yrityksistä.

5.1 Caset: Herman Miller ja Dell Computer

Herman Miller, huonekaluja valmistava yritys, otti käyttöön heidän toimintaansa räätälöidyn internet -sivun (avoin sähköinen portaali) ja toimitusketjun, jonka kautta asiakkaat voivat suunnitella ja tilata verkosta haluamansa tuotteet. Yrityksen toimittajat ovat oikeutettu näkemään yrityksen tuotanto- ja varastotiedot, joten tämä läpinäkyvyys helpottaa yhteistyökumppaneita toimittamaan valmistukseen käytettäviä materiaaleja juuri oikeaan aikaan. Tätä kautta Herman Miller onnistuu pitämään varastotasot alhaalla ja tekemään nopeita toimituksia loppuasiakkaille, vaikka tuotteet räätälöidään asiakkaan tarpeisiin. (Reiners 2002, s. 1)

Dell Computer pyrkii räätälöimään tarjoamiaan palveluja asiakkaille tai asiakassegmenteille, riippuen asiakkaan arvosta yritykselle. Dell tutkii mm. asiakkaiden ostotottumuksia eli esimerkiksi ostotapahtumien aikaa, tiheyttä ja määrää. Tätä kautta se luo asiakkaille räätälöityjä web -portaaleja (suljettu sähköinen portaali), joiden kautta asiakkaat voivat tehdä tilauksia, saada teknistä tukea ja nähdä mahdollisesti juuri heitä kiinnostavia tulevia tuotteita. Asiakaslähtöisen ajattelumallinsa ansiosta Dell omaa yhden oman alan parhaista asiakasuskollisuuksista. Mentäessä toiseen suuntaa toimitusketjussa, Dell tarjoaa tärkeimmille toimittajilleen myös web -portaalin, josta toimittajat näkevät mm. tehdyt tilaukset, mitkä ovat vaaditut toimitusajat ja tuotteen laatuvaatimukset. Dell tarjoaa myös kysyntäennusteita toimittajilleen. (Reiners 2002, s. 1-2)

Dell on tutkimalla tärkeiden asiakkaiden ja toimittajien vaatimuksia ja toimintaa ymmärtänyt, mitkä kaikki tekijät voivat nopeuttaa ja parantaa koko toimitusketjun toimintaa. Dell ei yritäkään keskittyä kaikkiin asiakkaisiin, vaan valitsee tärkeimmät ja panostaa niihin. Näin resurssit tulevat allokoitua tehokkaasti tarkoin harkituille alueille eikä allokointi tapahdu sattumanvaraisesti. Tätä kautta Dell on pystynyt tarjoamaan juuri tärkeille toimittajille ja asiakkaille parempaa palvelua. Näin kaikkien yritysten toiminta on tehostunut ja yritykset ovat päässeet kasvamaan yhdessä ja kilpailemaan yhdessä tiukoilla markkinoilla. Tämän kaltainen yhteistyö, jossa jaetaan yrityskohtaista tietoa, vaatii yrityksiltä paljon luottamusta. Dell on kuitenkin hyvä esimerkki mihin luottamuksen ja tiedon analysoinnin ja JIT -ohjaukseen perustuvan web -portaalin avulla voidaan päästä.

5.2 Integroituneista CRM:sta ja SCM:sta saatavat hyödyt

Asiakkuudenhallinnan ja toimitusketjun hallinnan yhdistäminen tuottaa siis suuresti hyötyjä yritykselle. Edellisessä kappaleessa olevista esimerkeistä nähtiin, että toimitusketjun läpinäkyvyyden ja tämän kautta onnistuvan JIT -ohjauksen myötä yritys saa varastosäästöjä ja pystyy tarjoamaan tarkemman toimituksen omille asiakkailleen. Priorisoimalla asiakkaitaan yritys huomaa, ettei sen ole edullista soveltaa samaa palvelutasoa kaikkiin asiakkaisiin, joten esimerkiksi strategisesti tai volyymillisesti merkityksettömämpien asiakkaiden toimitusaikoja voidaan kasvattaa, kun taas tärkeämpien lyhentää. Tämä näkyy yleisesti esimerkiksi varmuusvarastoinnin tarpeessa.

Priorisoiminen mahdollistaa myös resurssien tehokkaan allokoinnin. Dell esimerkistä huomataan, että tuotteiden palautukset esimerkiksi tuotteiden huonon laadun puolesta vähenee, kun asiakkaille tarjotaan tietoa vaikuttavista tekijöistä. Tilausten peruutukset myös vähentyvät, kun pystytään jakamaan tietoa tuotteiden tarkasta saatavuudesta molempiin suuntiin toimitusketjussa. (Reiners 2002, s. 2-3)

Näiden etujen avulla yritykselle vapautuu myös henkilöstöresursseja. Yritys pystyykin sijoittamaan työntekijöitään uusien tai tärkeämpien tehtävien pariin ja kehittymään näiden tehtävien parissa. Työntekijöille tulee myös ajan myötä selväksi, että osa asiakkaista on tärkeämpiä, joten tämä ajattelumalli kasvaa organisaation sisään. (Reiners 2002, s. 3)

6 CRM:in hyödyt ja vaikeudet

6.1 Hyödyt

Lin C. et al. (2006 s. 210) jakavat tutkimuksessaan CRM:in hyödyt strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin. CRM:in strategisia hyötyjä on tutkimuksen mukaan kasvanut asiakasuskollisuus, helppo organisaation sisäisten tietojärjestelmien mukauttaminen ja johtamisen tehokkuus. Virtaviivaisempien toimintaprosessien tuomien matalampien kustannuksien ja suurempien voittojen avulla yrityksen kilpailukyky kasvaa. Myös markkinoiden segmentoinnin mainitaan olevan osittain käytetyn CRM -järjestelmän tuomia hyötyjä.

Taktisiksi ja operatiivisiksi hyödyiksi lukeutuvat tutkimuksen mukaan asiakkaan tarpeen tyydyttäminen, parempi asiakaspalvelu ja tukitoimet, pienemmät ohjelmistokustannukset tietojärjestelmien yhteensovittamisen ansiosta, sekä kerätyn asiakastietodatan tarkkuus, täsmällisyys ja jakaminen.

Cherry Tree & Co. (2000, s. 6) mainitsee kattavan CRM -järjestelmän arvoksi sen kyvyn yhdistellä saumattomasti asiakastiedot koko organisaation laajuudelta, muokata ne käyttäjäystävälliseen ja reaali-aikaiseen muotoon, sekä muuttaa organisaatio yhdeksi yhtenäiseksi myyntiverkostoksi. Tämä malli vaatii riittävän vuorovaikutteista rakennetta, jossa jokaisessa asiakastapahtumassa kyseessä olevalla henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus tarkastella kattavasti kyseistä markkinointi-, myynti- tai palvelusuhdetta. Tämän tarkasteluikkunassa tulisi vähintään näkyä asiakkaan alkuperäinen yhteydenotto, asiakkaan vaihe myyntiprosessissa, asiakkuustiedot, kaupan jälkeinen kanssakäyminen asiakaspalvelun ja teknisen tuen kanssa ja myyntiehdotukset perustuen edellisiin ostoihin ja kyselyihin.

CRM -järjestelmän hyödyt kasvavat ajan myötä. Mitä enemmän aikaa kuluu, sitä enemmän saadaan tietoa kerättyä ja sitä tarkempia tutkimuksia voidaan tietojen perusteella tehdä. Kellyn (1999) sanoin: ”Mikäli halutaan, että asiakkuuteen keskittyvä strategia onnistuu, meidän täytyy monipuolisesti ymmärtää asiakkaiden käyttäytyminen ja reagointi.”

6.2 Ongelmat ja haasteet

Käyttöönotto ja koulutus

Mikäli yritys muuttaa suuntautumistaan asiakaslähtöiseksi ja ostaa uuden CRM -järjestelmän, saattaa ongelmia muodostua järjestelmän käyttöönoton parissa. Järjestelmä tulee tehdä sopivaksi yrityksen toiminnan kanssa. Pakettiratkaisujärjestelmät voivat olla hyvin rajoittuneita yrityksen toiminnassa, vaikka ne ovat halvempia kuin muokatut järjestelmät. On siis hyvin tärkeää, että järjestelmä sovitetaan juuri yrityksen toimintaan sopivaksi.

Toinen ongelma saattaa muodostua koulutuksen myötä. Yrityksen tulee huomioida, että järjestelmän käyttäjät tarvitsevat koulutuksen, jotta järjestelmästä saadaan kaikki hyöty irti. Yritys saattaa hyvinkin jättää järjestelmän käytön oppimisen työntekijöiden oman ajan varaan, sillä järjestelmän käytön oppiminen voi maksaa yhtä paljon kuin hankinta. Mikäli koulutusta ei ole, työntekijät eivät todennäköisesti opi tehokkainta työtapaa, saati hahmota kaikkia työkaluja, joita järjestelmä tarjoaa. Opetus vähentää myös muutosvastarintaa uuden järjestelmän käytön suhteen. (Nikula 2012, s. 6)

Kale S. (2004, s. 42-46) mukaan syitä CRM:in epäonnistumiselle ovat:

- CRM -järjestelmän tarpeen määrittämisen aloittaminen teknologisesti näkökulmasta
- Asiakaskeskeisen ajattelun puute
- Riittämätön käsitys asiakkaan arvosta yritykselle pitkällä aikavälillä
- Riittämätön ylemmän johdon tuki
- Muutosjohtamisen merkityksen aliarvioiminen
- Epäonnistuminen liiketoiminnan prosessien uudelleenjärjestämisessä
- Datatiedon muokkaamisen ja integroimisen vaikeuksien aliarvioiminen

CRM:in strategiset virheet

- Oikeanlainen johtaminen ja oikea johtaja ovat CRM:in menestykseen vaikuttavia tekijöitä. CRM -projektin vetäjä ja hallinnoijan tulee olla liiketoiminnan osa-alueen johtaja, ei IT -johtaja.

- Epäselvä strategia: Strategian ja vision tulee osoittaa, mitä asiakkaat kokevat kussakin kosketuspinnan pisteessä ja miten heitä palvellaan ko. asiakaspinnan pisteissä. Tämä visio tulee olla selkeä kaikille asianomaisille. Sudenkuoppia syntyy asianomaisten henkilöstön jäsenten ajatusten eroavaisuuksista CRM -järjestelmän hyötyjä kohtaan.
- CRM -strategia eroaa liiketoiminta-strategiasta: CRM käsitetään usein alemman tason automaationa tai päivityksenä sen sijaan, että se ymmärrettäisiin korkealuokkaisena ajatusmallina asiakkuuksien hallinnassa. CRM- ja liiketoimintastrategia tulee olla yhdenmukaisia ja samoilla linjoilla.
- Prosesseja tulee kehittää: CRM on kallis tapa toimettomien tai tehottomien prosessien automatisoimiseksi. Ajattelun täytyy alkaa myynnin puolelta kysymyksillä: Miten asiakkaita tulee lähestyä? Palvella? Tai tyydyttää heidän toiveet ja vaatimukset? Vasta näiden kysymysten vastaamisen jälkeen voidaan alkaa kehittää CRM -tietojärjestelmää prosesseineen.

Tiedon keruu asiakkailta

Asiakkaita tulee haastatella ennen, aikana ja CRM -projektin implementoinnin jälkeen. Mitä mieltä he ovat yrityksestä kyseisissä vaiheissa? Mihin he ovat tyytyväisiä ja mistä löytyy puutteita? Mitä ovat ne muiden yritysten tuottamat palvelut asiakkaalle, mihin asiakas on tyytyväinen? Asiakkaat eivät välttämättä löydä uudesta CRM -järjestelmästä uusia etuisuuksia. Erittäin tärkeitä CRM -järjestelmän onnistuneen implementoinnin kannalta on jatkuva ja oikeanlainen mittaustapa.

Vääränlainen mittausjärjestelmä saattaa olla ratkaiseva tekijä CRM -projektin onnistumiselle tai kaatumiselle. On myös seurattava myös taloudellisia tunnuslukuja, kuten pääoman tuottoastetta. (CRM -resources 2012, s. 1)

Prosesseihin liittyvät virheet

Yritysjohto saattaa mieltää CRM -järjestelmän olevan tietojärjestelmän paikkausmenetelmä, joka täytyy muokata yhteensopivaksi olemassa olevien prosessien kanssa. Tällöin jätetään käyttämättä mahdollisuus uusien prosessien ja olemassa olevien muokkaamisesta tehokkaampaan, tuottavampaan, asiakastyytyväisempään ja tuloksellisempaan liiketoiminnan suuntaan.

Teknologia virheitä

- Asiakastieto on useammassa paikassa kuin aluksi oletettiin. Asiakastietoa saattaa löytyä myyntihenkilöstön taulutietokoneilta, tiedostotaulukoista, käsin kirjoitetuista muistilapuista ja yrityksen juridisista tiedoista.
- Erilaiset käyttöönotetut CRM -järjestelmät saattavat toimia puutteellisesti yhdessä: Usein markkinointi-, myynti- ja palveluosastot omaavat eri toimittajien erilaiset CRM -tietojärjestelmät saman asiakastiedon saavuttamiseksi. Tästä johtuen nämä toiminnan alueet eivät keskenään voi jakaa tietoa ja omata esimerkiksi yhtenäisiä asiakaspalvelun ja hallinnon kustannuksia.

7 Johtopäätökset

Tässä työssä loimme yleiskatsauksen asiakkuudenhallinta -käsitteeseen sekä asiakkuudenhallintajärjestelmiin. Katselimme myös aihetta asiakkuudenhallinnan käytön hyötyjen ja vaikeuksien kuvakulmasta.

Työmme kautta käsityksemme asiakkuudenhallinnasta laajeni huomattavasti verrattuna aikaisempaan. Ennen näimme asiakkuudenhallinnan olevan vain yritysten välisten sähköisten laitteiden ja ohjelmistojen välillä olevaa kommunikointia ja personoitujen palvelujen tarjontaa asiakkaille. Nyt ymmärrämme asiakkuudenhallinnan olevan yrityksen osastoja, ihmisiä, prosesseja ja teknologioita yhdistävä ajattelumalli, joka on lähtöisin yrityksen strategiasta. Ehkä hieman vähätellen sanottuna asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttö on vain asiakkuudenhallintaa helpottava tekijä ja työkalu. Pienet yritykset voivat käyttää asiakkuudenhallinnantietovarastoina esim. pelkkiä paperikansioita, mutta kun siirrytään isompaan organisaatioon, sähköisten järjestelmien käyttö on välttämätöntä. Kuitenkin nykyään myös pienet yritykset voivat helposti käyttää asiakkuudenhallintajärjestelmiä teknologian yleistymisen myötä.

Ennen kaikkea strateginen, operatiivinen, analyttinen ja kollaboratiivinen lähestyminen aiheeseen loivat helposti ymmärrettävän kehyksen aiheeseen. Näin ollen aiheesta muodostui selvä kuva eri kategorioiden välille. Myös edellä mainitut neljä osa-aluetta loivat loogisen riippuvuussuhteen toistensa välille. Strateginen CRM luo organisaatioon asiakaslähtöisen ajattelutavan. Operatiivinen CRM on yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jossa pyritään löytämään ja tallentamaan asiakkaita koskevaa dataa. Analyttinen CRM taas hyödyntää operatiivisen toiminnan löytämää dataa ja jalostamaan tästä tietoa, jonka avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Tätä kautta yritys pystyy säilyttämään kilpailukykyä myös pitkällä tähtäimellä.

Työssä havaittiin, että toimitusketjun hallinta ja asiakkuudenhallinta pitää toteuttaa integroidusti. Esimerkkinä mainittu Dell Computer onnistui saamaan suuresti hyötyjä toteuttamalla räätälöityjä, asiakaskohtaisia palveluja, perustuen hankittuun tietoon. Kerätyn datan tehokkaalla prosessoinnilla yritys pystyy antamaan ansaitsemansa huomion tärkeimmille asiakkailleen ja kasvamaan heidän kanssa yhdessä tehokkaaksi toimitusketjuksi.

CRM -projekteja käynnistetään yritysten tavoitellessa asiakkaita entistä tehokkaammin. Viimeisen vuosikymmenen aikana vienti- ja tuontitilastot ovat heilahdelleet lähes poikkeuksetta jokaisella toimialalla ja voittoa tavoittelevat yritykset ovat pyrkineet ensisijaisesti mahdollisimman pieniin kustannuksiin jokaisella osa-alueella. CRM -järjestelmienkin puolella on nähtävissä muutosta, jossa suurien yksittäisten investointien sijaan pyritään integroimaan yritystoimintaan vain tarvittavia järjestelmän osia.

Tietoliikenneteknologia kehittyy jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella, mutta tietotekniikka ja internet eivät itsessään ole enää poikkeuksellisia työkaluja toimitusketjun hyötyjä tavoitellessa. Jatkuvasti ilmenee uusia haasteita, joista tietoturva on yksi keskeisimmistä. CRM -järjestelmien tuomat hyödyt asiakkaan tarpeen tyydyttämisen ja palvelun nopeutumisen ja asiakasuskollisuuden saralla ovat lukuisista haasteista huolimatta tavoittelemisen arvoisia rikkauksia.

Lähteet

Boyer, K.K., Hallowell, R. & Roth, A.V. (2002), E-services: operations strategy – a case study and a method for analyzing operational benefits, *Journal of Operations Management*, Vol. 20. No. 2, ss. 175-88.

Buttle, F. (2008), *Customer relationship management: Concepts and technologies*, 2nd ed, Butterworth-Heinemann. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.3.2012]. Saatavissa: <<http://buttleassociates.com/doc/Chapter1CRMbook2e.pdf>>

Buttle, F. (2001) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.3.2012]. Saatavissa: <<http://suanpalm3.kmutnb.ac.th/teacher/FileDL/sakchai106255314285.pdf>>

Cherry Tree & Co. (2000)[Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.3.2012]. Saatavissa: <[http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kckb.nsf/3569a6e455a4ecef1256979005e995d/F16DB8D8AA21A63DC1256CD300398C69/\\$File/Extended+Enterprise+Applications.pdf?OpenElement](http://www.sysedv.tu-berlin.de/intranet/kckb.nsf/3569a6e455a4ecef1256979005e995d/F16DB8D8AA21A63DC1256CD300398C69/$File/Extended+Enterprise+Applications.pdf?OpenElement)>

CRM-resources.net (2012), *Guide to CRM Report Card, Top Reasons for Failure*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.crm-resources.net/CRM-Software-Failure.php>>

Dyché, Jill (2002). *The CRM Handbook: a business guide top customer relationship management*. Boston: Addison-Wesley. ss. 12-14.

Foss B., Stone M. & Ekinici Y. (2008), What makes for CRM system success — or failure?, *Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 15, 2, ss. 68–78. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavissa: <http://bryanfoss.com/Images/CRMfailure-2008.pdf>

Gupta, E. (2011), *Information system*, ss. 97-98. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.3]. Saatavissa: <http://www.akgim.edu.in/downloads/iccg2011_proc2.pdf#page=116>

Haverila, M., Uusi-rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2005), *Teollisuustalous*, 5th ed, Infacs Oy, Tampere. ss. 225-227, 252-257.

Kalakota, R. & Robinson, M. (2001), *E-Business 2.0: Roadmap for success*, 2nd ed, Addison-Wesley, Boston, ss. 170-175.

Kale, S. (2004), CRM failure and the seven deadly sins, *Marketing Management*. 13. painos, ss. 42–46 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.mendeley.com/research/crm-failure-and-the-seven-deadly-sins/>>

Kelly, S. (2000), *Analytical CRM: The fusion of data and intelligence*, *Interactive Marketing*, vol. 1, no. 3, ss. 262-267. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.2.2012]. Saatavissa: <<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/216230212/fulltextPDF/1362075A51D42C27D7/1?accountid=27292>>

Kumar, V. (2006), Customer relationship management, ss. 1-2. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.3]. Saatavissa:< http://college.cengage.com/business/modules/CRM_secure.pdf>

Lancioni, R.A., Smith, M. & Schau, H.J. (2003), Strategic internet application trends in supply chain management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 2, ss. 211-217. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2012]. Saatavissa: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985010200264X>>

Laukkanen S., Sarpola S. & Kemppainen K. (2007), Dual role of extranet portals, *Business Process Management Journal* Vol. 13 No. 4, 2007 ss. 1-19. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2012]. Saatavissa: <<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/220299294/fulltextPDF/13599A9000D2C3B3D10/1?accountid=27292>>

Lin C., Lin K., Huang Y. & Kuo W.(2006), Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success factors, *The Cambridge Business Review* Vol 6 ss. 206-212 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.3.2012]. Saatavissa: <<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/197308812/fulltextPDF/1361FF6145875F130DB/1?accountid=27292>>

Nikula, U (2012) Ohjelmistotuotanto. Kurssimateriaali. Luentokalvosarja 9.

Oksanen, T. (2010), CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun, Talentum, Helsinki. ss. 22, 186-187.

Papinniemi, J. (2011) Sähköinen liiketoiminta 1, Kurssimateriaali.

Reiners, T. (2002), Integrating Supply Chain and Customer Relationship Management to Leverage Economies of Information. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2012]. Saatavissa: <http://www.harrisongray.com/whitepapers/IntegratingCRMandSupplyChain.pdf> [Accessed: March 8, 2012]

Tan, X., Yen, D., Fang, X. *The Journal of Computer Information Systems* (2002), Vol 42., 3. Painos , ss. 77-86. [Verkkodokumentti].[Viitattu 10.3.2012]. Saatavissa: <<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/232578225/fulltextPDF/1361FF076847935E075/4?accountid=27292>>

Tinnilä, M., Vihervaara, T., Klimeschek, J. & Laurila, A. (2008), Elektroninen liiketoiminta 2.0 - Avainkäsitteistä ansaintamalleihin, Teknologiateollisuus ry, Helsinki. ss. 31-36, 138.

University of Winnipeg (1990), E-Commerce. Kurssimateriaali. Luentosarja viikko 11. ss. 1-3. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.acs.uwinnipeg.ca/3907/B2B.pdf>>

Winer, R.S. (2001), "a Framework for customer relationship management ", *California management review*, vol. 43, no. 4, ss. 90.[Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.2.2012]. Saatavissa: <<http://gvoss.cox.smu.edu/CRM.pdf>>

Xu, M. & Walton, J. (2005), Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, no. 7, ss. 955-971. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.3.2012]. Saatavissa:
<<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/234907614/fulltextPDF/1361FF3230A22E9CA1B/1?accountid=27292>>