



ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN: CRM-JÄRJESTEL- MÄT JA ASIAKASKESKEISET LIIKETOIMINTAMALLIT

**Customer Relationship Management: CRM Systems and
Customer-Centric Business Models**

Kandidaatintyö

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

Milla Martikainen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Kirsi Kokkonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Milla Martikainen

Asiakassuhteiden johtaminen: CRM-järjestelmät ja asiakaskeskeiset liiketoimintamallit

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

32 sivua, 1 kuva ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkijatohtori Kirsi Kokkonen

Avainsanat: asiakassuhteiden johtaminen, CRM-järjestelmät, asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, asiakaskeskeisyys

Keywords: customer relationship management, CRM, customer-centric business model, customer-centricity

Etenkin digitalisaation myötä asiakkaan vaikutusvalta on kasvanut ja muutos on pakottanut yrityksiä muokkaamaan liiketoimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakassuhteiden johtamisessa on kiinnitettävä huomiota asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja pyrittävä vastaamaan niihin kattavasti. Hyvän asiakaskokemuksen on todettu vaikuttavan asiakassuhteen laatuun, kestävyYTEEN ja lopulta tuottavuuteen yrityksen näkökulmasta.

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on tutkia CRM-järjestelmien ja asiakaskeskeisten liiketoimintamallien vaikutusta asiakassuhteisiin sekä tarkastella niiden hyötyjä ja käyttöönottoon liittyviä haasteita. Työn on tarkoitus toimia kirjallisuustiivistelmänä ja esittää konkreettisia toimenpiteitä työn tilanteen case-yrityksen asiakassuhteiden johtamisen tueksi.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella huomataan, että CRM-järjestelmät ovat kehittyneet tekoälysovellusten myötä yhä automatisoituneempaan suuntaan. Järjestelmän käyttöönotto yrityksessä vaatii laajan pohjatyön tekemistä, eikä se yksinään riitä koko asiakassuhteiden johtamisen perustaksi. Asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin voidaan paremmin vastata asiakaskeskeisten liiketoimintamallien kautta. Mikään malli ei pysty vastaamaan koko asiakaskunnan vaihteleviin tarpeisiin, mutta eri mallien periaatteita yhdistämällä saadaan aikaiseksi kattavia kokonaisuuksia. Uusien mallien kautta voidaan myös laajentaa yrityksen asiakaskuntaa ja kohdemarkkinoita.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tavoite	4
1.2	Työn toteutus ja rajaukset	4
1.3	Työn rakenne.....	5
2	Asiakassuhteiden hallinta	6
2.1	CRM-järjestelmät	7
2.2	Tekoälyn sovellukset.....	8
2.3	Käyttöönotto case-yrityksessä.....	9
3	Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli.....	13
3.1	Tilausperustainen malli	14
3.2	Tehtaanmyymälämalli.....	15
3.3	Aktiivimyynnin malli	17
3.4	Paikallisuuteen nojaava malli.....	18
3.5	Mallien yhdistäminen case-yrityksessä.....	19
4	Johtopäätökset	23
	Lähteet	28

1 Johdanto

Tässä kandidaatintyössä käsitellään asiakassuhteiden johtamista ja syvennyttään aihealueen kirjallisuuden esittämiin asiakaskeskeisiin liiketoimintamalleihin sekä asiakassuhteidenhallinta- eli CRM-järjestelmiin (eng. Customer Relationship Management). Kokonaisuudessaan yrityksen asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen muodostuu jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitämisestä sekä uusien asiakassuhteiden hankinnasta. Hyvällä asiakassuhteiden johtamisella yritys pystyy pitämään huolen suhteiden säilymisestä ja turvaamaan näin tuotteidensa kysynnän myös jatkossa. Killströmin (2020) mukaan pysyvät ja korkealaatuiset kumppanuudet perustuvat pääasiassa tehokkuuteen, helppouteen ja tunteeseen, joista tärkein on tunne. Tunteella viitataan asiakkaan kokemukseen kaupankäynnin mielekkyydestä ja haluun sitoutua nimenomaiseen yritykseen.

Perinteisesti asiakassuhteita on johdettu yrityslähtöisestä näkökulmasta ja pyritty ensin houkuttelemaan ja sitten sitouttamaan asiakas yritykseen. Erityisesti digitalisaation myötä asiakkaan vaikuttamismahdollisuudet ja valta yrityksiin on kasvanut. Objektimaisten osapuolten sijaan asiakkaista on tullut aktiivisia toimijoita, joilla on halu vaikuttaa tilanteisiin neuvottelemalla ja tarve nähdä vaikutusta myös yritykseen. (Raab, 2008) Yrityksen kannalta asiakkaan kasvanut rooli voi olla haastava ja vaatia omaksumista, mutta monipuolinen dialogi muodostuu lopulta kummankin osapuolen hyödyksi. Aktiivinen asiakas antaa myös yritykselle arvokasta tietoa tuotteiden kehittämisen tai uusien tuotteiden valmistamisen tarpeesta. Toisaalta digitalisaation myötä asiakkaalla on myös yhä parempi mahdollisuus vaikuttaa yritykseen myös negatiivisesti arvostelemalla sitä julkisesti negatiiviseen sävyyn ja tuomalla ilmi ongelmatilanteita. Siksi hyvä asiakassuhde toimii myös mainehaittoja ennaltaehkäisevänä tekijänä. Asiakkaan positiivinen kokemus yhteistyöstä auttaa lopulta asiakassuhteen pitkäaikaisessa säilymisessä ja tuo yrityksen kannalta tärkeitä myyntituloja. (Ilmarinen et al., 2015)

Asiakassuhteiden johtamisessa on tärkeää pystyä muodostamaan selkeitä peruskäytänteitä, joita voidaan kuitenkin asiakas- ja tilannekohtaisesti soveltaa. Yrityksen omien käytänteiden muodostamisessa voidaan hyödyntää valmiita kirjallisuudessa esiteltyjä tai muiden yritysten käyttämiä toimintamalleja, jotka saadaan sopimaan hyvin erilaisiin tilanteisiin yhdistelmällä ja muokkaamalla. Asiakassuhteiden hallinnan apuna voidaan käyttää myös erilaisia teknisiä ohjelmistoja, jotka yleisesti tunnetaan CRM-järjestelminä.

1.1 Työn tavoite

Työn tavoitteena on tarjota lukijalle tietoa CRM-järjestelmistä ja asiakaskeskeisistä liiketoimintamalleista asiakassuhteiden johtamisen tueksi. Kirjallisuustutkimuksen pääpaino on erityisesti järjestelmien ja toimintamallien käyttöönotossa sekä niiden hyötyjen ja haasteiden kriittisessä tarkastelussa. Työ tehdään toimeksiantajayritykselle, ja etsittävien toimintamallien on tarkoitus tarjota sen käyttöön tiivistelmä viimeaikaisesta tieteellisestä tutkimuksesta ja kirjallisuuden huomioista. Työssä pohditaan, miten löydöksiä voidaan konkreettisesti hyödyntää case-yrityksessä asiakassuhteiden johtamisen tukena. Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Tuovatko CRM-järjestelmät lisähyötyä asiakassuhteiden johtamiseen?
- Mitä toimintamalleja kirjallisuus tarjoaa asiakassuhteiden johtamiseen?
- Miten case-yritys voi hyödyntää kirjallisuuselöydöksiä toiminnassaan?

1.2 Työn toteutus ja rajaukset

Kandidaatintyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja lisäksi taustatyönä on perehdytty työn tilanteen yrityksen toimintatapoihin. Kirjallisuuslähteinä on käytetty aihealueen kirjoja ja artikkeleja. Lähteissä on pyritty suosimaan mahdollisimman tuoreita julkaisuja. Työ on rajattu käsittelemään kirjallisuudesta löytyviä olennaisimpia toimintamalleja ja teknisiä

järjestelmiä. Tieto on haettu erityisesti CRM-järjestelmistä sekä liiketoimintamallien muuttamisesta asiakaskeskeisiksi asiakastoimintamalleiksi. Tiedonhankintaa ja sopivien mallien etsintää rajaa myös tieto siitä, että kyseinen yritys toimii mekaanisen metsäteollisuuden alalla ja sen pääasiallisia myyntituotteita ovat erilaiset puujalosteet. Yritys toimii tällä hetkellä ainoastaan yritys- eli B2B-markkinoilla (eng. Business-to-business). Kirjallisuuskatsauksen ohella on toteutettu haastatteluja yrityksen asiakkuuksien kannalta olennaisimman henkilöstön kanssa. Haastattelujen tavoitteena on ollut tunnistaa asiakassuhteiden johtamisen vahvuudet ja heikkoudet sekä hahmottaa laajemmin asiakasverkostojen nykytilannetta. Haastatteluissa tehtyjen havaintojen pohjalta on voitu keskittyä nimenomaisen yrityksen tarpeisiin ja etsiä toimintamalleja, joita myös konkreettisesti pystyttäisiin hyödyntämään yrityksen toiminnassa.

1.3 Työn rakenne

Työn toisessa kappaleessa esitellään CRM käsitteenä ja keskitytään erityisesti CRM-järjestelmiin sekä tekoälypohjaisiin ratkaisuihin. Kappaleen lopussa lähestytään järjestelmien käyttöönottoa case-yrityksen näkökulmasta ja pohditaan käyttöönoton hyötyjä ja haasteita. Kolmannessa kappaleessa kerrotaan liiketoimintamallin muuttamisesta asiakastoimintamalliksi sekä esitellään neljä erilaista mallia, jotka sopisivat tuotantoyrityksen käyttöön. Luvun lopussa asiakastoimintamallien käyttömahdollisuuksia tarkastellaan case-yrityksen näkökulmasta. Viimeisessä kappaleessa tehdään lyhyt yhteenveto työn tärkeimmistä huomioista ja esitetään johtopäätökset sekä vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä annetaan myös tiivistetty ehdotus siitä, mitä työssä käsiteltyjä järjestelmiä, toimintamalleja tai niiden yhdistelmiä yrityksen kannattaisi ottaa käyttöön. Työn lopussa kerrotaan lyhyesti jatkotutkimuksen mahdollisuuksista ja tarpeista.

2 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakkaat ja erityisesti asiakkaan ja yrityksen välinen suhde on yksi tärkeimmistä yrityksen toiminnassa huomioitavista tekijöistä, ja siksi myös sen ylläpitämiseksi on kehitetty erilaisia työkaluja. CRM tarkoittaa yleisesti asiakassuhteiden hallintaa ja siihen liittyviä toimintamalleja, mutta usein se yhdistetään suoraan asiakkuuksien hallintaan tarkoitettuihin sovelluksiin ja järjestelmiin. CRM:n tavoitteena on luoda, kehittää ja ylläpitää yrityksen ja tärkeiden asiakkaiden välillä hyödyllistä ja etenkin yrityksen suuntaan tuottavaa suhdetta. Asiakkaan kannalta tavoitteena on hyvä asiakaskokemus ja tyytyväisyys yhteistyöhön yrityksen kanssa. (Payne, 2005) CRM:n avulla voidaan myös tutkia ja analysoida asiakkaan käyttäytymistä ja sen perusteella valita oikeita toimintamalleja asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi (Graca et al., 2015).

Aihealueen kirjallisuudesta voidaan huomata, että CRM käsitteenä on jo melko vanha, mutta sen sisältö monipuolistuu jatkuvasti. Yksi esimerkki käsitteen laajentumisesta on sosiaalinen CRM (eng. Social CRM), joka lisää perinteiseen CRM:ään sosiaalisen median aspektin. Sitä sovelletaan erityisesti digimarkkinoinnissa, mutta lisääntyneen sosiaalisen median käytön vuoksi yhä useampi yritys mahdollistaa myös tuotetilausten tekemisen sosiaalisen median sovellusten kautta. Social CRM pyrkii entisestään lisäämään toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja tekemään kanssakäymisestä mahdollisimman vaivatonta ja helposti saavutettavaa etenkin asiakkaan näkökulmasta. (Choudhury et al., 2014) Myös CRM-järjestelmien toiminnallisuudet ovat laajentuneet täyttämään paremmin asiakkaiden tarpeita, mutta toisaalta myös helpottamaan asiakassuhteiden hallintaa yrityksen näkökulmasta. Toiminnot ovat monipuolistuneet tekniikan kehittymisen kautta, ja yhä useampi järjestelmä hyödyntääkin jo tekoälyä suurten datamäärien käsittelyyn ja analysointiin (Williams, 2014).

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan CRM-järjestelmien toimintaperiaatteita sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haasteita. Uusien laajennusten osalta käsitellään erityisesti tekoälyn sovelluksia. Lopuksi järjestelmän hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta tarkastellaan case-yrityksen

näkökulmasta ja pohditaan, voisiko käyttöönottoa harkita osana yrityksen asiakassuhteiden johtamisen tehostamista.

2.1 CRM-järjestelmät

Lähes kaikissa suurissa teollisuusyrityksissä on jo käytössä jonkinlainen ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning), jota käytetään yleisesti toiminnanohjauksessa tuotannon suunnittelun, logistiikan, varastojenhallinnan, myynnin ja kirjanpidon tukena. Järjestelmät ovat luonteeltaan yrityslähtöisiä ja esittävät enimmäkseen objektiivisia tilastoarvoja. Myynnin osalta ERP:ssä voidaan hallita asiakastietoja ja tilauksia sekä käsitellä reklamaatioita, mutta varsinaista asiakassuhteiden analysointia ja suhteen kehittämistä mahdollistavaa moduulia niissä ei ole. (Nestell et al., 2018) CRM-järjestelmille on tyypillistä kommunikaatio ja vuoropuhelu asiakkaan ja yrityksen välillä, joka on juuri se osa-alue, jota ERP-järjestelmät eivät varsinaisesti tarjoa. Osallistavamman näkökulman vuoksi voidaan ajatella, että järjestelmänä CRM täydentää ERP:tä ja lisää toki tärkeiden tilastoarvojen joukkoon mahdollisuuden subjektiivisempaan analyysiin ja asiakaskäyttäytymisen tutkimiseen.

Kumar et al. (2012) jakaa CRM-prosessin neljään päävaiheeseen: asiakkuuksien hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen, asiakkaiden vaihtuvuus ja menetettyjen asiakkuuksien takaisin saaminen. Tutkimuksessa todetaan, että kaikki nämä vaiheet on syytä huomioida yrityksen asiakasstrategiassa ja miettiä keinoja niiden tehostamiseksi, mutta erityisesti asiakkaiden säilyttämiseen kannattaa panostaa. CRM-järjestelmä osaltaan vastaa erityisen hyvin asiakkuuksien säilyttämistavoitteeseen pyrkimällä parantamaan asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä sekä tarjoamalla yritykselle tilastollista analyysia siitä, miksi asiakkuus on säilynyt pitkään tai päätynyt nopeasti.

CRM:n toiminnallisuudet voidaan jakaa kolmeen luonteeltaan erilaiseen osaan: operatiiviseen, analyttiseen ja vuorovaikutteiseen. Operatiivisilla toiminnoilla tarkoitetaan liiketoimintojen automatisointiin keskittyneitä puolia, kuten myynnin ja markkinoinnin automaatiota. Analyttinen CRM keskittyy yrityksen liiketoiminnasta kerätyn datan varastointiin,

järjestelyyn, analysointiin ja käyttäjälle hyödyllisten tietojen löytämiseen. Vuorovaikutteinen CRM mahdollistaa yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen suoraan järjestelmän kautta. Vuorovaikutus voi liittyä informaation vaihtamiseen, kommunikointiin tai palautteen antoon. (Payne, 2005) Kategoriajako auttaa hahmottamaan eri järjestelmävaihtoehtojen toiminnallisuuksia, mutta Fjermestad et al. (2015) korostaa, että järjestelmien on tärkeää yhdistää sopivasti kaikkia näitä ominaisuuksia. Järjestelmäkohtaisesti yleensä painotetaan tiettyä osa-aluetta, mutta kuitenkin maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi yritys tarvitsee kaikkien toiminnallisuuksien yhdistelmää oikeassa suhteessa.

Järjestelmien päämoduuleita ovat yleisesti myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu, joista kaikkia lähestytään asiakas keskiössä. Järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen ja myyntihistorian tallentamisen ja hyödyntämisen tulevien asiakkuuksien ennustamiseen. (Peel et al., 2002) Järjestelmät helpottavat huomattavasti datan käsittelyä ja mahdollistavat sen hyödyntämisen jatkossa, sillä ne poimivat kaiken olennaisen asiakkuuksiin liittyvän tiedon helposti yhteen paikkaan. Järjestelmä helpottaa ja nopeuttaa tiedon liikkumista yrityksen sisäisesti sekä toimii toisaalta myös luotettavana data-varastona. Järjestelmien tehokas käyttö voi parhaimmillaan auttaa tunnistamaan yrityksen kannalta olennaisimpia asiakkuuksia ja mahdollistaa resurssien tarkan kohdistamisen. (Fjermestad et al., 2015)

2.2 Tekoälyn sovellukset

Tekoäly tai tässä tilanteessa kuvaavammin koneoppiminen tarkoittaa matemaattisia algoritmeja hyödyntävää tekniikkaa, jossa konetta opetetaan toimimaan tilastojen perusteella. Tekoälyä voidaan tyypillisesti hyödyntää kehittämään jo olemassa olevia järjestelmiä yhä automaattisempaan ja monipuolisempaan suuntaan. (Kananen et al., 2019) CRM-järjestelmissä tekoälyä voidaan hyödyntää ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä esimerkiksi aiemmasta myynti- ja asiakkuushistoriasta kerätyn datan perusteella (Chatterjee et al., 2019). Itseoppivien järjestelmien perimmäisin tavoite on helpottaa etenkin yrityksen

myyntihenkilöstön työtä tekemällä syvää data-analyysiä ja toimimalla jopa osittain automatisoidusti sekä parantaa asiakassuhteiden laatua (Galitsky, 2021).

Tekoälypohjaisten sovellusten vaikutusta yritysten liiketoimintaan on tutkittu paljon ja käytöllä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia etenkin tehokkuuden ja priorisoinnin kautta. Sovellukset vaikuttavat selvästi myös asiakaskokemukseen ja tarjoavat uusia mahdollisuuksia kaupankäyntiin. (Hoyer et al., 2020) Libai et al. (2020) tutkimuksessa kuitenkin huomataan, että pitkälle automatisoiduilla järjestelmillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia asiakassuhteen ja -kokemuksen kannalta. Koska tekoälysovellukset pyrkivät tehokkuuteen ja niitä opetetaan löytämään ja priorisoimaan yrityksen kannalta tuottavimpia asiakassuhteita, voivat tilastollisesti vähemmän tuottoisat asiakassuhteet kärsiä nopeasti.

Haasteita ja vaatimuksia liittyy erityisesti tekoälypohjaisten järjestelmien käyttöönottoon. Tekoäly vaatii oikein toimiakseen laajan datapohjan, jotta virheellisen datan ja sattuman merkitys jää mahdollisimman pieneksi. Järjestelmän toimivuuden kannalta olennaista on myös tieto siitä, miten hyvin kerätty data kuvaa todellisten asiakkaiden käyttäytymistä ja olennaisia tietoja. (Marinkovic et al., 2017) Tekoälyn käyttöä voi rajoittaa myös niin sanotut asiantuntemusongelmat, joissa asiakaskäyttäytymisestä pystytään keräämään oleellista ja hyödyllistä dataa, mutta löydösten tieteellisesti oikea tulkitseminen ei onnistu (De Kerviler et al., 2016). Tekoälypohjaisten CRM-järjestelmien käyttöön liittyy myös vaatimus laajemmastakin tekoälyinfrastruktuurista yrityksessä; käyttöönottoa helpottaa, jos yrityksessä on jo valmiiksi käytössä muita tekoälyratkaisuja. Yleisesti yritysten valmiudet käyttöönottoon ovat nousseet nopeasti viime vuosina, mutta yrityskohtainen vaihtelu on yhä suurta. (Rahman et al., 2023)

2.3 Käyttöönotto case-yrityksessä

Case-yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä ollenkaan CRM-järjestelmää, mutta tarpeellisia asiakastietoja säilytetään ERP:ssä. ERP on laajalti käytössä kaikilla osastoilla ja sen käyttö kattaa koko liiketoiminnan raaka-aineen hankinnasta tuotantoon ja valmiiden

tuotteiden myyntiin. Käytössä olevan ERP:n toiminnallisuudet eivät mahdollista tarkempaa asiakasanalyysiä tai käytyjen keskustelujen tallentamista, vaan data koostuu lähinnä asiakkaiden yhteystiedoista ja toimituksiin liittyvistä yksityiskohdista.

Kun pohditaan CRM-järjestelmän käyttöönottoa case-yrityksessä, on syytä huomioida sekä järjestelmän mukanaan tuomat hyödyt että käyttöönottoon liittyvät haasteet. Järjestelmä mahdollistaa asiakassuhdedatan helpon liikkumisen eri osastojen välillä niin, että kaikki sidosryhmät pystyvät hyödyntämään tietoja tarvitsemallaan tavalla. Järjestelmä on siis selkeästi hyödyksi etenkin suurissa organisaatioissa, joissa tarvittavien tietojen etsiminen ja pyytäminen henkilöstöltä yksi kerrallaan olisi vaivalloista. Asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen ja myyntihistorian tallentaminen on hyödyksi myös silloin, kun myyntihenkilöstö vaihtuu yllättäen; uusi henkilöstö pääsee helposti tutustumaan järjestelmään tallentuneeseen asiakkuushistoriaan ja osaa huomioida sen työssään heti alusta alkaen.

Häntin et al. mukaan (2016) iso osa epäonnistuneista CRM:n käyttöönottoyrityksistä on kaatunut puutteelliseen myyntiprosessien hiomiseen ja henkilöstön perehdyttämiseen. Pelkkä CRM-palvelun ostaminen yritykseen ei tuo lisäarvoa liiketoimintaan, ellei sitä onnistuta otamaan osaksi henkilöstön päivittäisiä työtehtäviä ja myyntiprosesseja. CRM:n tarkoituksena on toimia tukena ja apuvälineenä prosessien hoitamisessa, mutta se ei voi koskaan täysin korvata henkilöstön asiantuntemusta. Siksi henkilöstö täytyy aina asennoida suhtautumaan järjestelmään apuvälineenä, joka toimii vain, jos sen dataa muistetaan jatkuvasti päivittää. Myös Josiassen et al. tutkimuksen mukaan (2014) yritykset ovat onnistuneet parantamaan suorituskykyään CRM-järjestelmän myötä, mutta jos ja vain jos yrityksessä on onnistuttu rakentamaan hyvät pohjavalmiudet sen käyttöön. Valmiuksilla tarkoitetaan henkilöstön huolellista perehdyttämistä sekä järjestelmän todellista käyttämistä ja jatkuvaa päivittämistä koko sitä käyttävän henkilöstön osalta. Saman tutkimuksen lopputuloksena todetaankin, että pelkkä CRM-järjestelmä ei riitä yrityksen asiakassuhteiden johtamisen ja asiakasstrategian tueksi, vaan sopii ennemminkin tehostamaan jo valmiiksi hyvällä mallilla olevaa asiakkaiden ja yrityksen välistä kanssakäymistä.

Case-yrityksen tapauksessa asiakkuuksiin liittyvä tiedonkulku on ollut myyntihenkilöstön mukaan sujuvaa, sillä yrityksen sisällä on asiakassuhteista kiinnostuneita sidosryhmiä melko vähän ja henkilöstö saa tarvitsemansa tiedot kysymällä. Kanssakäymistä on helpottanut myös se, että asiakkaat on selkeästi jaettu myyjien kesken ja pääsääntöisesti sama myyjä hoitaa myyntitapahtuman alusta loppuun. On kuitenkin syytä tarkastella, voisiko valikoiduista asiakkuustiedoista tulevaisuudessa hyötyä myös sellaiset osastot, jotka eivät tällä hetkellä pääse tietoihin käsiksi. Esimerkiksi tuotannosuunnittelun ja laadunhallinnan kannalta voisi olla oleellista tietoa tuotteen loppukäyttötarkoituksesta, jolloin poikkeavia laatuvaatimuksia voitaisiin ennakoida ja lisätä asiakastyytyvää.

CRM-järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa pitkäaikaisia kustannuksia, sillä järjestelmät lähes poikkeuksetta perustuvat käyttäjämäärän mukaiseen kuukausimaksuun. Taulukossa 1 esitetään viiden vakiintuneen kaupallisen CRM-järjestelmän kustannukset ja tärkeimmät ominaisuudet.

Taulukko 1 Kaupallisten CRM-järjestelmien hintoja ja toiminnallisia pääpainopisteitä (Lähteet: Hubspot, 2023 ; Microsoft, 2023 ; Pipedrive, 2023 ; Salesforce, 2023 ; Upsales, 2023)

Järjestelmä	Hinta (kk/käyttäjä)	Toiminnallinen pääpainopiste
Microsoft Dynamics 365	42 – 122 €	Tekoäly, toimintasuositukset, ERP:n toiminnot, markkinoinnin automaatio
Salesforce	25 – 300 €	CRM:n perusominaisuudet, markkinoinnin automaatio, korkea oppimiskäyrä
Hubspot	20 – 3300 €	Markkinoinnin automaatio
Pipedrive	15 – 99 €	Helppokäyttöisyys, matala oppimiskäyrä
Upsales	Alkaen 59 €	Markkinoinnin automaatio

Taulukosta nähdään, että eri palveluntarjoajien järjestelmien käyttäjäkohtaiset kuukausihinnat vaihtelevat huomattavasti. Monessa järjestelmässä alin hintaluokka sisältää vasta aloittelijaversioon, johon sisältyy vain muutamia CRM:n perustoimintoja. Case-yrityksen tapauksessa liiketoiminta on jo sillä tasolla, että yritys tarvitsisi käyttöönsä huomattavasti laajempaa paletin. Toiminnallisuuksien lisääntyessä myös hinta nousee nopeasti. Jotta järjestelmä toisi todellista lisähyötyä, pitäisi sen olla käytössä useammalla eri osastolla ja käyttäjäkohtaisen hinnoittelun vuoksi myös käyttäjämäärä kasvattaa hintaa helposti. Taulukossa mainitulla markkinoinnin automaatiolla tarkoitetaan muun muassa järjestelmän automaattisesti tekemää markkinoinnin personoimista asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti (Mero et al., 2019), joka ei ole case-yritykselle olennainen toiminnallisuus. Sen sijaan olennaisimman datan, kuten asiakastietojen ja myyntihistorian varastoiminen samaan järjestelmään voisi olla hyödyllistä.

Uuden järjestelmän käyttöönoton harkinnassa on syytä miettiä, tuoko se lisäarvoa liiketoimintaan. CRM:n ominaisuudet ovat sellaisia, jotka yritys jo huomioi toiminnassaan, vaikka varsinaista erillistä järjestelmää ei olekaan käytössä. Esimerkiksi myyntihistorian osalta pidetään kirjaa ja olennaisia asiakaskeskusteluja tallennetaan eri muodoissa. Tilastojen ja esimerkkitapausten perusteella osataan jopa ansiokkaasti analysoida ja ennustaa asiakaskäyttäytymistä henkilöstön asiantuntemuksen ja kokemusten perusteella. CRM ei siksi välttämättä tuo varsinaisesti uutta tietoa liiketoiminnan tueksi, vaan se olisi luonteeltaan kaiken olennaisen tiedon yhteen kokoava ja datan analysointia helpottava työkalu. Tekoälysovelusten myötä analysointi ja ennustaminen voi olla entistäkin tehokkaampaa, mutta toisaalta tekoälyyn liittyy omia jo aiemmin tässäkin työssä käsiteltyjä haasteita, jotka käyttöönotossa olisi syytä huomioida.

3 Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli

Yrityksen toimintaa ohjataan liiketoimintamallilla, joka on lähtökohtaisesti muodostettu yrityksen näkökulmasta. Liiketoimintamallin muodostamiseen yleisesti vaikuttaa toimialakohittaiset vaatimukset, makroekonomia, markkinavoimat ja yhä kasvavissa määrin yleiset avaintrendit. (Osterwalder et al., 2010) Viime vuosina yhä suuremmissa määrin trendit ovat ohjanneet ja jopa pakottaneet yrityksiä siirtymään strategiassaan asiakaskeskeisempään suuntaan lisäämällä asiakkaan vaikutusvaltaa ja parantamalla asiakkaan kokemusta henkilökohtaisesti räätälöidyistä palveluista (Ilmarinen et al., 2015). Liiketoimintamallin muuttaminen asiakaskeskeiseksi eli asiakastoimintamalliksi tarkoittaa yleisesti asiakkaiden roolin kasvattamista yrityksen toiminnan takana ja päätöksentekoa asiakas keskiössä. Asiakastoimintamallissa yritys ja asiakas käyvät keskenään jatkuvaa vuoropuhelua kumpaankin suuntaan. Asiakaskeskeinen näkökulma voi parhaimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa asiakas on erittäin tyytyväinen asiakaskokemukseen eikä koe tarvetta vaihtaa kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Silloin asiakkuussuhde säilyy pitkään ja on yritykselle tuottelias. (Hänti, 2021) Pitkäikäisiä ja toimivia asiakassuhteita voidaan hyödyntää myös koko muun asiakasverkon johtamisessa. Hyväksi koettujen tapojen pohjalta yritys pystyy muodostamaan oman toimintamallinsa, joka on yleensä yhdistelmä erilaisia perusmalleja. (Osterwalder et al., 2010)

Seuraavaksi esitellään neljä yleistä asiakastoimintamallia, jotka luonteeltaan sopivat hyvin teollisuusyrityksen käyttöön. Esiteltävät mallit ovat tilausperustainen malli, tehtaanmyymälämalli, aktiivimyynnin malli sekä paikallisuuteen nojaava malli. Mallit esitellään teorian ja esimerkkien kautta sekä pohditaan niiden soveltamista ja käyttömahdollisuuksia case-yrityksessä. Tällä hetkellä yrityksessä sovelletaan jo tilausperustaista ja aktiivimyynnin mallia.

3.1 Tilausperustainen malli

Tilausperustainen malli (eng. On-demand Business Model) yksinkertaistettuna toimii niin, että asiakas tekee tilauksen ja saa palvelua tai tuotetta oman tarpeensa mukaisesti. Mallin käytössä olennaista on ymmärrys asiakkaista ja näiden tarpeista, mikä tekeekin siitä hyvin asiakaskeskeisen. (Hänti, 2021) Tilausperustaista mallia hyödynnetään yhä kasvavissa määrin erilaisissa palveluissa. Esimerkiksi tilausperustaisissa varastointipalveluissa ideana on, että asiakkaan ei tarvitse sitoutua pitkäaikaisesti maksamaan varastotilasta, vaan se tekee jatkuvan tilauksen palvelusta ja saa varastot tarvittaessa käyttöönsä tarvittaessa ja lyhyiksi ajoiksi (Parodos et al., 2022). Toinen hyvä esimerkki tilausperustaisista palveluista on musiikin suoratoistopalvelut kuten Spotify ja Deezer, joissa käyttäjä maksaa kiinteää kuukausihintaa ja käyttää palveluita tarpeensa mukaan (Wlömert et al., 2016). Perinteisempi muoto tilausperustaisesta mallista on kuitenkin teollisuuden hyödyntämä tapa valmistaa tuotetta asiakkailta saatujen tilausten mukaan ja välttää nimikkeiden tuottamista varastoon (Hänti, 2021). Tässä työssä keskitytään käsittelemään mallia nimenomaan tuotantoyrityksen näkökulmasta.

Kun tuotanto suunnitellaan lähtökohtaisesti asiakkailta tulleiden tilausten mukaisesti, voidaan tuotteita myös kustomoida asiakkaan tarpeita vastaaviksi tuotantotekniikan sallimissa rajoissa. Siksi tilausperustaisuus auttaa osaltaan vastaamaan markkinoiden muutokseen kohti yhä asiakaskeskeisempää suuntaa. Xia et al. tutkimuksen mukaan (2009) kustomoitujen tuotteiden tarjoaminen ei kuitenkaan ole tärkein asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava tekijä, vaan valmistusaika ja tuotevalikoiman laajuus näyttävät olevan merkityksellisempiä. Tilausperustaisuus voi tuoda oman haasteensa valmistusajan suhteen, koska ajoittain tilauksia tulee paljon kerralla ja yhden tilauksen valmistamiseen voi mennä pitkiäkin aikoja. Mekaanisen metsäteollisuuden näkökulmasta tuotannosuunnittelu pelkkien asiakkailta saatujen tilausten mukaan on haastavaa, koska puuraaka-aine pyritään aina hyödyntämään mahdollisimman lähelle sataprosenttisesti, ja näin ollen myös erilaisia sivutuotevirtoja syntyy huomattavasti. Esimerkiksi sahatönteollisuudessa purun ja kuoren lisäksi syntyy myös pintalautoja ja tuotedimensioita, joille ei välttämättä saada etukäteistilauksia. (Alvarez et al., 2014)

Case-yrityksen tapauksessa tilausperustaista mallia sovelletaan jo käytännössä, mutta poikkeamia aiheuttaa tuotannossa syntyvät alempilaatuiset tuotteet. Tuotannosuunnittelu pyrkii optimoimaan raaka-aineen käytön ja näin syntyy myös paljon tuotteita, joille ei ole tiedossa valmista kysyntää. Näiden nimikkeiden takia tilausperustaista mallia voidaan hyödyntää perustuotannon pohjana, mutta se ei sovi koko tuotannon perustaksi. Kysyntä ja tilausmäärät vaihtelevat tyypillisesti kausittain yrityksen toimialalla, joten täysin tilausperustainen tuotanto voi johtaa epätasaiseen ja välillä huomattavan vajaalla kapasiteetilla tuottamiseen. Toisaalta välillä tilauksia voi tulla niin paljon, että tuotantokapasiteetti ei riitä ja toimitusajat venyvät liian pitkiksi. Asiakaskohtaista kustomointia case-yrityksen tapauksessa voidaan tehdä melko vähän, mutta esimerkiksi laadun osalta sitä voidaan soveltaa; riippuen lopullisesta käyttökohteesta asiakkaan laatuvaatimukset vaihtelevat huomattavasti. Laatuvaatimusten mukaan kustomoimalla voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä asiakkaan tyytymättömyyttä ja reklamaatioita mutta toisaalta myös välttää ylilaadun tuotantoa. Tilausperustainen malli luo hyvän pohjan case-yrityksen tuotannolle, mutta se ehdottomasti tarvitsee rinnalleen muitakin malleja.

3.2 Tehtaanmyymälämalli

Tehtaanmyymälämallissa (eng. Outlet) yritys tuottaa vakionimikkeitä varastoon ja myy niitä fyysisestä tehtaanmyymälästä suoraan asiakkaille. Myös tuotannossa syntyvää niin sanottua kakkoslaadun tavaraa voidaan myydä tehtaanmyymälässä, yleensä alennettuun hintaan. (Hänti, 2021) Malli on jopa trendikäs tapa tyhjentää varastoja ja päästä eroon tavarasta, johon kohdistuu liian vähän kysyntää. Taustalla on erityisesti nyt vallalla oleva ja jatkuvasti kehittyvä kestävyysajattelu; kaikkea hukkaa pyritään välttämään ja raaka-aine hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Tehtaanmyymälät toteuttavat myös kiertotalousajattelua. Tuotannossa syntyvä huonompilaatuinen tavara ei välttämättä kelpaa tilausasiakkaille, mutta tehtaanmyymälässä edullisempaan hintaan myytynä sille riittää kysyntää. (Lee et al., 2021) Tehtaanmyymälät nähdään nykyisellään jopa erittäin merkittävänä osana isojenkin yrityksen myyntistrategiaa, sillä ne mahdollistavat uusien markkinasegmenttien hyödyntämisen ja tuovat lisätuottoja erityisesti tilausperustaisten mallien täydentäjinä. Outlet-tuotteiden kysyntä

on maailmanlaajuisesti kasvussa sekä B2B- että kuluttaja- eli B2C- (Business-to-customer) markkinoilla. (Haubro et al., 2015)

Case-yrityksen osalta tehtaanmyymälämalli ei ole vielä käytössä, mutta sitä voitaisiin soveltaa erityisesti varastoon jäävien sivutuotteiden ja huonompilaatuisen tavaran osalta. Varastossa seisovan puutavaran laatu alenee nopeasti ja varastointikustannukset ovat merkittävät, joten varastointiajan minimointi on tärkeää. Tehtaanmyymälämallissa asiakas näkee valmiin tuotteen ennen ostopäätöstä ja pystyy varmistumaan sen laadusta, jolloin esimerkiksi reklamaatioiden määrä vähenee.

Tehtaanmyymälämalli sopii erityisen hyvin B2C-markkinoille, joilla case-yritys ei tällä hetkellä toimi. Lisäksi tehtaanmyymälän kohderyhmää olisivat pienemmät paikalliset yritysasiakkaat. Tehtaanmyymälän perustamista voisi siksi harkita myös uusien asiakassegmenttien valtaamisen näkökulmasta. Zhou et al. (2021) mukaan yhä useampi B2B-markkinoilla toimiva tuotantoyritys on pyrkinyt laajentumaan myös B2C-markkinoille kehittämällä joko uusia loppukäyttäjävälisempiä tuotteita tai soveltamalla liiketoimintamallejaan. Case-yrityksen tuotteista voitaisiin muokata yksityisasiakkaille soveltuvia myymällä niitä pienemmissä myyntierissä tehtaanmyymälän kautta.

Malli tuo oman haasteensa etenkin fyysisten toimitilojen ja logistiikan järjestelyihin. Case-yrityksessä valmiit tuotteet varastoidaan tehdasalueen sisällä isoissa varastoissa, joihin ulkopuolisten asiakkaiden pääseminen ei turvallisuuskulmasta ole mahdollista. Tehtaanmyymälän pitäisi sijaita varsinaisen tehdasalueen ulkopuolella tai reunassa niin, että sinne kulkeminen tapahtuu oman sisäänkäynnin kautta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että joko kaikki varastot pitäisi sijoittaa lähekkäin alueen reunaan niin, että kaikki varastotuotteet olisivat helposti saatavilla tai vaihtoehtoisesti tietyt varastot asetettaisiin myymälävarastoiksi ja niihin kuljetettaisiin tavaraa muista varastoista sen mukaan, mitä asiakas haluaa nähdä. Kolmas vaihtoehto olisi perustaa kokonaan erillinen tehtaanmyymäläalue, johon tavaraa kuljetetaan tehdasalueen varastoista. Erillisen tehtaanmyymäläalueen rakentaminen vaatisi huomattavia investointeja ja jatkuvia logistiikkajärjestelyjä alueiden välille. Case-yrityksen tapauksessa tuotteet myydään suurissa paketeissa ja logistiikkakustannukset ovat merkittäviä,

joten vaihtoehtoista realistisempaa olisi varmasti tehdasalueen reunimmaisten jo olemassa olevien varastojen uudelleenjärjestely ja siellä turvallisen asioinnin varmistaminen.

3.3 Aktiivimyynnin malli

Aktiivimyynnin malli (eng. High-Touch Business Model) on tässä työssä esiteltävistä malleista kaikkein asiakaskeskeisin. Siinä olennaisinta on myyjän ja asiakkaan välinen läheinen kontakti, ja myyntiprosessin vaihtelevuus asiakaskohtaisesti korostuu. (Hänti, 2021) Siksi aktiivimyynti on luonteeltaan vastakohta massamarkkinoille ja liukuhihnamyynnille, joissa myyntiprosessi on lähes muuttumaton asiakkaasta riippumatta. Aktiivimyynnissä korostuu erityisesti myyntihenkilöstön merkitys koko yrityksen menestykselle.

Usein aktiivimyynnin kanssa yhdessä käsitellään suoraan suomennettuna huipputeknologiaa (eng. High-Tech) mutta kuvaavammin yhteydenpitoa ja kanssakäymistä asiakkaan kanssa teknologisten ratkaisujen kautta. High-Tech voidaan näkökulmasta riippuen nähdä joko korvaajana aktiivimyynnille ja uhkana ihmisten väliselle kanssakäymiselle tai vaihtoehtoisesti työkaluna tehostaa aktiivimyyntiä. Ahearne et al. (2008) on artikkelissaan vakuuttunut siitä, että monissa suuryrityksissä luotetaan liikaa teknologisten ratkaisujen ylivoimaisuuteen ja kykyyn ratkaista kaikki asiakkuuksiin liittyvät ongelmat, vaikka moni asiakas kaipaa läheisempää yhteydenpitoa myyntihenkilöstön kanssa ja tunnetta henkilökohtaisesta palvelusta. Artikkelissa kyseenalaistetaan myös aiemmin esiteltyjen CRM-järjestelmien tarpeellisuus, koska ne voivat herkästi vähentää suoraa yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä sekä ohjata myyntihenkilöstöä luottamaan yhä enemmän tekoälypohjaisiin ennusteisiin ja malleihin. Tuorempi tutkimus kuitenkin näyttää, että erityisesti B2B-markkinoilla toimivan myyntihenkilöstön sosiaalisen median ja sosiaalista mediaa integroivien CRM-järjestelmien käyttö parantaa myyntisuoritusta (Bowen et al., 2021), vaikka käyttö on vielä toistaiseksi melko vähäistä ja sen kasvu hidasta (Itani et al., 2017). Wu et al. (2021) esittää tutkimuksensa pohjalta, että vaikka myynnin apukätenä hyödynnettäisiin erilaisia teknologiaratkaisuja, osa asiakaskunnasta kaipaa yhä henkilökohtaista palvelua ja yhteyttä oikeaan

myyntihenkilöön. Aktiivimyyntiä ei siis ainakaan vielä ole onnistuttu täysin korvaamaan teknologialla, ja sen käyttö on perusteltua ja vaihtelevan asiakaskunnan vuoksi erittäin tarpeellista.

Aktiivimyyntin mallia sovelletaan jo case-yrityksen nykyisissä myyntikäytännöissä. Maantieteelliset markkina-alueet on jaettu myyntihenkilöstön kesken niin, että jotkut alueet ovat yhden ja jotkut useamman myyjän vastuulla. Malli sopii erityisesti case-yrityksen nykyisille B2B-markkinoille, sillä jo yksittäisten yritysasiakkaiden tilausmäärät ovat suuria ja myyntihenkilöstön resurssien käyttäminen yksittäisten kauppojen solmimiseen on kannattavaa. Aktiivimyynti sopii luonteeltaan erityisen hyvin asiakaskohtaisesti muokattavien tuotteiden myyntiin, sillä se mahdollistaa neuvottelut kauppojen yksityiskohdista. Malli mahdollistaa myös asiakaskohtaiset neuvottelut hintojen ja toimitusten suhteen. Mahdollisissa reklamaatiotilanteissa kyseisestä kaupasta vastannut myyjä pystyy helposti hoitamaan neuvotteluja, sillä myyjän ja asiakkaan välille on jo syntynyt läheisempi kontakti. Yrityksen edustajan mukaan näin käsitellyissä reklamaatioissa päädytään helposti molempia osapuolia miellyttävään lopputulokseen ja sen seurauksena asiakassuhde voi jopa vahvistua.

3.4 Paikallisuuteen nojaava malli

Paikallisuuteen nojaavan mallin pääperiaatteena on vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin paikallisuuteen ja lähellä tuotettuun tuotteeseen vedoten. Taustalla on yleisesti ajatus ympäristön säästämistä logistiikan osalta tai halu tukea paikallista työllistäjää. (Hänti, 2021) Bocken et al. (2014) huomauttaa, että yksi keskeisistä haasteista on suunnitella liiketoimintamalleja niin, että ympäristöhyötyjen huomioiminen parantaa myös taloudellisesti yrityksen liiketoimintaa. Silloin avainasemassa on asiakas, joka pystyy ostopäätöksellään tukemaan myös ympäristön kannalta parempaa vaihtoehtoa. Erityisesti viime vuosina avaintrendiksi nousseen vihreän ajattelun ja asiakkaiden ympäristötietoisuuden myötä yrityksiin kohdistuu yhä suurempi paine muokata toimintaansa vihreämpään suuntaan (Chen et al., 2019).

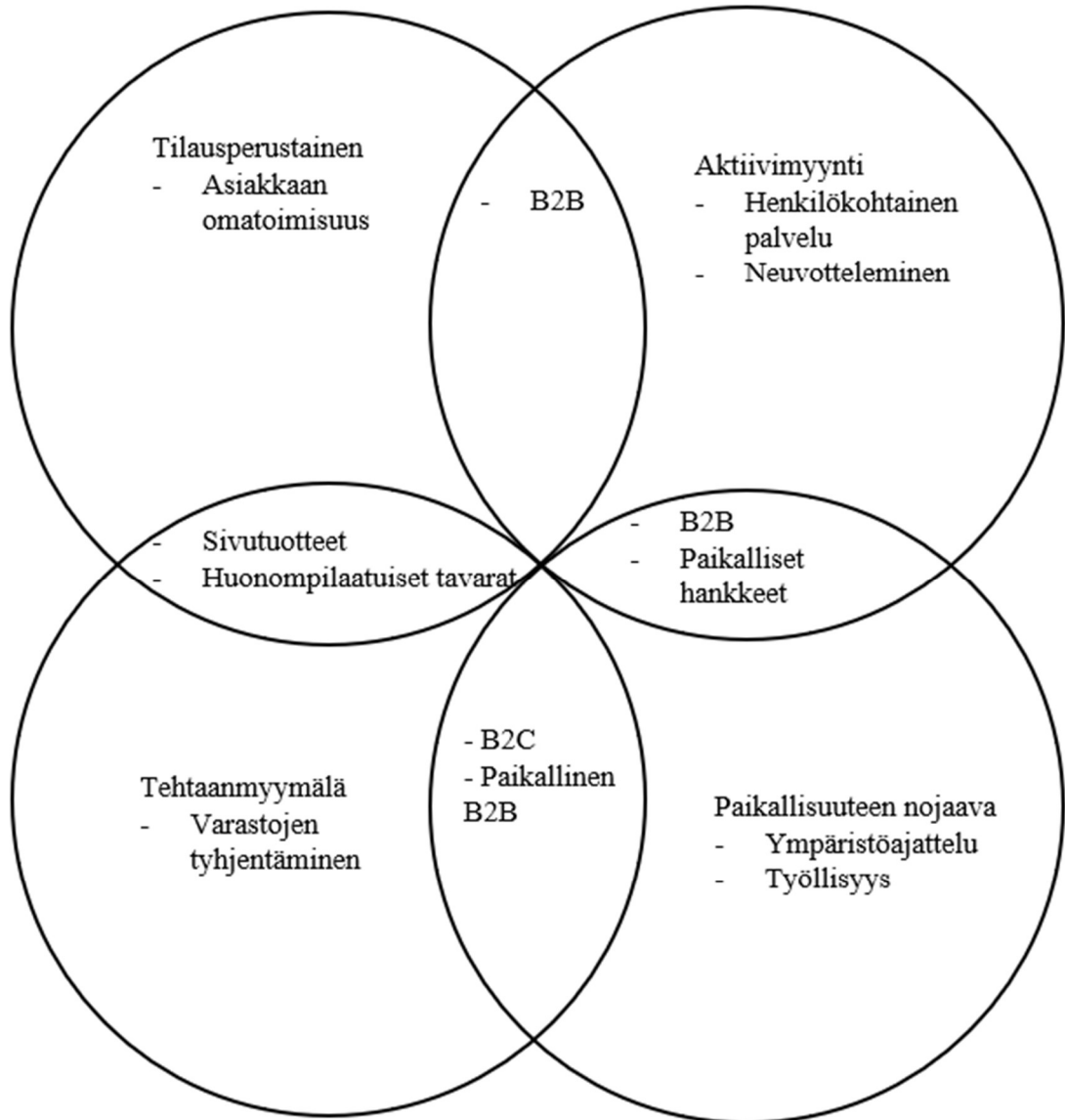
Yksi suurimmista ympäristöä kuormittavista tekijöistä on yhä sekä raaka-aineiden että valmiiden tuotteiden logistiikka. Globaalisti noin 8% kaikista kasvihuonekaasupäästöistä muodostuu rahtilogistiikasta (ISO, 2023). Vaikka itse tuote valmistettaisiin jo mahdollisimman ympäristöystävällisesti, nostaa logistiikan aiheuttamat päästöt koko tuotteen hiilijalanjälkeä merkittävästi. (Jarboui et al., 2020) Siksi yrityksiin kohdistuu kasvava paine suosia vihreämpää logistiikkaa tai muilla ratkaisuilla vähentää sen aiheuttamia päästöjä. (McKinnon et al., 2015) Ympäristötietoinen asiakas ymmärtää riippuvuuden ja valitsee mieluummin lähellä valmistetun tuotteen, jonka ympäristövaikutukset ovat selvästi pienemmät. Paikallisuus vetoaa jo erityisesti B2C-markkinoiden asiakkaisiin, mutta myös kasvavissa määrin yritysasiakkaisiin. (Chen et al., 2019).

Case-yrityksessä paikallisuutta on jo hyödynnetty suuremmissa mittakaavassa kuten julkisissa rakennushankkeissa. Koska yritys toimii lähinnä B2B-markkinoilla, ovat tilausvolyymit suuria eikä pienet paikalliset toimijat tai yksityishenkilöt tällä hetkellä kykene tilaamaan sellaisia määriä, että toimituskustannukset jakautuisivat järkevästi. Paikallisuuteen nojaava malli voisi kuitenkin toimia hyvänä lisänä tehtaanmyymälämallin parina. Jos varastoon jääviä sivutuotteita pystyttäisiin myymään tehtaanmyymälätyyppisesti myös pienemmissä volyyymeissa ja niin, että asiakas noutaa itse tuotteet varastolta, toimisi paikallisuus varmasti myyntivalttina. Yritys on selkeästi alansa suurin toimija lähialueella ja kiinnostaa jo entuudestaan asukkaita työllistämisaikutusten ansiosta. Toisaalta paikallisuuden korostamisen ja tehtaanmyymälän avulla yhä useampi ihminen saisi kosketuspintaa yritykseen ja pääsisi vierailemaan tehdasalueen läheisyydessä, jolloin myös yrityksen kiinnostavuus ja paikallinen julkikuva voisi entisestään parantua.

3.5 Mallien yhdistäminen case-yrityksessä

Edellä esitellyistä malleista jokainen soveltuu tietyiltä osin case-yrityksen käyttöön. Asiakaskeskeiset liiketoimintamallit ovat luonteeltaan sellaisia, että harvoin yksi tietty malli sopii vastaamaan kaikkiin yrityksen ja asiakkaiden tarpeisiin, vaan usein lopulta tarvitaan

useamman eri mallin yhdistelmää. Kuvassa 1 esitetään kaavio asiakastoimintamallien yhdistämisestä ja yhdistelmillä saavutettavista hyödyistä sekä kohdemarkkinoista.



Kuva 1 Asiakastoimintamallien yhdistäminen

Tilausperustaisen mallin suurin haaste on siitä aiheutuva tuotannon epätasaisuus ja kausittaisuus. Jos tuotantoa ohjataan pelkästään asiakkaiden tilausten perusteella, tuotantoerät luonnollisesti vaihtelevat huomattavasti ja esimerkiksi rakentamisen trendit heijastuvat

suoraan tilausmääriin ja tuotantoon. Epätasaisessa tuotannossa haasteena on kapasiteetin tehon hyödyntäminen ja toisaalta välillä kapasiteettia suurempi valmistamisen tarve. Kun kerralla tulee isoja tilausmääriä, kestää yksittäisen tilauksen valmistamisessa ja toimittamisessa kohtuuttoman pitkään. Siksi tilausperustainen malli ehdottomasti kaipaa rinnalleen myös tasaista varastotuotantoa usein kysytyillä tuotenimikkeillä.

Aktiivimyynnin malli täydentää selvästi tilausperustaisen mallin hyötyjä. Tilausperustaisessa mallissa asiakas tekee aloitteen kaupasta ja ilmaisee tarpeensa, mutta aktiivimyynnissä aloite lähtee enemmänkin yrityksestä ja myyntihenkilöstöstä. Näiden kahden mallin välinen symbioosi on ehdottoman tarpeellinen, sillä osa B2B-asiakkaista tietää tarkalleen tarpeensa ja haluaa tehdä itsenäisesti tilauksia, mutta osa kaipaa henkilökohtaista kontaktia myyntihenkilöstöön ja mahdollisuutta neuvotella kauppaan liittyen.

Tilausten perusteella valmistettaessa syntyvän sivutuotannon osalta ongelmana voi olla kysynnän puute, jolloin laatu alkaa laskea tavarantoimituksen seisoessa varastossa. Tuotteiden jäämistä varastoon voidaan ennaltaehkäistä tehtaanyymälämallin kautta. Tehtaanyymälän perustaminen vaatii muutoksia tehdasalueen infraan ja turvallisuusjärjestelyjä, mutta myös siellä myytäviä tuotteita voi olla tarpeen muokata. Kun tehtaanyymälän kohdeasiakkaat ovat pääosin B2C-markkinoilla, voivat B2B-markkinoille räätälöidyt pakkauskoot olla liian suuria. Kohdeasiakkaita voivat olla myös pienemmät ja paikalliset yritysasiakkaat. Sivutuotannon osalta olisi syytä tehdä tarkempaa selvitystä siitä, mitkä nimenomaiset tuotteet jäävät herkästi varastoon ilman tilauksia. Näiden tuotteiden osalta pakkauskokoja kannattaisi pienentää loppukäyttäjätasoisemmiksi ja ne voitaisiin ohjata suoraan tehtaanyymälään.

Paikallisuuteen nojaava malli sopii luonteeltaan sekä B2B- että B2C-markkinoille. Se tukee erityisen hyvin tehtaanyymälämallia B2C-markkinoilla, sillä yksityisasiakkaat ovat erityisen tietoisia paikallisuuden hyödyistä. Burnaz et al. (2011) mukaan yksi yleisimmistä B2C-markkinoille laajentumisen ongelmista on se, että uusi asiakassegmentti ei tunne yritystä ja brändiä, vaikka se olisikin suosittu ja tunnettu B2B-markkinoilla. Myös tämän näkökulman kautta tehtaanyymälämalli kaipaa tuekseen paikallisuutta korostavaa markkinointia, jonka avulla tuotteista kiinnostuu nimenomaan alueen paikalliset asukkaat ja mahdollisesti myös

pienemmät yritysasiakkaat. B2B-markkinoiden osalta paikallisuusmallia voidaan yhä suuremmissa määrin hyödyntää paikallisten yritysten toteuttamissa rakennushankkeissa. Yritysasiakkaille paikallisuutta voidaan markkinoida erityisesti pienempien logistiikkakustannusten nojalla.

4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kirjallisuudesta toimintamalleja asiakassuhteiden johtamiseen sekä tutkia, voiko CRM-järjestelmistä olla lisähyötyä asiakassuhteisiin. Lisäksi kirjallisuuslöydöksiä oli tarkoitus peilata case-yrityksen toimintaan ja miettiä teorian pohjalta, millä keinoilla yrityksessä voitaisiin tehostaa asiakassuhteiden johtamista. Tässä kappaleessa palataan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja vastataan niihin tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

- Tuovatko CRM-järjestelmät lisähyötyä asiakassuhteiden johtamiseen?

Työn toisessa kappaleessa perehdyttiin yleisesti CRM-käsitteeseen sekä syvennyttiin tarkemmin CRM-järjestelmiin ja tekoälyn sovelluksiin. Huomattiin, että CRM käsitteenä on jo melko vanha ja niin ollen sen perusteoriaan liittyvät teokset olivat vanhempia, 2000-luvun alkupuolella kirjoitettuja käsikirjoja. Teoriaa tutkittiin vanhemmista teoksista, mutta jotta mukaan saatiin myös tuoreempaa näkökulmaa, hyödynnettiin paljon viimeaikaisia tutkimusartikkeleja. Uusimpia CRM-järjestelmien laajennuksia ovat olleet erilaiset tekoälyn sovellukset, joten niihin perehdyttiin tarkemmin.

Huomattiin, että CRM-järjestelmät ovat tuoneet todellista hyötyä yritysten asiakassuhteiden johtamiseen, mutta niiden käyttöönottoon liittyy yhä monia haasteita. Käytön hyötyjä ovat olleet asiakaskokemusten parantuminen, tiedonvaihdon helpottuminen ja tekoälysovellusten tarjoamat mahdollisuudet mallintaa ja ennustaa asiakaskäyttäytymistä (Fjermestad et al., 2015 ; Hoyer et al., 2020) . Haasteet ovat yleisesti liittyneet etenkin henkilöstön riittämättömään perehdytykseen ja käytön satunnaisuuteen. Tekoälysovellusten osalta ongelmallista on ollut myös tarve riittävän laajalle pohjadataalle ja kyvyllä käsitellä dataa ammattitaitoisesti sekä valmiin tekoälyinfran puute yrityksissä (Libai et al.,2020 ; de Ker- viler et al., 2016 ; Marinkovic et al., 2017). Näyttää siis siltä, että tekoälysovellukset

jakavat yhä mielipiteitä. Vaikka niiden tuomia hyötyjä on onnistuttu todistamaan erilaisissa tutkimuksissa, liittyy käyttöönoton haasteisiin yhä ratkaisemattomia ongelmia.

Toinen tutkimuskysymys oli:

- Mitä toimintamalleja kirjallisuus tarjoaa asiakassuhteiden johtamiseen?

Kirjallisuustutkimuksessa löydettiin tapoja muokata yrityksen liiketoimintamallia niin, että se huomioi paremmin asiakaskeskeisen näkökulman. Tarkempaan tutkimukseen valittiin neljä asiakastoimintamallia, jotka luonteeltaan sopivat hyvin case-yrityksen kaltaisen tuotantoyritysten käyttöön: tilausperustainen malli, tehtaanyymälämalli, aktiivimyynnin malli ja paikallisuuteen nojaava malli. Tarkastelun pohjalta todettiin, että mikään niistä ei yksin riitä ratkaisemaan suuren yrityksen ja sen koko asiakaskunnan tarpeita, vaan todellisen ratkaisun on koostuttava useamman eri mallin yhdistelmästä. Taulukossa 2 esitetään tiivistettynä luvussa 3 yksityiskohtaisemmin esiteltyjen mallien peruseriaatteet sekä hyödyt ja haasteet käyttöönoton kannalta.

Taulukko 2 Tiivistelmä asiakastoimintamallien toimintaperiaatteista

Malli	Periaate	Hyödyt	Haasteet
Tilausperustainen	Asiakas tilaa tuotteen ja yritys valmistaa ja toimittaa sen tilauksen mukaisesti	Tavaraa ei jää varastoon	Tuotanto epätasaista ja kausittaista
Tehtaanmyymälä	Tuotetta valmistetaan varastoon, josta asiakas ostaa tarvitsemaansa tuotetta. Voidaan hyödyntää myös kakkoslaadun ja sivutuotteiden myynnissä.	Asiakas näkee tuotteen ennen ostopäätöstä, tuotantomäärät eivät ole riippuvaisia tilauksista	Asiakasturvallisuus, tehdasalueen infra
Aktiivimyynti	Myyjän ja asiakkaan välillä läheinen kontakti	Pystytään neuvottelemaan yksityiskohdista, asiakkaalla kokemus henkilökohdaisesta palvelusta	Vaatii myyjältä aikaa, yrityksen maine riippuvainen myyntihenkilöstön taidoista
Paikallisuuteen nojaava	Asiakas tekee ostopäätöksen paikallisuuden perusteella; ympäristöystävällisyys ja työllistämisaikutukset	Säästetään logistiikkakustannuksissa ja päästöissä	Alueen ostovoiman riittävyys

Kolmas tutkimuskysymys oli:

- Miten case-yritys voi hyödyntää kirjallisuuslöydöksiä toiminnassaan?

Case-yrityksen kannalta CRM-järjestelmän käyttöönotto täydentäisi jo käytössä olevan ERP-järjestelmän toiminnallisuuksia ja voisi potentiaalisesti tuoda lisäarvoa erityisesti eri osastojen ja toimipaikkojen väliseen tiedonvaihtoon. Asiakassuhteisiin liittyvän tiedon tallentaminen yhteen tiettyyn paikkaan voisi myös selkeyttää asiakassuhteiden johtamista kokonaisuutena ja helpottaa toimintatapoihin perehtymistä etenkin henkilöstön vaihtuessa. Järjestelmän implementointi vaatii kuitenkin paljon henkilöstön perehdyttämistä ja aktiivista käyttöä ollakseen hyödyksi, ja koska henkilöstö on tähän mennessä kokenut pärjäävänsä hyvin nykyisillä käytänteillä, voi järjestelmän tosiasiallinen käyttäminen jäädä liian vähäiseksi. Satunnainen käyttö ei varsinaisesti tuo enää lisähyötyä liiketoimintaan, ja järjestelmän kustannukset ovat vähäisestä käytöstä huolimatta suuria. Tekoälypohjaisten ratkaisujen hyödyntäminen asettaa myös omat vaatimukset henkilöstön osalle sekä vaatii erityisen tarkkaa ja ammattitaitoista datan analysointia. Tällä hetkellä kirjallisuudessa tunnistetaan CRM-järjestelmiin liittyviä haasteita suhteessa enemmän kuin käytöstä seuraavia varmoja hyötyjä. Siksi asiakassuhteiden johtamisen kehittämistä case-yrityksessä on helpompi lähteä lähestymään asiakastoimintamallien kautta, ja CRM-järjestelmien osalta tarvetta kannattaa tarkastella uudelleen myöhemmin.

Asiakastoimintamallien osalta todettiin, että mikään yksittäinen malli ei riitä kattamaan koko yrityksen tarpeita, vaan käytännön ratkaisu on lopulta yhdistelmä useita eri malleja. Huomattiin, että kaikki työssä esitellyistä neljästä mallista soveltuvat tietyiltä osin case-yrityksen käyttöön ja muodostavatkin yhdisteltynä melko kattavan kokonaisuuden, joka pystyy vastaamaan monipuolisesti yrityksen nykyiseen tarpeeseen ja mahdollisesti myös uusien asiakassegmenttien löytämiseen. Tilausperustainen ja aktiivimyynnin malli on jo tällä hetkellä käytössä yrityksessä, ja niiden käyttöä kannattaakin yhä edelleen jatkaa. Niiden jättämiä aukkoja etenkin pienikysyntäisten sivutuotteiden osalta sopisi tukemaan tehtaanmyymälämalli, jonka ohessa pystytään myös hyödyntämään paikallisuuteen nojaavan mallin periaatteita. Jälkimmäisenä mainittujen mallien soveltaminen mahdollistaisi myös B2C-markkinoille laajenemisen sekä paikallisen käyttäjäkunnan tavoittamisen.

Näiden huomioiden perusteella todettiin, että yrityksen kannattaa harkita CRM-järjestelmän käyttöönottoa vain, jos sen käytölle onnistutaan rakentamaan hyvät valmiudet ja jos se pysytään ottamaan laajalti henkilöstön päivittäiseen käyttöön sekä valvomaan käytön toteutumista. Sen sijaan erilaisten asiakastoimintamallien yhdistelemisellä voidaan muokata liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan sekä samalla vastata muihinkin kuin asiakkuuksiin liittyviin haasteisiin, kuten pienentää varastointi- ja logistiikkakustannuksia. Uusien asiakastoimintamallien soveltamisella voidaan potentiaalisesti myös laajentaa yrityksen asiakaskuntaa valtaamalla paikallista B2C-asiakassegmenttiä. Jos uusien asiakastoimintamallien soveltamista, erityisesti tehtaanmyymälämallia, lähdetään harkitsemaan käytännössä, on hanke syytä aloittaa perehtymällä tarkemmin varastojen tämänhetkisiin kiertoaikoihin. Jos tarkastelussa löydetään joitakin varastoon jatkuvasti jääviä tuotenimikkeitä, on tehtaanmyymälämallin käyttöönottomahdollisuuksia hyvä tutkia tarkemmin ja selvittää sen kustannusvaikutuksia sekä tehdasalueen infran mahdollisuuksia tehtaanmyymälän perustamiseksi.

Tulevaisuudessa asiakkaan vaikutusvalta kaupankäynnissä tulee kasvamaan (Ilmarinen et al., 2015) ja sen myötä myös asiakassuhteiden johtaminen painottunee yhä asiakaslähtöisempään suuntaan (Killström, 2020 ; Williams, 2014). Tämä tulee varmasti näkymään yhä enemmän myös yritysten liiketoiminnassa muuttuvien liiketoimintamallien kautta. CRM-järjestelmien osalta tutkimuksessa ei ole päästy yksimielisyyteen siitä, tuovatko järjestelmät ja erityisesti tekoälysovellukset selvää lisähyötyä asiakassuhteisiin, vai voiko ihmisten välisen kanssakäymisen vähentyminen olla jopa haitaksi. Tutkimusta löytyy erityisesti palveluyritysten osalta, mutta tuotantoyrityksistä huomattavasti vähemmän. Yritysten ja asiakaskuntien tarpeet lienevät erilaisia myös alasta riippuen, joten toimialakohtaisesti tarkemmalle jatkotutkimukselle lienee tarvetta.

Lähteet

Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A. & Mathieu, J. 2008, "High Touch Through High Tech: The Impact of Salesperson Technology Usage on Sales Performance via Mediating Mechanisms", *Management science*, vol. 54, no. 4, pp. 671-685.

Alvarez, P.P. & Vera, J.R. 2014, "Application of Robust Optimization to the Sawmill Planning Problem", *Annals of operations research*, vol. 219, no. 1, pp. 457-475.

Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. 2014, "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42-56.

Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A. & Rangarajan, D. 2021, "Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance?", *Industrial marketing management*, vol. 96, pp. 166-182.

Burnaz, S. & Bilgin, P. 2011, "Consumer evaluations on brand extensions: B2B brands extended into B2C markets", *The journal of product & brand management*, vol. 20, no. 4, pp. 256-267.

Chatterjee, S., Ghosh, S.K., Chaudhuri, R. & Nguyen, B. 2019, "Are CRM systems ready for AI integration?: A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration", *The Bottom line (New York, N.Y.)*, vol. 32, no. 2, pp. 144-157.

Chen, D., Ignatius, J., Sun, D., Zhan, S., Zhou, C., Marra, M. & Demirbag, M. 2019, "Reverse logistics pricing strategy for a green supply chain: A view of customers' environmental awareness", *International Journal of Production Economics*, vol. 217, pp. 197-210.

Choudhury, M.M. & Harrigan, P. 2014, "CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management", *Journal of strategic marketing*, vol. 22, no. 2, pp. 149-176.

De Kerviler, G., Demoulin, N.T.M. & Zidda, P. 2016, "Adoption of in-store mobile payment: Are perceived risk and convenience the only drivers?", *Journal of retailing and consumer services*, vol. 31, pp. 334-344.

Fjermestad, J. & Romano, N.C. 2015, *Electronic customer relationship management*, Routledge, London ;.

Galitsky, B. 2021, *Artificial intelligence for customer relationship management : solving customer problems*, 1st edn, Springer, Cham, Switzerland.

Graca, S.S., Barry, J.M. & Doney, P.M. 2015, "Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships", *The Journal of business & industrial marketing*, vol. 30, no. 7, pp. 805-816.

Haubro, A.P., Lomholt, H.A., Lueg, R., Nielsen, S.V. & Knudsen, U. 2015, "Tactical and strategic choices in business models: evidence from a Danish fashion outlet", *Journal of fashion marketing and management*, vol. 19, no. 3, pp. 274-289.

Hoyer, W.D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K. & Shankar, V. 2020, "Transforming the Customer Experience Through New Technologies", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 51, pp. 57-71.

HubSpot, 2023, Pricing. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2023]. Saatavilla: https://www.hubspot.com/pricing/marketing/enterprise?hubs_content=www.hubspot.com%2F&hubs_content-cta=hsg-nav__link-active&term=annual&products=marketing-hub-professional_1

Hänti, S. 2021, *Asiakkaista ansaintaan : asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*, Alma Talent, Helsinki.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016, *Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio*, Edita, Helsinki.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015, *Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja*, Talentum, Helsinki.

ISO. 2023, Towards a net-zero logistics sector. [WWW-dokumentti]. [viitattu 3.5.2023]. Saatavilla: <https://www.iso.org/contents/news/2023/01/a-net-zero-logistics-sector.html#:~:text=The%20logistics%20and%20transport%20sector%20contributes%20just%20over,increase%20of%208%E2%80%AF%25%20since%20pandemic%20measures%20were%20lifted.>

Itani, O.S., Agnihotri, R. & Dingus, R. 2017, "Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler", *Industrial marketing management*, vol. 66, pp. 64-79.

Jarboui, B., Siarry, P. & Derbel, H. 2020, *Modeling and optimization in green logistics*, 1st edn, Springer, Cham, Switzerland.

Josiassen, A., Assaf, A.G. & Cvelbar, L.K. 2014, "CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?", *International journal of hospitality management*, vol. 36, pp. 130-136.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019, *Tekoäly : bisneksen uudet työkalut*, Alma Talent Oy, Helsinki.

Killström, M. 2020, *Vetoa tunteisiin : luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita*, Alma Talent, Helsinki.

Kumar, V. & Petersen, J.A. 2012, *Statistical methods in customer relationship management*, 1st edn, Wiley, Hoboken, N.J.

Lee, S.Y., Hu, J. & Lim, M.K. 2021, "Maximising the circular economy and sustainability outcomes: An end-of-life tyre recycling outlets selection model", *International Journal of Production Economics*, vol. 232, pp. 107965.

Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C.F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K. & Kroll, E.B. 2020, "Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships", *Journal of interactive marketing*, vol. 51, no. 1, pp. 44-56.

Marinkovic, V. & Kalinic, Z. 2017, "Antecedents of customer satisfaction in mobile commerce: Exploring the moderating effect of customization", *Online information review*, vol. 41, no. 2, pp. 138-154.

McKinnon, A.C., Browne, M., Piecyk, M. & Whiteing, A.E. 2015, *Green logistics improving the environmental sustainability of logistics*, 3rd edn, Kogan Page, London.

Mero, J., Tarkiainen, A., Tobon, J. 2019, Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.12.008

Microsoft. 2023, Dynamics 365:n hinnoittelu. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2023]. Saatavilla: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/pricing/>

Nestell, J.G. & Olson, D.L. 2018, *Successful ERP systems : a guide for businesses and executives*, Business Expert Press, New York, New York.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., Smith, A. & Pijl, P.v.d. 2010, *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken (N.J.).

Parodos, L., Tsolakis, O., Tsoukos, G., Xenou, E. & Ayfantopoulou, G. 2022, "Business Model Analysis of Smart City Logistics Solutions Using the Business Model Canvas: The Case of an On-Demand Warehousing E-Marketplace", *Future Transportation*, vol. 2, no. 2, pp. 467-481.

Payne, A. 2005, *Handbook of CRM : Achieving Excellence through Customer Management*, Routledge, New York.

Peel, J. & Gancarz, M. 2002, *CRM: Redefining Customer Relationship Management*, Elsevier Science, Oxford.

Pipedrive, 2023, Valitse sinulle paras sopimus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2023]. Saatavilla: <https://www.pipedrive.com/fi/pricing>

Raab, G. 2008, Customer relationship management: a global perspective, 1st edn, Gower, Aldershot, Hampshire, England.

Rahman, M.S., Bag, S., Gupta, S. & Sivarajah, U. 2023, "Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance", Journal of business research, vol. 156, pp. 113525.

SalesForce, 2023, Pricing. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2023]. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/eu/editions-pricing/sales-cloud/>

Upsales, 2023, Pricing. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.4.2023]. Saatavissa: <https://www.upsales.com/pricing/>

Williams, D. 2014, Connected CRM : implementing a big-data-driven, customer-centric business strategy, Wiley, Hoboken, New Jersey.

Wlömert, N. & Papies, D. 2016, "On-demand streaming services and music industry revenues — Insights from Spotify's market entry", International journal of research in marketing, vol. 33, no. 2, pp. 314-327.

Xia, N. & Rajagopalan, S. 2009, "Standard vs. Custom Products: Variety, Lead Time, and Price Competition", Marketing science (Providence, R.I.), vol. 28, no. 5, pp. 887-900.

Zhou, Z., Ding, Y., Feng, W. & Ke, N. 2021, "Extending B2B brands into the B2C market: Whether, when, and how brands should emphasize B2B industry background", Journal of business research, vol. 130, pp. 364-375.