

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
KAUPPAKORKEAKOULU
Strategisen johtamisen koulutusohjelma

Tomi Korpikoski

ASIAKKUUSHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Työn ohjaaja/tarkastaja:

professori Timo Pihkala

2. tarkastaja:

professori Markku Ikävalko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Korpikoski, Tomi
Tutkielman nimi:	Asiakkuushallinnan kehittäminen
Tiedekunta:	kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	johtaminen / johtamisen maisteriohjelma
Vuosi:	2014
Pro Gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 89 sivua, 11 kuviota, 13 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastaja(t):	professori Timo Pihkala professori Markku Ikävalko
Hakusanat:	asiakkuushallinta, CRM, Customer Relationship Management, toiminnanohjausjärjestelmä,

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen maatalouskonekaupan moniosaaja, jonka pääasiallisiin liiketoimiin kuuluu maatalouskoneiden maahantuonti, niiden myynti edelleen Suomessa sekä kannattavan rehuntekokejunnan tarjoaminen asiakkailleen periaatteella ”nurmesta maitolasiin”.

Työn tavoitteena oli avustaa perheyrittäjästä sen asiakashallintaohjelmiston käyttöön ottamisessa. Työn ensimmäinen tavoite oli määrittää yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston vaatimukset. Toinen tavoite oli selvittää yrityksen asiakashallinnan tämänhetkinen tila. Kolmas tavoite oli selvittää jo nykyisin käytössä olevan ohjelmiston taipuisuutta ja sen soveltuvuutta asiakkuudenhallintaohjelmistona.

Työ on toteutettu kvalitatiivista tutkimusta apuna käyttäen, ja analyysiaineisto on kerätty sekundaarisista lähteistä, lähinnä kirjallisista

teoksista sekä internetistä. Yrityksen henkilöstö on ollut sisäisen tiedon lähteenä.

Opinnäytetyö auttaa toimeksiantajayritystä CRM – projektin tavoitteiden, mahdollisuuksien sekä mahdollisten hidasteiden selvittämisessä. Työn tuloksien avulla projektijohto voi määrittää ohjelmiston CRM – osuuden käyttöönottoon sekä aikatauluun vaadittavat resurssit.

ABSTRACT

Author:	Korpikoski, Tomi
Title:	Asiakkuushallinnan kehittäminen
Faculty:	LUT, School of Business
Masters programme:	Management/ Master´s Degree Programme in Management
Year:	2014
Master´s thesis:	Lappeenrannan University of Technology 89 pages, 11 figures, 13 tables and 1 attachment
Examiner(s):	professor Timo Pihkala professor Markku Ikävalko
Keywords:	asiakkuushallinta, CRM, Customer Relationship Management, toiminnanohjausjärjestelmä,

The commission company of this thesis is a Finnish family-owned multi-sector company which main business transaction are focused on importing agricultural machinery as well as their distribution forward to the end-customers. The company is offering its customers a profitable way to do business in the principle “from grass to milkglass”.

The purpose of the thesis was to discover profitable and reasonable ways to introduce a CRM software and culture inside the company. The first objective of the thesis was to define the needed characteristics for a CRM-software. Secondly, to discover the present state of the customer information handling by the employees. The third objective was to define whether the current software used by the company is usable and flexible enough to be used as a CRM- engine for the company.

This thesis has been implemented by using a qualitative research. The analysis material has been collected from several secondary sources however mainly using literature and the Internet. The company personnel have worked as an internal source.

This thesis assists the commissioning company to clarify and define its needs for the CRM-software as well as points out the possibilities and threats along the process. In addition, the thesis results provide valuable information for the project management to define the needs for introducing and resource allocations for the CRM- process.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	Pro Gradu –tutkielman tavoitteet ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	6
1.4	Keskeisten käsitteiden määritelmät	7
1.5	Toimeksiantajayrityksen taustatiedot	8
1.6	CASE-yritys henkilöstö	10
1.7	Staria Oyj	12
1.8	Jeeves	12
2	ASIAKKUUDENHALLINTA – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	13
2.1	Asiakkuudenhallinta – CRM, kuvaus	13
2.2	Asiakkuudenhallinnan tavoittaminen	14
2.3	Asiakkuudenhallinnan hyödyt yritykselle	16
2.3.1	Hyödyt markkinointikustannuksiin	17
2.3.2	Liiketoiminnan suorituskyvyn paraneminen	18
2.4	Asiakkuudenhallinnan hyödyt asiakkaalle	19
2.5	Kannattava asiakassuhde	20
2.6	Asiakasuskollisuuden saavuttaminen	21
2.7	Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja yrityksen suorituskyky	22
2.8	Asiakkuudenhallinta tietotekniikan osana	23
2.9	Synkronoiminen muihin ohjelmistoihin	25
2.10	Asiakkuudenhallinnan arvoketju	25
2.10.1	Asiakasportfolioanalyysi (Customer portfolio analysis)	27
2.10.2	Uusien asiakkaiden löytäminen ja asiakassuhteen luominen	28
2.10.3	Strategiat ja tavoitteet eri asiakasryhmille	28
2.10.4	Asiakkuudenhallinnan elinkaaren arvo	29
2.11	Asiakasintimateetti	30
2.12	Asiakastiedon kerääminen ja -tietopankin rakentaminen	30
2.13	Verkoston kehittäminen	33
2.14	Verkoston kehittäminen ja CRM	33
2.14.1	Asiakkuudenhallinnan kustannukset	35
2.14.2	Asiakkuudenhallinta ja ihmiset	35
2.15	Arvonmäärityksen kehittäminen	36
2.16	Asiakasodotukset	37
2.17	Asiakkuuden elinkaaren hallitseminen	38
2.18	Asiakkuudenhallinnan oppiminen	39
3	ASIAKKUUDENHALLINTA CASE-YRITYS	40
3.1	Markkinakatsaus	40
3.1.1	Kilpailuympäristö	40
3.1.2	Kilpailijat	42
3.1.3	Asiakkaat	42
3.1.4	Markkinointikanavat	43

3.2	Myyntiprosessi.....	44
3.3	Tarve asiakkuudenhallintaohjelmistolle	44
3.4	Asiakkuudenhallintaohjelmiston nykyiset ominaisuudet.....	45
3.5	SWOT- analyysi asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottamiseksi	46
3.5.1	Vahvuudet.....	47
3.5.2	Heikkoudet.....	48
3.5.3	Mahdollisuudet.....	49
3.5.4	Uhat	50
4	KÄYTTÄJÄTUTKIMUS: MYYNTIHENKILÖSTÖN VALMIUDET CRM- KÄYTTÄJINÄ.....	52
4.1	Tiedonkeruumenetelmät ja laadullinen tutkimus	52
4.2	Tavoitteet	53
4.3	Kysymysten suunnittelu.....	53
4.4	Vastausten analysointi.....	54
4.4.1	Vastaajien ikäjakauma.....	54
4.4.2	Asiakkuudenhallinnan tietämys.....	55
4.4.3	Asiakkuudenhallinnan hyödyllisyyden kokeminen	56
4.4.4	Asiakastietojen hallinta	58
4.4.5	Oman asiakkuudenhallinnan arvioiminen.....	60
4.4.6	JEEVES – toiminnanohjausjärjestelmä	63
4.4.7	Oman työn kehittäminen asiakkuudenhallintaa parantamalla.....	67
4.4.8	Asiakkuudenhallintaohjelmiston halutut ominaisuudet.....	69
4.5	Haastattelututkimuksen tulokset ja teoriaviitekehys.....	72
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6	LÄHTEET	83
	LIITE 1 Haastattelukysymykset ohjelmiston potentiaalisille käyttäjille	

KUVIOT:

Kuvio 1: Customer Relationship Management – prosessi

Kuvio 2: asiakkuusmarkkinointi – erillistoiminnot

Kuvio 3: asiakkuusmarkkinointi – keskitetyt toiminnot

Kuvio 4: asiakastyytyväisyys, uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky

Kuvio 5: yksinkertainen ”return on relationship”- malli

Kuvio 6: asiakastyytyväisyys

Kuvio 7: CRM- arvoketju

Kuvio 8: asiakastietokannan rakentaminen

Kuvio 9: asiakkuudenhallinnan ympäristö

Kuvio 10: arvon muodostuminen

Kuvio 11: Uskollisen asiakkaan kokemus

TAULUKOT:

Taulukko 1: CASE- yrityksen konsernin työntekijämäärä

Taulukko 2: CASE- yrityksen konsernin myynnin kehitys

Taulukko 3: asiakasryhmittely

Taulukko 4: maatilojen lukumäärän kehitys kokoluokittain v 2004-2012

Taulukko 5: vastaajien ikäjakauma

Taulukko 6: asiakkuudenhallinta- käsitteen tunnettuus

Taulukko 7: asiakastietojen hallinta

Taulukko 8: selviytyminen asiakkuuksien hallinnasta

Taulukko 9: omat valmiudet ohjelmiston käyttäjänä

Taulukko 10: nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän yleisilme

Taulukko 11: nykyisen toiminnan ohjausjärjestelmän käyttöliittymä

Taulukko 12: nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöaste

Taulukko 13: vastaajien kiinnostus nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttämiseksi asiakkuudenhallinnan työkaluna

1 JOHDANTO

Asiakkuuksien hallitseminen ja niihin vaikuttaminen on alati kansainvälistyneessä ja teknisesti kehittyneessä maailmassa yhä haastavampaa. Asiakkaiden saatavilla on valtava määrä tietoa pääasiassa Internetin ansiosta ja sähköisesti asiakkaiden lähestyminen on erittäin vaivatonta. Haastavampaa onkin löytää keinoja, miten erottua muista lähestyjistä. Keinoja tulisikin hakea omiin vahvuuksiin nojaten ja omaa asiakaslähtöistä toimintatapaa hyödyntäen. Asiakkaita tulisi lähestyä varovaisesti, mutta asiallisesti, jotta toiminnan ammattimaisuus saataisiin pidettyä korkealla tasolla. Lisäksi asiakkaat jakavat kokemuksiaan erittäin avoimesti verkossa eri keskustelupalstoilla ja foorumeilla, mistä tietoa usein haetaankin. Asiakkailla saattaa olla jo lähtökohtaisesti erittäin paljon tietoa tuotteista tai palveluista eikä yksityiskohtien kertomisella ja hiomisella saada vaikutettua asiakkaan mielipiteisiin. Maanviljelijöiden määrä Suomessa on vahvasti laskusuuntainen ja piirit pienenevät entisestään, joten on tärkeää olla läsnä asiakkaiden arjessa ja kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakkaisiin yksilöinä. Nykyviljelijät ovat aktiivisia tiedonjakajia, joten yritysten tulee kiinnittää suurta huomiota asiakkaiden saaman palvelun laatuun ja määrään.

Asiakkuuksien hallitseminen, eli CRM (Customer Relationship Management), on yleistynyt yrityksissä 2000-luvun alkupuolelta lähtien voimakkaasti. Suurimpana syynä tähän ovat kasvaneet asiakastieto- ja asiakasmäärät sekä asiakkaiden vaatimustason koveneminen. Yritysten välinen kilpailu on kovaa ja tämän vuoksi yksittäisten yritysten on löydettävä keinoja, millä erottua kilpailijoistaan. CRM ja erityisesti asiakkuudenhallintaan suunnitellut ohjelmistot antavat mahdollisuuden runsaan asiakastiedon syöttämiseen, sen järjestelmälliseen hallintaan ja edelleen käyttämiseen.

Asiakkuudenhallinta on syntyhetkestään muuttunut erittäin paljon. Asiakasrajapinnat ovat varsin vaihtelevat ja asiakkuuksien tarkkailu ja määrä on kasvanut rajusti. Tämän vuoksi kommunikointi ja asiakkaiden kanssa suoritettava yhteistoiminta on monipuolistunut. Asiakastapahtumat ja tapahtumatilanteet ovat kasvaneet ja nopeutuneet merkittävästi puhumattakaan kasvaneesta kilpailusta. Lisäksi kilpailu on koventunut ja asiakkaiden tarpeet ovat yhä moninaisempia. Näihin varsin merkittäviin tapahtumiin on organisaatioiden reagoitava nopeasti omia asiakkuudenhallintamenetelmiään muuttamalla ja kehittämällä. Tämä on ainoa keino millä yrityksen voivat pysyä alati muuttuvan kilpailuympäristön mukana. (Hellman, K., 2003)

1.1 Pro Gradu –tutkielman tavoitteet ja tarkoitus

Tämän tutkielman tavoitteena on auttaa CASE-yritystä määrittämään asiakkuudenhallintaohjelmiston vaatimukset, asettamaan tavoitteet ja suunnittelemaan oikeaa implementointikeinoa ohjelmiston käyttämiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella selvitetään työntekijöiden kokemuksia ja toiveita liittyen CRM –ohjelmiston käytettävyyteen, ominaisuuksiin sekä ulkoasuun.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, mikä oli ainoa järkevä keino käsitellä kohtalaisen pientä otantaryhmää. Työn pääasiallisena tietolähteenä toimii kirjoitettu kirjallisuus sekä internet. Asiakkuudenhallinnan osalta teorian keräämisen ylivoimaisesti tärkein, ja tehokkain lähde oli kirjallisuus. Tässä työssä mainittuja yrityksiä koskevat tiedot on kerätty pääasiassa internetistä sekä yritysten omista tietokannoista.

Muutoin työssä on käytetty apuna osallistuvaa havainnointia, jonka avulla on voitu seurata tarkasteluryhmän käyttäytymistä sekä kokemuksia tutkittavaan aiheeseen aivan projektin alkamisesta saakka. Kokonaiskuvan ja tutkimuskysymysten selvittämiseksi on ollut merkittävää etua saada seurata tilannetta aivan alkutekijöistä lähtien. Aktiivinen osallistuminen yhteisiin koulutuksiin, ja muutoin osittain yhteiset työtehtävät kohderyhmän kanssa, ovat auttaneet työn valmiiksi saattamisessa.

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Päättutkimuskysymys oli:

- määrittää yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston vaatimukset

Alatutkimuskysymykset olivat:

- yrityksen asiakkuudenhallinnan tämänhetkinen tila
- selvittää nykyisin käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän taipuisuutta ja sen soveltuvuutta asiakkuudenhallintaohjelmistona

Tämän työn kappalejako on kirjoitettu seuraamaan esiasetettua Pro Gradu- pohjaa sekä tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisen, eli johdanto – kappaleen jälkeen seuraa teoriaosuus, jossa keskitytään CRM:n eli asiakkuuksien hallinnan pääpiirteisiin ja tämän työn kannalta keskeisiin teorioihin. Tutkimus rajataan käsittelemään asiakkuudenhallinnan termin avaamiseen, asiakkuudenhallinnan hyötyihin, asiakassuhteen kannattavuuteen yleisesti, sekä asiakkuudenhallintaan osana tietotekniikkaa. Kantavana teoriana työssä on Francis Buttlen asiakkuuden arvoketju, joka käydään läpi askelittain teoriaosuuden aikana. Lopuksi käsitellään asiakasintimiteettiä, verkoston kehittämistä sekä asiakkuuden elinkaaren hallitsemista.

1.4 Keskeisten käsitteiden määritelmät

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välinen prosessi, mikä koostuu näiden kahden osapuolen välisistä kohtaamisista sekä vuorovaikutuksesta joiden perusteella yritys ja asiakas vaihtavat resursseja.

(Storbacka, K. & Lehtinen, J. R., 2002, 17)

Asiakkuudenhallinta, eli **CRM**, tai **Customer Relationship Management** on kokonaisuus, jonka avulla organisaation on jatkuvasti mahdollista luoda, säilyttää ja kehittää asiakassuhteitaan tähdäten samanaikaisesti asiakastyytyvyyteen ja kannattavuuteen. (Christopher et al., 1996., 135). Tässä työssä käytetään synonyymeinä seuraavia termejä: asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien hallinta, CRM ja Customer Relationship management.

Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen käytössä olevan tietokoneohjelmisto, jonka avulla yrityksen on mahdollista hallinnoida ja integroida eri toimintojaan esimerkiksi myyntireskontran, palkanlaskennan, ostotoiminnan sekä varastohallinnan osalta. Tässä työssä käsitellään Jeeves – nimisen toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia ja järjestelmään viitataan nimellä ”Jeeves”.

Ohjelmisto on yksi tai useampi joukko tietokoneohjelmia ja niiden toimintasarjoja, jotka liittyvät tiedon käsittelyyn ATK-laitteistoja käyttämällä. Ohjelmisto on kopiosuojattu ja se voi tarjota käyttäjälleen esimerkiksi ohjeistusta, kuvankäsittelyä, tietojen dokumentointia tai musiikkia.

Uskollinen asiakas on asiakas, joka mahdollistaa yrityksen maksimaalisen tehokkuuden. Uskolliset, pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkein yksittäinen tekijä puhuttaessa kannattavasta asiakasliiketoiminnasta. Työssä puhutaan myös synonyyminä asiakasuskollisuudesta.

Buttlen (2004) arvoketjun osa-alueet:

Asiakasportfolioanalyysi (customer portfolio analysis) kerää, hallinnoi ja analysoi asiakastietopohjaa siten, että potentiaaliset asiakkaat eritellään muista.

Asiakasintimiteetti (customer intimacy) kehottaa keräämään valikoiduista potentiaalisista asiakkaista mahdollisimman tarkkaa ja henkilökohtaista tietoa.

Verkoston kehittäminen, (network development) tarkoittaa aikaa jolloin yritys alkaa aktivoimaan verkostonsa jäseniä, kuten tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita sekä tärkeimpiä työntekijöitään.

Arvonmäärityksen kehittäminen, (value proposition development) jonka aikana yritys pyrkii selvittämään asiakkaan arvomaailman, halut ja tarpeet sekä esittää näiden pohjalta oman esityksensä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi.

Asiakkuuden elinkaari (customer's lifecycle) pitää sisällään organisaation työpanoksen ja toimet koko asiakkuuden elinkaaren ajan.

1.5 Toimeksiantajayrityksen taustatiedot

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii kotimainen perheomisteinen keskisuuri yritys. Yritys on perustettu vuonna 1990 Hämeenlinnaan, missä sen pääkonttori edelleen sijaitsee. Muita toimipisteitä yrityksellä on yhdeksässä muussa kaupungissa ympäri Suomen, sekä yksi Virolainen saman alan toimintaa harjoittava tytäryhtiö.

“Yritys on vuonna 1990 perustettu perheyritys, tunnetaan korkealaatuisista tuotemerkeistä ja alan kehittyneimmistä menetelmistä, jotka ovat avain edulliseen ja laadukkaaseen rehuun sekä tehokkaaseen kotieläintuotantoon.” (NHK-Keskus Oy)

Yritys on olemassaolonsa aikana kehittänyt jatkuvasta uusista menetelmiä rehunkorjuun ja maidontuotannon tehostamiseksi. Yritys on tehnyt paljon omaa suunnittelutyötä ja kehitysyhteistyötä nykyisten yhteistyöyritysten kanssa. Lähtökohtana kehitykselle on ollut laadukkaampi säilörehu ja sitä kautta eläinten hyvinvoinnin parantaminen, jotta saataisiin tuotettua korkealaatuista maitoa nurmesta maitolasiin. (NHK-Keskus Oy)

Tämän työn taustalla oli CASE-yrityksen nopea kasvu niin liikevaihdollisesti, kuin henkilöstömäärän suhteen. Nopea kasvu on aiheuttanut hidasteita yrityksen toimintaan ja kasvanut asiakkaiden lukumäärä on hankaloittanut suoraviivaista myynti- ja markkinointityötä. Yritys on ottanut käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän asteittain vuodesta 2012 lähtien helpottamaan yritystoimintaansa.

Tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmää käytetään aktiivisesti taloushallinto-, laskutus- sekä jälkimarkkinointiosastojen toimesta. Ohjelmisto tarjoaa myös asiakkuushallinta-ominaisuuden, jota ei ole otettu käyttöön. Yrityksen tavoitteena on käyttöönottaa kyseinen CRM – ominaisuus helpottamaan myynnin työtä ja asiakaskontaktien hallintaa. Ohjelmiston käyttäjiä ovat ensi tilassa yrityksen työkone- ja robottiosastojen myyntihenkilöstö. Tässä työssä keskitytään työkonepuolen myyntihenkilöstöön, mikä kattaa viisi tuotepäällikköä sekä yhdeksän täysiaikaista myyntimiestä. Tämän opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen yrityksellä on paremmat valmiudet aktivoida henkilöstönsä myyntityötä ja edelleen parantaa yrityksen tulosta.

Kannattavan yritystoiminnan perustana voidaan pitää asiakkaita ja yrityksen asiakassuhteita. Mitattaessa yrityksen menestystä ja suorituskykyä, on asiakkaan rooli, asiakassuhteen hallinta ja näiden kahden tekijän yhteisvaikutus merkittävässä roolissa. Edellä mainitut

seikat ovat pääasiallinen syy, miksi yritykset ovat nykyisin valmiita investoimaan asiakashallintaohjelmistoihin.

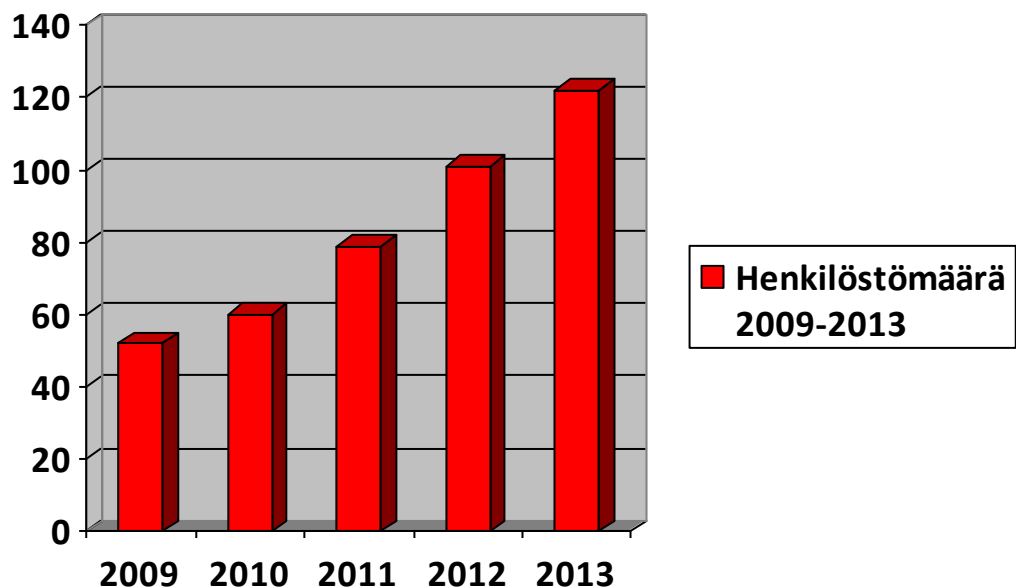
Parempi tietojen käsittely, asiakkaiden tyytyväisyyden kasvattaminen ja tietysti parempi menestys liiketoiminnassa ovat vain muutamia etuja mitä ammattimainen asiakkuuksien hallinta tuo tullessaan.

Kokonaisuudessaan uuden asiakkuushallintakulttuurin luominen työpaikalle parantaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyä ja tulosta. Tämän vuoksi asiakkuuksien hallitseminen on huomattava osa nykypäivän liikejohtoa.

Yritys käy kauppaa käytännössä kokonaan kotimaassa, joten liiketoimintaympäristö on kohtalaisen selkeälinjainen asiakkuuksien myyntiprosessien suhteen. Tämä edesauttaa ja helpottaa asiakkuuksien hallintaa merkittävästi, koska esimerkiksi tietokoneohjelmistosityönteiden kohdalla ei tarvitse huomioida eri maiden, kulttuurien tai uskontojen merkitystä. Ohjelmiston kielenä voidaan lisäksi käyttää kotimaista suomen kieltä.

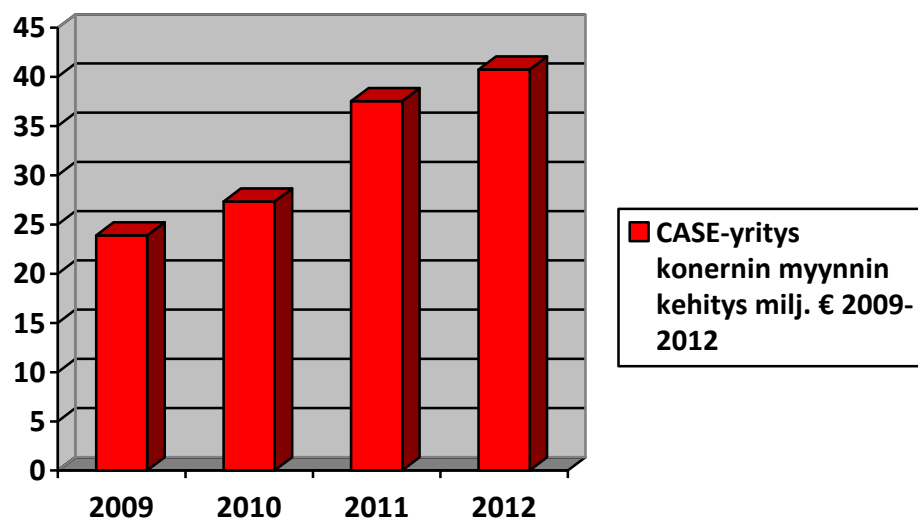
1.6 CASE-yritys henkilöstö

Yritys on kasvanut poikkeuksellisen nopeasti nykyisiin mittoihinsa. Kuten taulukko 1 kertoo, on yrityksen henkilöstömäärä viimeisen viiden vuoden aikana lähes kaksinkertaistunut 52:sta (2009) 101:een (2013). Nykyisin yritys työllistää 113 henkilöä. Henkilöstöä on palkattu kasvaneen myyntiliiketoiminnan johdosta erityisesti jälkimarkkinointiin ja huoltoon, jossa henkilöstötarve on ollut selvästi suurin. Samaan aikaan hallinnon työntekijöiden kuormitus on kasvanut ja uusia ammattilaisia on tarvittu palkanmaksuun ja osto- sekä myyntireskontran hoitajiksi. Myös myynnin kehityksen vuoksi on myyntihenkilöstöä palkattu lisää.



TAULUKKO 1. CASE -yritys konsernin työntekijämäärä

Kuten taulukko 2 kuvaa, neljän vuoden tarkastelujaksolla yrityksen myynti on kehittynyt myös varsin paljon. Vuonna 2009 myynti oli 23,9 miljoonaa euroa, kun vuonna 2012 myynti oli 40,7 miljoonaa. Yritys myös suoritti liiketoimintamallinsa uudelleenjärjestelyjä vuonna 2012, jolloin yritys jaettiin konsernimuotoiseksi. Yhdestä yrityksestä tehtiin kaksi ja syntyneet yritykset hallitsevat omaa toimialaansa.



TAULUKKO 2. Yritys konsernin myynnin kehitys

1.7 Staria Oyj

”Staria yhdistää modernit taloushallinnon palvelut, toiminnanohjauksen ja Business Intelligence -palvelut. Olemme tunnettuja rohkeudesta uudistaa ja kehittää talousprosesseja. Tarjoamme reaaliaikaista informaatiota liiketoimintasi ohjaamiseen.” (Staria Oyj)

Staria Oyj:n erikoisosaamista on myös erilaisten yritysryppäiden, konsernien tai esimerkiksi Franchise- ketjujen yhdistäminen. Yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan jo reilun 10 vuoden kokemuksella.

1.8 Jeeves

Staria Oyj tarjoaa useita yrityspalveluita, näistä yhtenä tärkeimpänä Jeeves Universal ERP, joka on myös CASE-yrityksen valitsema moderni toiminnanohjausjärjestelmä. Jeeves on mahdollista muokata ja räätälöidä kunkin asiakkaan tarpeen mukaiseksi. Starian kertoo, että Jeeveksen avulla voidaan tukea yrityksen kasvua ja liiketoiminnan muutoksia. Toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa myös CRM- ominaisuuden, mikä on mahdollista muokata asiakkaan pyyntöjen ja tietotarpeiden mukaiseksi.

”Jeeves on käyttäjäystävällinen, helppo oppia ja käyttää. Käyttöliittymä ja valikot voidaan tarvittaessa personoida yrityksen tarpeiden mukaisiksi. Integraatioiden tekeminen yrityksen muihin käytössä oleviin järjestelmiin on vaivatonta. Jeeveksestä löytyy kattavat toiminnallisuudet talouden, logistiikan, huollon ja tuotannonohjauksen tarpeisiin.” (Staria Oyj)

2 ASIAKKUUDENHALLINTA – Customer Relationship management

Tässä kappaleessa käsitellään asiakkuudenhallintaa käsitteenä sekä tutustutaan sen ominaispiirteisiin. Tarkemmin, mitä asiakkuudenhallinta tarjoaa käyttäjilleen ja miksi yrityksen kannattaa keskittää siihen voimavarojaan. Asiakkuuksien johtaminen, niiden hallitseminen ja ennen kaikkea niiden säilyttäminen ovat äärimmäisen tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta.

2.1 Asiakkuudenhallinta – CRM, kuvaus

Asiakkuudenhallinta, eli Customer Relationship Management (CRM), on kokonaisuus, jonka avulla organisaation on jatkuvasti mahdollista luoda, säilyttää ja kehittää asiakassuhteitaan tähdäten samanaikaisesti asiakastyytyvyyteen ja kannattavuuteen. (Christopher et al., 1996., 135)

Asiakkuudenhallinta kuvaa organisaation asiakaslähtöistä yritystoimintaa, joka keskittyy tiukasti asiakassuhteisiin ja niiden hallintaan. Käsitteenä asiakkuudenhallinta on vielä kohtalaisen uusi ja sitä on aloitettu käyttämään vasta 2000-luvun alkupuolella. Jotkut käsittävät asiakkuudenhallinnan menetelmäksi ja toiset puolestaan prosessiksi. Kuitenkin, puhuttaessa asiakkuudenhallinnasta, voidaan sen sanoa olevan enemmän yrityskulttuuri, kuin kumpikaan edellä mainituista. Asiakassuhteiden lähestymistapa on muuttunut nopeasti kymmenen vuoden aikana, johtuen pääasiassa nopeasti kehittyneestä ja erittäin suositusta tietotekniikasta ja tietokoneohjelmista. Tavoitteena on kuitenkin muodostaa tuottavia ja kannattavia asiakassuhteita, jotka voidaan tavoittaa interaktiivista asiakastoimintaa apuna käyttäen yrityksen eri osastojen välisessä yhteistyössä, kuten kuvio 1 kertoo. (Bergström et al., 2000)



KUVIO 1 CRM prosessi (www.intelebiz.com/images/CRM-graph1.jpg)

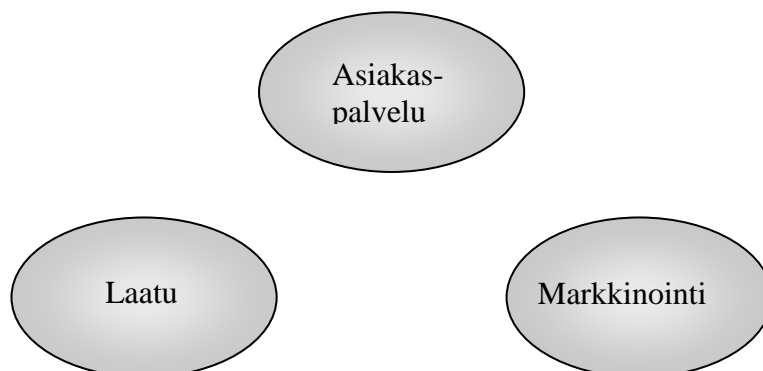
Ennen asiakkuudenhallinnan yleistymistä käsitettiin asiakkuussuhteet useimmiten yksinkertaisiksi kauppatahtumiksi. Kaupan tekeminen oli yksinkertaisuudessaan kahden osapuolen yksittäisten ihmisten välinen sopimus, eikä asiakassuhdetta välttämättä ylläpidetty ennen seuraavaa kauppaa. Nykypäivän asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakastiedon muokkaamisen ja käsittelemisen useamman kuin yhden henkilön toimesta. Asiakastiedot ovat organisaatiossa usean eri tahon saatavilla tarpeen vaatiessa. Tietojen saatavuudella on suuri merkitys niiden käytettävyyden kannalta ja samalla asiakkuuden säilyttämisen kannalta. Nykyinen asiakkuudenhallinta perustuu nimenomaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen kaikilla osa-alueilla. (Buttle, 2004)

2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoittaminen

Puhuttaessa asiakkuudenhallinnasta, painoarvo on nimenomaan asiakaspalvelussa ja tehokkaassa suorassa asiakasmarkkinoinnissa. Kuten kaikissa muissakin yritystoiminnoissa, on asiakkuudenhallinnassa tarve vahvalle ja tehokkaalle johtamiselle, mikä korostuu

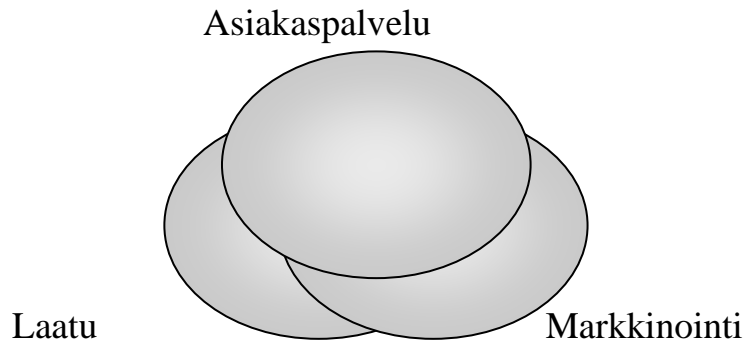
tilannekohtaisessa päätöksenteossa. Päätöksiä on tehtävä tehokkaasti ja sen hetkisen ympäristön olosuhteita mukailien. Markkinointikanavat ja – työkalut valitaan ensisijaisesti asiakasryhmän ja tilanteen mukaisesti. Asiakassuhteita rakennettaessa on luonnollisesti tärkeää myös tarjotun tuotteen tai palvelun laatu. Unohdettavaa hinnoittelu on korkealaatuisen tuotteen tai palvelun myyminen huomattavasti helpompaa heikompilaatuihin nähden. (Christopher et al., 1996)

Organisaation kehittäessä tehokasta asiakkuudenhallintakulttuuria tulisi yrityksen kiinnittää huomiota kolmeen tärkeimpään osa-alueeseen; asiakaspalveluun, laatuun ja markkinointiin. Christopher et al. kertovat näiden kolmen segmentin olevan ylivoimaisesti tärkeimmät tekijät asiakkuudenhallintakulttuurin muodostuksessa. Näiden kolmen toiminnon on oltava läheisesti tekemisissä, jotta tehokas asiakkuudenhallinta saavutetaan. Monissa yrityksissä vastaavat toiminnot eivät välttämättä kommunikoi keskenään ja tiedonsiirto näiden kolmen välillä on vain vaillinaista. Kuitenkin, ymmärrettävää on, että yrityksen kasvaessa tiedonkulku vaikeutuu, koska kunkin toiminnon omat itsenäiset tehtävät laajenevat ja kasvavat. Kuten kuviossa 2 esitetään, on jokainen toiminto erillisenä yksikkönään, minkä vuoksi tehokas yhteistyö on hankalaa. (Christopher et al., 1996)



KUVIO 2 Asiakkuusmarkkinointi- erillistoiminnot (Christopher et al., 1996, 135).

Kuvio 3 puolestaan kuvaa ihannelilannetta toimintojen välisessä yhteistyössä asiakkuudenhallinnan kannalta. Kuva esittää, kuinka eri toiminnot ovat sidottuina toisiinsa ja näin vaikuttavat myös ristiin toistensa toimintoihin. Kun nämä kolme osa-alueetta saadaan toimimaan keskenään, kasvaa yrityksen yhteistyökyvykkyys ja tuottavuus huomattavasti. Luonnollisesti tämä tehostaa myös yrityksen asiakkuudenhallinnan käyttöä ja tulokset CRM:n kautta paranevat. (Christopher et al., 1996)



KUVIO 3 Asiakkuusmarkkinointi – keskitetyt toiminnot (Christopher et al., 1996 s. 136).

2.3 Asiakkuudenhallinnan hyödyt yritykselle

Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa monia merkittäviä hyötyjä. Järjestelmien avulla saadaan kattava kuva asiakkaista ja asiakasryhmistä ja järjestelmän avulla voidaan hallita kokonaisvaltaisesti yrityksen asiakastoimia eri viestintäkanavissa. Prosessituottavuuteen ja tehokkuuteen asiakassuhteiden näkökulmasta järjestelmillä on myös merkittäviä vaikutuksia. (Garrido-Moreno & Padilla Melendez, 2011)

Kuten edellä jo mainittiin, on asiakkuudenhallinnan perimmäisenä tarkoituksena tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa liiketoiminnan

kannattavuutta. Asiakkuudenhallinta pienentää yrityksen tekemään työkuormaa, laskee henkilöstön stressitasoa ja samalla tehostaa yrityksen toimintaa asiakkaiden suuntaan, mikä jälleen edistää myyntiä ja sitä kautta parantaa myyntitapahtumien ja katteen määrää. Erinomainen asiakaspalvelu poikii myös uusia asiakkaita, joille myydään jälleen enemmän tuotteita tai palveluita. Asiakkuudenhallinta, siihen suunnitellun ohjelmiston avulla, mahdollistaa myös markkinatapahtumien seurannan tarjoamalla paljon erikoistunutta tietoa myyntitapahtumista ja kohteista. Yritys voi säästää myös merkittävästi esimerkiksi markkinointikustannuksissa, koska CRM- ohjelmiston tarjoamalla tiedolla voidaan keskittyä kunkin asiakasryhmän kohdalla sille parhaiten soveltuvan markkinointikanavan käyttöön. Organisaation saavutettua tehokkaan asiakkuudenhallintakulttuurin, on uusien markkinointisuuntauksien ja mahdollisten uusien linjavetojen toteuttaminen entistä tehokkaampaa ja nopeampaa. Yritys voi hyvillä tiedoilla varustetusta ja päivitetystä asiakkuudenhallintaohjelmistosta löytää hyödyllistä tietoa, jolla korvataan esimerkiksi nykyisin käytössä olevat hitaahkot asiakaskyselyt. Tehokas asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa myös mahdollisuuden olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseksi keskittymällä juuri asiakaskohtaisiin mieltymyksiin ja tapoihin. (Christopher et al., 1996)

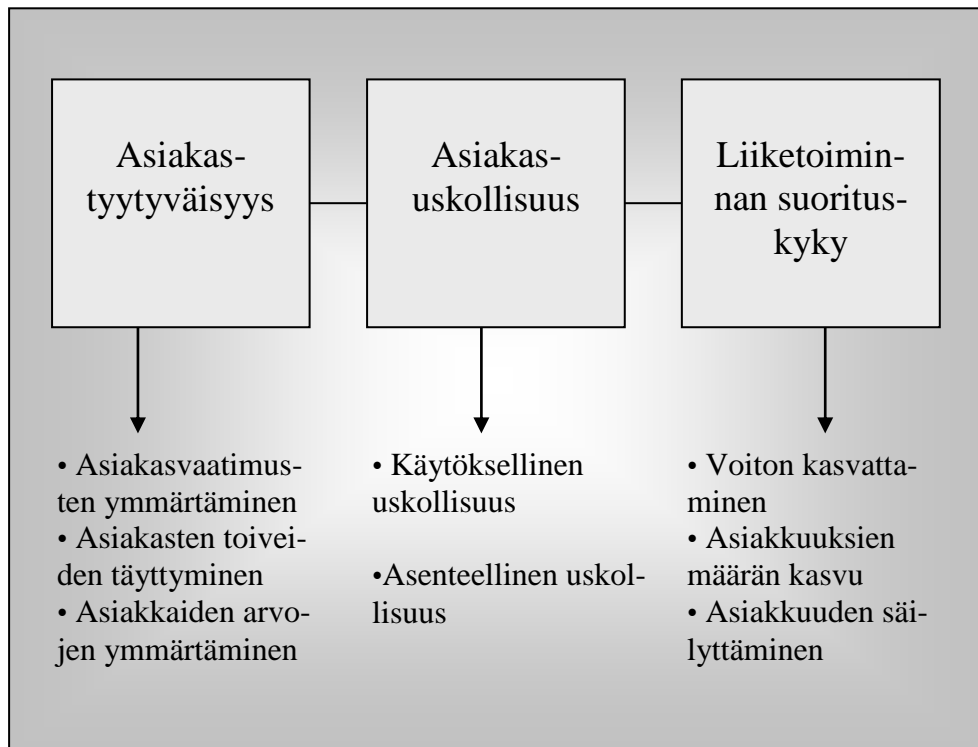
2.3.1 Hyödyt markkinointikustannuksiin

Kun asiakkuudenhallinta toimii kokonaisuudessaan ja organisaation asiakaslähtöinen kulttuuri on saatu käyntiin, on CRM:llä merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen työympäristöön. Yksi näistä hyödyistä on pienentyneet markkinointikustannukset. Asiakastietoja seuraamalla yritys yksinkertaisesti säästää kohdistamalla markkinoimansa palvelunsa tai tuotteensa oikeaan aikaan ja oikeaan markkinointikanavaan. Lisäksi voidaan olettaa asiakastyytyväisyyden täyttyvän tai jopa ylittyvän, koska yritys osaa tarjota asiakkailleen vastineen heidän toiveilleen ja haluilleen. Asiakkuudenhallintaa harrastavalla yrityksellä on enemmän aikaa perehtyä

ja tutustua asiakassuhteisiinsa, toimia niiden mukaisesti ja sitä kautta saavuttaa yhä enemmän uskollisia asiakkaita. Soveltuvaa asiakashallintaohjelmistoa käyttämällä voi yritys myös löytää omasta toiminnastaan vikoja ja puutteita, joita korjaamalla yrityksen toimintaa voidaan tehostaa entisestään. Samalla pitkän aikavälin kannattavuus ja yritystoiminnan kestävyys parantuvat. (Buttle, 2004)

2.3.2 Liiketoiminnan suorituskyvyn paraneminen

Yritykset ovat kiinnostuneet ja omaksuneet käyttöönsä asiakkuudenhallintakulttuurin edellä mainituista syistä, mutta luonnollisesti tärkeimpänä syynä on kuitenkin liikevoiton kasvattaminen. Syyt voidaan kuitenkin jakaa defensiivisiin ja offensiivisiin seikkoihin. Offensiiviset tekijät johdattavat yritystä, kun tavoitteena on puhtaasti suuremman voiton tavoittelu kuluja pienentämällä ja asiakastyytyvää ja – uskollisuutta parantamalla. Defensiiviset keinot nousevat esiin, kun kilpailevat yritykset käyttävät vastaavanlaisia asiakaslähtöisiä markkinointitoimia ja yrityksellä on huoli asiakkaiden menettämisestä. Kuvio 4 esittää asiakkuudenhallinnan hyödyt ja asiakastyytyvyyden merkityksen yrityksen liiketoiminnan suorituskyvylle. (Buttle, 2004)



KUVIO 4 Asiakastyytyväisyys, uskollisuus ja liiketoiminnan suorituskyky
(Buttle, F., 2004, s. 20)

2.4 Asiakkuudenhallinnan hyödyt asiakkaalle

Edellä kerrottiin tehokkaan asiakkuudenhallinnan hyödyistä yritykselle, mutta myös asiakkaiden voidaan katsoa hyötyvän organisaation asiakkuudenhallintakulttuurista merkittävästi. Asiakkaan hyödyn määrä riippuu tosin siitä käsitelläänkö yritysten välistä kaupankäyntiä vai suoranaista kuluttajakauppaa. Kuitenkin, molemmissa tapauksissa vaikutukset ovat positiivisia vaikkakin hieman erilaisia. Yritysten ollessa läheisessä asiakasyhteistyössä voi ostava osapuoli olla varma, että saa tukea toimintaansa mahdollisissa ongelmatilanteissa ja suhdetoiminnan avulla voidaan tarvittaessa joustaa. Palvelun nopeus myös tehostuu, kun yritykset tuntevat toistensa toimintatavat. Näissä tilanteissa voitaisiin sanoa myös asiakkaan jakavan osan taloudellisesta riskistä tuottajan kanssa. Kuluttajamarkkinoille tyypilliset vaikuttajat ovat asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset ja tunteet palveluntarjoajaa, valmistajaa tai

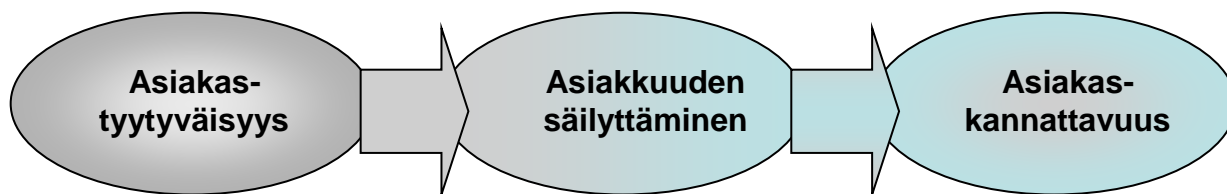
varsinaista tuotetta tai palvelua kohtaan. Esimerkkinä voitaisiin mainita kampaajapalvelut: asiakas tietää tutun kampaajan tietävän mitä asiakas tarvitsee sillä hetkellä, kun asiakas astuu ovesta sisään. (Buttle, 2004)

2.5 Kannattava asiakassuhde

Kannattava asiakassuhde tuottaa yritykselle enemmän voittoa. Asiakkaita, jotka mahdollistavat yrityksen maksimaalisen tehokkuuden, kutsutaan uskollisiksi asiakkaiksi. Uskolliset, pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkein yksittäinen tekijä puhuttaessa kannattavasta asiakasliiketoiminnasta. Uskolliset asiakkaat ovat organisaation kannalta riittävä syy aloittaa asiakassuhteiden seuraaminen ja vaaliminen. Uuden ja tuottavan asiakassuhteen luominen on vaativa tehtävä, mutta sen pitäminen aktiivisena ja kannattavana on vielä selvästi vaativampaa. (*Christopher et al., 1996*)

Mikäli organisaatio haluaa menestyä asiakkuudenhallinnassa ja luoda uskollisia ja vakaita asiakassuhteita, tulee sen toimia tiettyjen toimintatapojen mukaisesti. Organisaation on määriteltävä yhteiset tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi organisaation tulisi saada selville asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, mikä onnistuu läheisen ja kommunikoivan yhteydenpidon avulla. Tämänkaltaisen asiakastietämyksen avulla organisaation on helpompi määrittellä asiakaskohtaisesti tarjottavat tuotteet ja palvelut. Toisin sanoen organisaation on muodostettava hyvin vuorovaikutuksellinen suhde asiakkaan kanssa, jotta päästäisiin riittävän hyviin tuloksiin. (*Christopher et al., 1996*)

Kuvio 5 osoittaa asiakassuhteen edistymisen asiakastyytyväisyydestä, asiakkaiden säilyttämisen kautta asiakastuottavuuteen (*Egan, 2001*)



KUVIO 5 Yksinkertainen "return on relationship" malli (Egan, 2001. s. 102)

2.6 Asiakasuskollisuuden saavuttaminen

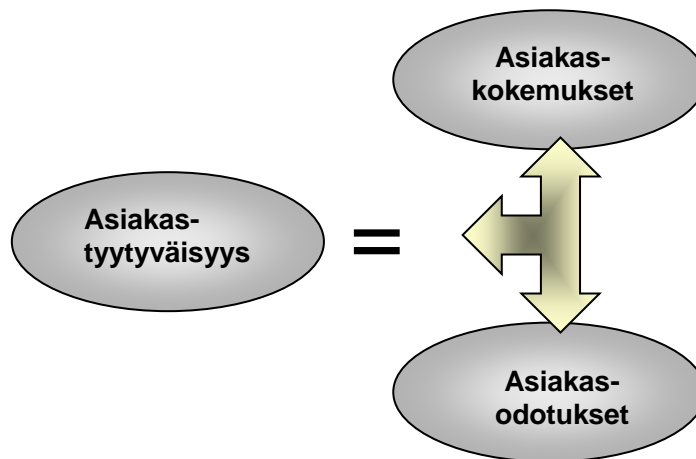
Hyvä asiakkuudenhallinta tunnistaa, ja täyttää asiakkaan tarpeet ja halut. Organisaation tulee olla kykenevä tarjoamaan asiakkaille heidän tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita samanaikaisesti, mikäli mahdollista, ylittäen asiakkaan odotukset. Organisaatioiden tulee tarkkailla tuotteitaan sekä palveluitaan myös asiakkaan perspektiivistä. Asiakkaan tarpeet ja odotukset eivät suinkaan ole sama asia ja asiaan tulisi kiinnittää huomiota etenkin korkeatasoisia tuotteita tarjottaessa. Joskus asiakkaat haluavat edullisia tuotteita tai palveluita, mutta odottavat niiltä silti kalliimman tuotteen lupaamaa laatua. Näin yrityksen tulisikin valmistaa tai tarjota mahdollisimman kestäviä ja laadukkaita tuotteita tai palveluita asiakkailleen asiakastytyväisyyden takaamiseksi. Asiakkaat kokevat samankaltaiset tuotteet tai palvelut eri tavalla, joten huomiota pitäisi kiinnittää myös asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja mieltymyksiin. (Kotler, 2004)

Organisaatiolla voidaan katsoa olevan kaksi asiakasryhmää: uudet ja vanhat asiakkaat. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, tyytyväiset asiakkaat ovat avainasemassa tavoiteltaessa kannattavaa liiketoimintaa. Yritysten tulisi myös ymmärtää, että asiakkaiden tarpeet ja halut ovat huomattavasti laajemmat kuin yksittäinen tuote tai palvelu pystyy tarjoamaan. Tyypillisesti asiakas vaatiikin huomattavasti enemmän kuin yritys pystyy tarjoamaan. Asiakas joutuu usein tyytymään tuotteeseen tai palveluun, vaikka saattaa samaan aikaan onkin hyvin tyytyväinen saamiseensa. Mikäli asiakkaan

tarpeet ovat selvästi tarjontaa vaativammat, tulisi kiinnittää erityistä huomiota asiakkaan käsittelyyn ja asiakassuhteen nykytilaan. (Kotler, 2004)

2.7 Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja yrityksen suorituskyky

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä mitattaessa yrityksen suorituskykyä. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän, ovat tyytyväisempiä ostamiinsa tuotteisiin ja maksavat useammin täyden hinnan tuotteesta, kuin uudet, yksittäiset asiakkaat. Uskollisuutta mitataan tavallisesti kahdella eri lähestymistavalla: käytöksellisesti ja asenteellisesti. Käytöksellinen uskollisuus viittaa enemmän asiakkaan ostokäyttäytymiseen, kun taas asenteellinen uskollisuus vetoaa asiakkaan asenteeseen, tarkemmin sanottuna tunteisiin ja aikomuksiin. (Buttle, 2004)



KUVIO 6 Asiakastyytyväisyys (Bergström et al., 2003. s.429)

Tyytyväiset asiakkaat antavat todennäköisemmin positiivista palautetta ja jakavat myös positiiviset kokemukset toisten kanssa. 3/11 –sääntö kertoo, että positiiviset kokemukset jaetaan yleensä kolmen ihmisen kanssa ja negatiiviset kokemukset taas tavoittavat keskimäärin 11 ihmistä. Helppo tapa mitata asiakastyytyväisyyttä on vertailla asiakasodotuksia ja

asiakaskokemuksia, kuten nähdään kuviossa 6. Näin saadaan totuudenmukainen ja ajantasainen kuva sen hetkisestä asiakastyytyväisyyden tasosta. Yritettäessä kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, pitää yrityksen ylittää asiakasvaatimukset. Toisin sanoen asiakas pitää saada yllättymään positiivisesti tavalla tai toisella. On myös mahdollista, että asiakastyytyväisyys saavutetaan ilman, että asiakas on kuitenkaan tyytyväinen. Esimerkki tämänkaltaisesta tapauksesta on, jos asiakas odottaa ravintolassa saavansa huonoa ruokaa ja saa sitä. Ruokaa tarjoavan yrityksen kannalta otollisin tilanne olisi jos ruoka olisikin hyvää asiakkaan odottaessa huonoa. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan hyvin usein sen tärkeyden ja merkityksellisyyden vuoksi. Yritykset ovat erittäin halukkaita selvittämään omien asiakkaidensa mieltymykset ja tarpeet, jotta pystyisivät vastaamaan heidän tarpeisiinsa mahdollisimman tarkasti. (Kotler, 2004)

Kuten kuvio 6 esittää, asiakkuudenhallinnan perustekijät ovat varsin yksinkertaisia: yrityksen suorituskyvyn parantaminen onnistuu vahvistamalla asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus kasvaa, mikäli yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen oikeita tuotteita tai palveluita oikeaan aikaan. Yksi CRM:n hyödyistä organisaatiolle on, että sen avulla asiakasodotukset ovat helpommin selvitettävissä ja ylitettävissä. Asiakasuskollisuuden kasvaessa, kasvavat samanaikaisesti myös asiakkaan uudelleenostoaikheet. Parhaimmillaan asiakas saadaan ostamaan saman yrityksen tuotteita tai palveluita tiheämmin kuin asiakkaan aikomukset alun perin osoittivat ja näin yrityksen suorituskyky ja myyntimäärät kasvavat. (Buttle, 2004)

2.8 Asiakkuudenhallinta tietotekniikan osana

Eri tietokoneohjelmistot ovat merkittävässä osassa organisaation kehittäessä omaa asiakastietokantaansa. Eri ohjelmistoja on tarjolla lukemattomia niin pääasiallisena CRM-ohjelmistona kuin eri ohjelmistojen

lisäominaisuuksinakin. Organisaation tavoitteena on tietenkin löytää kustannuksiltaan ja ominaisuuksiltaan sopiva ohjelmisto käyttöönsä ja laajasta tarjonnasta valitseminen kannattaa tehdä harkiten jo ennalta asetettuja kriteereitä noudattaen. Ohjelmiston valitseminen on yleensä sitä hankalampaa, mitä suurempi yritys on, sillä suuremmat yritykset käyttävät ohjelmistoa kattavammin ja useammassa eri toiminnoissa. Toisin sanoen suuren yrityksen ominaisuusvaatimukset ohjelmistoa koskien ovat korkeammat. CRM- ohjelmistoa valittaessa tulisi organisaation kiinnittää erityistä huomiota myös ohjelmistotarjoajan tarjoamaan tukeen, mahdolliseen ohjelmiston räätälöimiseen ja päivittämiseen. (Businessballs 2008)

Asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla yrityksen on mahdollista siirtää fokuksensa tuotteesta asiakkaaseen tarjoamalla työntekijöilleen helpon pääsyn asiakastietoihin. Älykäs organisaatio käyttää ohjelmistoa täysipainoisesti ja syöttää sinne niin paljon tietoa kuin mahdollista, jotta eri tahot saisivat asiakaskontakteista mahdollisimman paljon irti. Syötetyn tiedon avulla voidaan markkinointitoimet suunnata asiakaskohtaisesti ja parhaimmassa tapauksessa voidaan jopa suoraan määrittää minkälaista tuotetta tai palvelua asiakkaalle tarjotaan. CRM helpottaa myös löytämään sopivat kompetenssit asiakasta kohden, jotta varsinainen asiakassuhdeprosessi saadaan käyntiin. (Businessballs 2008)

Oksasen (2010) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmää valittaessa huomiota on kiinnitettävä myös ohjelmiston koti- tai ulkomaisuuteen. Näiden kahden eroavaisuudet tulevat esiin vertailtaessa järjestelmässä tarvittavia toimintoja ja edelleen niiden yhteyttä ohjelmiston jalkautusajankohtaan. Edelleen Oksasen mukaan kotimaassa tarjottavien CRM- järjestelmien tuotevalikoima voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: isoihin kansainvälisiin ja pienempiin paikallisiin toimijoihin. Huomiota kannattaa kuitenkin kiinnittää ohjelmistojen tietoturvallisuuteen sekä niiden toimivuuteen yrityksen käytössä. (Oksanen, 2010)

2.9 Synkronoiminen muihin ohjelmistoihin

Yhtenä CRM- ohjelmiston tärkeimmistä hyödyistä on sen liitettävyys muiden ohjelmistojen kanssa. Integroimalla CRM- ohjelmisto yrityksen muihin tärkeisiin ohjelmiin, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään, voidaan molempia järjestelmiä hyödyntää merkittävästi. Integroinnilla tässä tapauksessa tarkoitetaan kahden toisistaan riippumattoman ohjelmiston keskinäistä tiedonvaihtoa, joista muodostuu yhtenäinen ohjelmistokokonaisuus. (Bose, 2002)

Toiminnanohjausjärjestelmällä hallinnoidaan yrityksen päätoimia, muun muassa myynti- ja ostoreskontraa. Bosen (2002) mukaan CRM- ohjelmisto tuo täyden hyötynsä esiin vasta, kun se on liitettyä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Näin yritys pystyy muokkaamaan omia perus- ja taustatoimiaan, joiden täydentäessä toisiaan yrityksen on mahdollista optimoida asiakastyytyvyyttään sekä kasvattaa tuottavuuttaan. (Bose 2002)

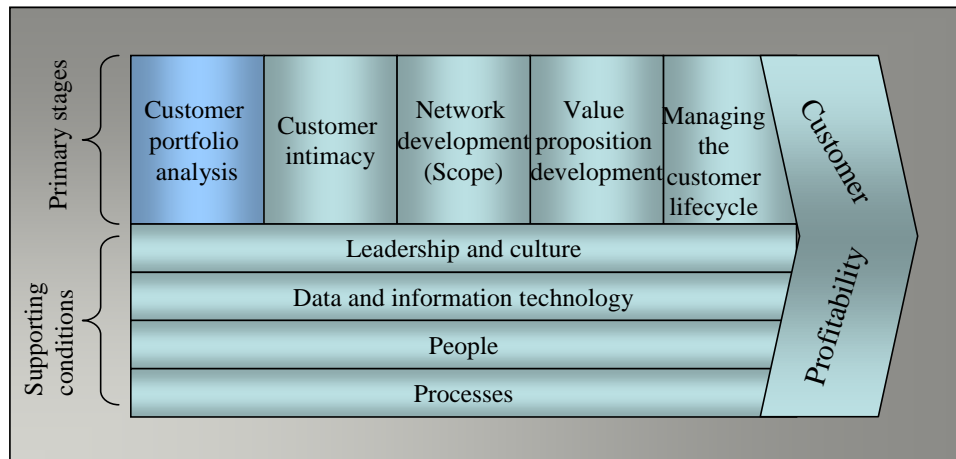
2.10 Asiakkuudenhallinnan arvoketju

CRM on liiketoimintastrategian tärkein yksittäinen tekijä, mikä yhdistää yrityksen sisäiset prosessit, toiminnot, ulkoiset verkostot ja samalla luo ja tuottaa arvoa sekä parantaa tulosta valituille asiakasryhmille. Asiakkuudenhallinta perustuu korkealuokkaiseen asiakastietoon, joka on saatettu yrityksen saataville tietoteknisesti. (Buttle, 2004.)

Buttle (2004) esittelee viisiaskelisen strategian asiakkuudenhallinnan menestyksekkääksi luomiseksi ja toteuttamiseksi. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi nämä viisi askelta lyhkäisesti ja seuraavissa alakappaleissa tarkemmin.

Ensimmäinen askel; asiakasportfolioanalyysi (customer portfolio analysis) kerää, hallinnoi ja analysoi asiakastietopohjaa siten, että potentiaaliset asiakkaat eritellään muista. Toisena askeleena on asiakasintimiteetti (customer intimacy) kehottaa keräämään valikoiduista potentiaalisista asiakkaista mahdollisimman tarkkaa ja henkilökohtaista tietoa. Kolmas askel on verkoston kehittäminen, (network development) jolloin yritys alkaa aktivoimaan verkostonsa jäseniä, kuten tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita sekä tärkeimpiä työntekijöitään. Neljäntenä askeleena on arvonmäärittelyn kehittäminen (value proposition development), jonka aikana yritys pyrkii selvittämään asiakkaan arvomaailman, halut ja tarpeet sekä esittää näiden pohjalta oman esityksensä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Viidennessä askeleessa käsitellään asiakkuuden elinkaarta (customer's lifecycle), mikä pitää sisällään organisaation työpanoksen ja toimet koko asiakkuuden elinkaaren ajan. (Buttle 2004)

Toisen näkemyksen asiakkuuden arvonmäärittelyyn antaa Payne (2007), jonka mielestä yrityksen tulisi ennen kaikkea keskittyä tuottaviin asiakkaisiin, eikä volyyymiasiakkaisiin. Näin paljon ostavat potentiaaliset korvattaisiin paljon tuottavilla potentiaalisilla. Paynen (2007) mukaan suurempien asiakkaiden palveleminen vaatii huomattavasti enemmän resursseja kuin pienempien vastaavien. Esimerkkinä alentavista tuotoista ovat ostovolyymiin perustuvat suurenevat määrälennukset, toimituskulujen suuruus sekä asiakkaiden erityistoiveet pienentävät päämiehen katetta.



KUVIO 7 CRM arvoketju (Buttle, F., 2004, s. 99)

2.10.1 Asiakasportfolioanalyysi (Customer portfolio analysis)

Asiakasportfolioanalyysi on työkalu, minkä avulla organisaatio voi hallinnoida ja analysoida asiakastietojaan haluamaansa käyttöön. Riittäväillä taustatiedoilla voidaan seuloa potentiaaliset asiakkaat, jotka luonnollisesti tuovat yritykselle kokonaisasiaksmassasta parhaan mahdollisen tuoton. Asiakasportfolioanalyysi aloitetaan varsin yleisesti käytössä olevalla markkinointitoimella eli markkinasegmentoinnilla, jonka avulla yritys voi luoda eri arvoehdotuksia, jotka edelleen mahdollistavat yrityksen panostamisen asiakasarvoon. Segmentoinnin myötä yrityksen on mahdollista erottaa asiakasmassastaan tuottavimmat asiakkaat tulevaisuutta varten. Lisäksi, segmentointi auttaa yritystä tarjoamaan kilpailijoitaan paremmin asiakkaille soveltuvia ja tarkemmin kohdennettuja tuotteita ja palveluita. Asiakasportfolioanalyysiä kehitettäessä, tulisi yrityksen käyttää tukitoimina muita tehokkaiksi todettuja markkinointityökaluja, kuten SWOT-, Pestle-, five-force- ja matrix-analyysiä. Näitä työkaluja käyttämällä voi yritys suunnitella myös omaa liiketoimintastrategiaansa ja samanaikaisesti määrittää tai päivittää oman markkina- ja kilpailijatilanteensa. (Buttle, 2004)

2.10.2 Uusien asiakkaiden löytäminen ja asiakassuhteen luominen

Voittoa tehdäkseen tulisi organisaation kasvattaa myyntiään nykyisille asiakkailleen tai tavoittaa uusia asiakkaita uusien markkinointi- ja myyntitoimien kautta. Uusien asiakkaiden löytäminen vaatii organisaatiolta valtavasti työtä verrattuna siihen, että vanhoille asiakkaille myytäisiin enemmän. Käsitteli yritys nykyisiä asiakkaitaan kuinka hyvin tahansa, osa vanhoista asiakkaita hylkää yrityksen ja tämän vuoksi uusien asiakkaiden löytämiseksi on suoritettava töitä. Yksi parhaimmista keinoista löytää uusia asiakkaita on kategorisoida nykyiset potentiaaliset asiakkaat, jolloin uusien asiakkaiden löytäminen helpottuu. Kunhan yritys löytää uusia asiakkaita, siirtyy tieto yrityksestä tuotteineen ja palveluineen eteenpäin luonnollista tietä heille. Näin asiakkaiden tietoisuus yrityksestä kasvaa ja on entistä todennäköisempää, että asiakkaat ostavat uudestaan ja heidän asiakasstatuksensa muuttuu potentiaalisesta uskolliseksi. (*Bergström et al., 2003*)

2.10.3 Strategiat ja tavoitteet eri asiakasryhmille

Organisaation tietäessä nykyisten olemassa olevien, ja potentiaalisten asiakkaidensa halut ja tarpeet tulisi yrityksen määrittää kukin asiakas omaan asiakasryhmään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat jaetaan ryhmiin, ja edelleen ryhmät merkitään enemmän tai vähemmän tärkeisiin. Yrityksen on pystyttävä sijoittamaan eri asiakkaat segmentteihin, jotta markkinointi saadaan kohdennettua. Toinen merkittävä toimenpide on tehtävä koskien asiakkaiden tärkeyttä. Toisiin asiakkaisiin on vain yksinkertaisesti panostettava enemmän kuin toisiin. Asiakas joka ostaa määrällisesti paljon ei välttämättä ole tuottavin asiakas, mikäli asiakkuus aiheuttaa paljon työtä tai myyntihinnat ovat liian alhaiset. Samanlainen

tilanne on luonnollisesti jos ostetaan usein, mutta pieniä määriä.
(Bergström et al., 2003)

<u>Asiakastyyppi</u>	<u>Kuvaus</u>
Säilytettävä asiakassuhteet	Tuottavimmat ja uskollisimmat asiakkaat
Kehittämistä vaativat asiakassuhteet	Asiakkaat joissa selvästi käyttämätöntä potentiaalia ja selkeä tarve CRM:lle
Muokkaamista tai poistamista vaativat asiakassuhteet	Tuottamattomat tai epähalutut asiakkuudet

TAULUKKO 3 Asiakasryhmittely (Bergström et al., 2003. s.416)

Eri asiakasryhmät voidaan erottaa yrityksen asiakastietokannasta eri kriteereitä apuna käyttäen. Näin voidaan asiakkaan tarpeet kohdata ja huomioida paremmin. Käytännössä asiakkaiden ryhmittely onnistuu helpoiten poistamalla ryhmistä ei-halutut asiakkaat. Halutut asiakasryhmät voidaan luetteloida esimerkiksi yrityksen oman panostustarpeen, asiakkaiden tarpeiden ja halujen, asiakastyypin ja tavoiteltavien asiakasryhmien sekä erilaista seuranta vaativien toimien mukaisesti. Asiakasryhmittelyn jälkeen, organisaation tulisi asettaa tavoitteet ja toimet ryhmäkohtaisesti. Lisäksi asetettujen toimien tarkentaminen tulisi suorittaa hyvissä ajoin ryhmittelyn jälkeen. Yllä taulukko 3 osoittaa yhden esimerkin miten organisaatio voi suorittaa oman asiakasryhmittelynsä vastaamaan omaa strategiaansa ja tavoitteitaan. (Bergström et al., 2003)

2.10.4 Asiakkuudenhallinnan elinkaaren arvo

Asiakkuuden elinkaaren arvolla mitataan asiakkaan tuottavuuden muodostumista organisaation näkökulmasta ja se onkin yksi CRM:n olennaisimpia osia. Asiakkuuden elinkaaren arvo määritetään laskemalla nettonykyarvo kaikista asiakkuussuhteen tuottamista tuloista. Elinkaaren

arvon selvittäminen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja muodostamaan jatkossa uusia, tuottavia keinoja asiakasstrategioita muodostaessa. Elinkaarimallia voidaan ajatella eräänlaisena oppimistyökaluna uusia asiakassuhteita määriteltäessä ja tarkasteltaessa. Tämä onnistuu muun muassa siten, että elinkaarimalli paljastaa asiakassuhteen historian ja ostotapahtumat, jolloin asiakasstrategian muodostaminen on jatkossa helpompaa. (Buttle, 2004)

2.11 Asiakasintimitteetti

Buttlen (2004) mallin toinen askel, asiakasintimitteetti, tarkoittaa mahdollisimman tarkan ja tapauskohtaisen asiakastiedon keräämistä valituilta potentiaalisilta asiakkailta. Kerättävä tieto sisältää historiatietoa, asiakasprofilointia muun muassa iän, sukupuolen, työpaikan ja muiden vastaavien tietojen perusteella, millä voisi olla merkitystä markkinointiaktiviteettien kannalta.

2.12 Asiakastiedon kerääminen ja -tietopankin rakentaminen

Yksi asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeistä tehtävistä on asiakastiedon käsitteleminen. Nykyisin asiakastieto käsitellään lähes täysin tietoteknisesti ja käyttöön onkin saatavilla paljon erilaisia tietokoneohjelmistoja. Ohjelmistot auttavat asiakasryhmien muodostamisessa ja niiden määrittämisessä sekä edelleen tähdentämään juuri sillä hetkellä tarpeellista tietoa asiakasta koskien. Näin asiakasryhmät voidaan erotella esimerkiksi sukupuolen, iän tai muiden edellä mainittujen kriteerien perusteella ja organisaation on mahdollista suunnitella hyvin tarkkapiirteisiä markkinointitoimia kohdennetuille asiakasryhmille. Asiakastietokantaa kerätessään tulisi organisaation kiinnittää huomiota asiakkaiden tietosuojaan sekä muihin paikallisiin lainsäädännössä määrättyihin tekijöihin. Asiakkailta on myös, yhä useammin, saatava

suostumus asiakastiedon keräämiseksi ja sen käyttämiseksi hyväksi myynti- ja markkinointitarkoituksiin. Organisaation tulisi nimetä ja kouluttaa selkeyden nimissä CRM-ohjelmistolleen projektipäällikkö, vastuukäyttäjät sekä ohjelmiston muut käyttäjät, jotka syöttävät ohjelmistoon olennaisen ja mahdollisimman kattavan tiedon. Ylimääräisen ja turhan tiedon syöttäminen saattaa muodostua yllättäväksi kuluksi organisaatiolle. Myös tästä syystä tulisi asiakastiedot pitää päivitettyinä mahdollisimman tarkasti. (Bergström et al., 2003)



KUVIO 8 Asiakastietokannan rakentaminen (Buttle, 2004. s.140)

Kuviossa 8, Buttle (2004) esittää seitsenaskelisen mallin asiakastietokannan rakentamiseksi. Ensimmäisen askeleen aikana organisaation on määriteltävä operationaaliset tarpeensa, joita tulisi käyttää jokapäiväisessä työskentelyssä. Lisäksi määritettävä on tavoitteet ja keinot organisaation toimille, jotta asiakastietokanta saadaan mahdollisimman tarkasti jalkautettua.

Toinen askel käsittää tietotarpeiden määrittämisen, jolloin organisaation tulee tietää mitä tietoja asiakkailta kerätään; minkälaisia nykyiset asiakkaat ovat, mitä ja milloin he ostavat ja lisäksi tulisi selvittää asiakasluottamuksen taso. Organisaation tulee päättää mihin asiakkaisiin keskitytään ja mihin ei. Määritettävä on myös toimenpiteet, ajankäyttö sekä käytettävät resurssit asiakkaiden tavoittamiseksi.

Kolmas askel on tietolähteiden selvittäminen, jolloin organisaation on päätettävä sisäisten ja ulkoisten resurssiensa sekä primaarisen ja sekundaarisen tiedon käyttäminen. Sisäiset resurssit ovat esimerkiksi markkinasegmentointi, tuotteiden rekisteröimisten tai mahdollisten kanta-asiakasohjelmien kautta saatu tieto. Ulkoiset resurssit käsittävät esimerkiksi markkinatutkimuksista ja käyttäjäkyselyistä saadut tiedot.

Neljäntenä askeleena on asiakastietokantaa ylläpitävän järjestelmän valinta. Tarkemmin ottaen, miten ja minkälaista alustaa ohjelmisto käyttää, jotta se soveltuisi parhaalla mahdollisella tavalla organisaation käyttöön. Määritettävä on luonnollisesti myös ohjelmiston ominaisuudet, tietomäärän syöttäminen sekä lisenssien määrä.

Asiakastietokantaa prosessoivien toimintojen ostaminen tai teetättäminen on mallin viides askel, joka pitää sisällään organisaation myynti- ja markkinointitoimet sekä myynnin hallinnon. Tärkeää on löytää keinot, minkälaista tietoa halutaan kerätä jotta se soveltuu käytettäviin analysointikeinoihin parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuudentena askeleena mallissa on asiakastietokannan aktivoiminen, jolloin tiedot syötetään ja aktivoidaan järjestelmään. Lisäksi on tärkeää tarkistaa tietojen oikeellisuus ja järjestelmän toimivuus, jotta voidaan olla varmoja, että syötetty tieto on tarkkaa eikä tiedonkäsittelyssä ole tapahtunut virheitä.

Viimeinen ja seitsemäs askel on asiakastietokannan ylläpitäminen. Tämä askel käsittää jo syötetyn tiedon tarkkailun, päivittämisen ja kehittämiskeinojen keksimisen. Ehkä olisi mahdollista kehittää järjestelmä sellaiseksi, että asiakas päivittäisi itse omat tietonsa. (Buttle, 2004)

2.13 Verkoston kehittäminen

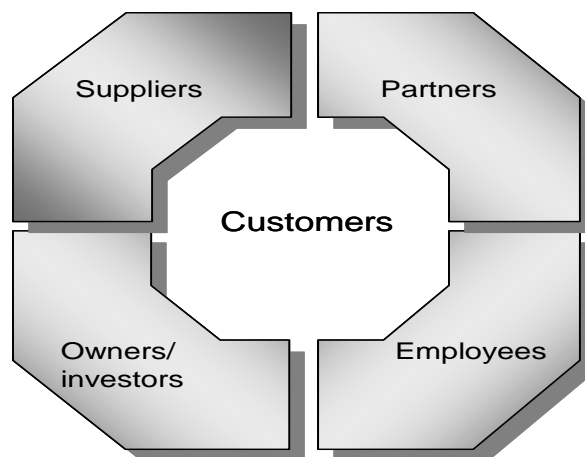
Buttle (2004) esittelee mallinsa kolmantena vaiheena verkoston kehittämisen, jolloin organisaatio aloittaa suhteiden aktivoimisen tytäryhtiöiden, alihankkijoiden, ohjelmistotoimittajien, yhteistyökumppaneidensa ja ennen kaikkea omien työntekijöidensä suuntaan. Verkoston kehittäminen tarkoittaa, nimensä mukaisesti, yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavien kumppaneiden tiedottamista ja aktivoimista. Yhteistyökumppaneiden on ymmärrettävä toistensa tarpeet jotta pystyisivät aktiivisesti auttamaan toisiaan. Hyvä esimerkki on autoliike, joka suosittelee rengasliikettä uusien renkaiden tai vanteiden ostamiseksi. Organisaation tulisi muodostaa ja ylläpitää alihankkijoidensa ja kumppaneiden välisiä suhteita, jotta asiakkaille tarjottu arvo saadaan ylläpidettyä korkealla tasolla. (Buttle, 2004)

2.14 Verkoston kehittäminen ja CRM

Organisaation tulisi määrittää liiketoimintansa kannalta tärkeät toimet, jotta asiakkaille tarjottu arvo saataisiin korkeimpaan mahdolliseen pisteeseensä. Nämä toimet voivat olla myös organisaation ulkopuolisia, eikä välttämättä organisaation itsensä suorittamia. Toimija voisi olla luonnollinen esimerkiksi organisaation toimittajaverkostossa kautta. Organisaation tulisi tarjota verkostolleen riittävää tukea ja asiantuntemusta asiakkuudenhallinnan kehittämisen ja käyttämisen osalta sekä samaan aikaan pyrkiä säilyttämään verkoston suorituskyky vaaditulla tasolla.

Verkoston hallinnoiminen ja johtaminen on erittäin tärkeää, jotta kaikki verkoston jäsenet tietävät miten asiakkaat ajattelevat ja kuinka heille tarjottua arvoa kasvatetaan. Verkoston jäsenet pitäisi aktivoida organisaation asiakkuudenhallinnan pariin esimerkiksi tarjoamalla uusia asiakaskontakteja, tai yksinkertaisesti osoittamalla kuinka järjestelmän avulla liiketoiminta on kannattavampaa. (Buttle,F., 2004)

Buttle (2004) esittelee kuviossa 9 asiakkuudenhallinnan ympäristön ja laajuuden sekä siihen vaikuttavat neljä olennaista päätekijää organisaation kannalta. Nämä vaikuttavat tekijät ovat toimittajat, yhteistyökumppanit, omistajat/investoijat sekä työntekijät. Kuvio esittää eri tekijöiden ympäröivän organisaation asiakasta, johon edellä mainituilla tekijöillä on mahdollista vaikuttaa. Kaikki vaikuttajat suuntaavat huomionsa samaan suuntaan ja keskittyvät keskustaan eli asiakkaaseen. Tuottajat, omistajat/investoijat sekä yhteistyökumppanit vaikuttavat ulkoisesti, kun taas organisaation työntekijät vaikuttavat sisäisesti. (Buttle, 2004)



KUVIO 9 Asiakkuudenhallinnan ympäristö (Buttle,F., 2004. s.184)

2.14.1 Asiakkuudenhallinnan kustannukset

Uutta asiakkuudenhallintakulttuuria omaksuessaan tulisi yrityksen ymmärtää uuden kulttuurimuutoksen vaativan huomattavan määrän resursseja. Valitessaan sopivimmat CRM- työkalut, kuten tietokoneohjelmistotoimittajan, -kouluttajan ja ylläpitäjän yritys kohtaa asiakkuudenhallintaprojektinsa todennäköisemmin kalleimmat kustannukset. Kuitenkaan kulut eivät lopu siihen vaan on huomioitava myös henkilöstökulut, kuten, kouluttaminen, palkkaaminen sekä ohjelmiston pilottivaiheen kustannukset. Vielä näidenkin lisäksi tulee kiinnittää huomiota kilpailuttamiseen ja oman toiminnan jouheuttamiseen. Organisaation tulisi toimia kustannustehokkaasti niin oman väen koulutuksen, kuin motivoimisenkin osalta, jotta projekti etenisi aikataulussa ja tehokkaasti. Huomioitava on myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden henkilöstön kouluttamiseen vaadittavat aikaresurssit. (*Bergström et al., 2003*)

2.14.2 Asiakkuudenhallinta ja ihmiset

Christopher et al. (1994) kertoo, että asiakkuudenhallintakulttuuria käyttöönotettaessa huomiota on kiinnitettävä ihmisten perusluonteeseen ja varmasti esiintyvään vastarintaan. Vastarintaa esiintyy joka alalla ja kaiken kokoisissa yrityksissä mihinkään yksittäisiin seikkoihin katsomatta. Vaikka puhuttaisiin pelkästään positiivisista kokemuksista ja seuraamuksista, saadaan vastarintaa aikaiseksi myös CRM:n osalta. Organisaation työntekijöiden motivaatiolla ja työteliäisyydellä onkin merkittävä vaikutus asiakkuudenhallintaprosessin onnistumisen kannalta. Muutettaessa yrityksen toimintaympäristöä asiakaslähtöisemmäksi, on työntekijöiden panos erittäin tärkeässä, ellei jopa tärkeimmässä roolissa. Menestyksekkään CRM:n saavuttamiseksi tulisi organisaation panostaa henkilöstönsä positiivisuuteen, yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseen ja

asiakkuudenhallinnan positiivisten puolien esille tuomiseen niin työskentelyn kuin tuottavuudenkin osalta. (Christopher et al. 1994)

2.15 Arvonmäärityksen kehittäminen

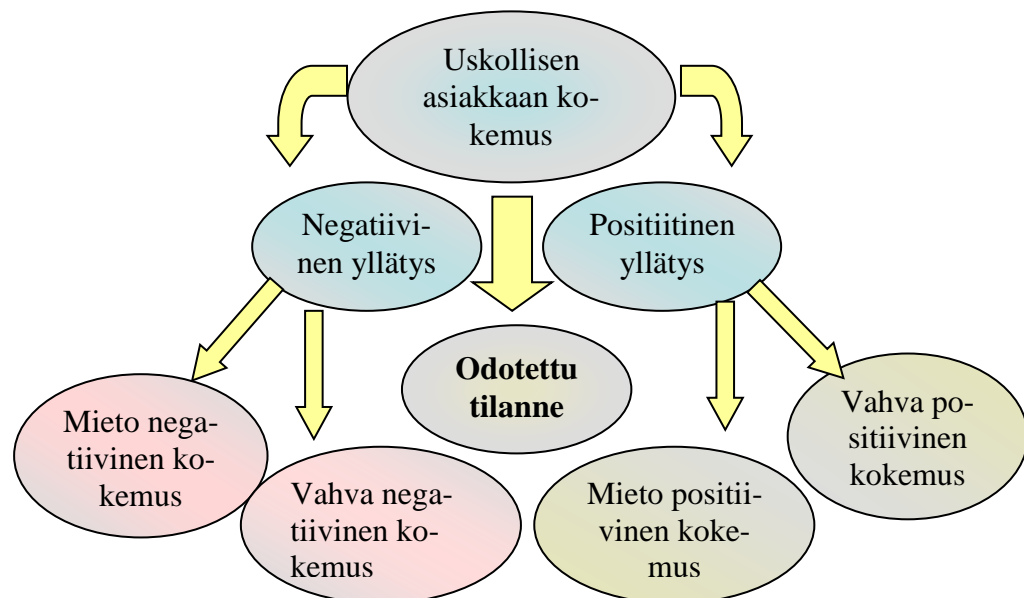
Asiakkuudenhallinnan arvonmäärityksen kehittämisen avulla voidaan tunnistaa asiakkaan arvomaailma sekä selvittää tarkemmin asiakkaan tarpeet. Tämä on myös Buttlen (2004) CRM -arvoketjumallin neljäs askel. Asiakkaan arvokäsityksen ymmärtäminen on erittäin tärkeää organisaation markkinointitarkoituksia varten. Eri asiakkaille eri asiat ovat arvokkaita. Jotkut antavat enemmän arvoa tuotteen hinnalle, toiset laadulle ja kolmas niiden yhdistelmälle. Organisaatioiden onkin usein uhrattava joitakin tuotteen- tai palvelun ominaisuuksista esimerkiksi muotoilun tai vähennettyjen ominaisuuksien tieltä. Riskejä saatetaan joutua ottamaan esimerkiksi tietoisella komponenttien laadun heikentämisellä, jotta hintaa saadaan laskettua houkuttelevammalle tasolle. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla on kuitenkin mahdollista korottaa arvoa asiakkaiden silmissä, jolloin asiakkaat myös todennäköisemmin maksavat tuotteesta enemmän. Kuten kuvio 10 esittää, muodostuu asiakkaan arvo korottamalla asiakkaan arvoja tai pienentämään asiakkaan ottamia uhrauksia tai riskejä. (Buttle, F., 2004)

$$\text{Arvo} = \frac{\text{Hyödyt}}{\text{Uhraukset}}$$

KUVIO 10 Arvon muodostuminen (Buttle, 2004. s.228)

2.16 Asiakasodotukset

Pidettäessä asiakassuhde molemminpuolisesti hyödyllisenä, on organisaation tavoitettava asiakkaan odotukset. Liiketoimintaa ajatellessa, ihanteellisessa tilanteessa, tulisi yrityksen ylittää asiakkaan odotukset. Tämä huomioiden, asiakkaan odotukset ylittyvät kun yritys pystyy tarjoamaan tuotteessaan tai palvelussaan jotain ylimääräistä yllättävää. Eri asiakkailta on luonnollisesti eri odotukset ja heidän mielipiteensä eroaa monen eri tekijän voimasta. Tämänkaltaisia tekijöitä ovat muun muassa sosiaalisdemokraattiset seikat, taloudellinen tilanne, koulutustausta sekä kilpailevat tuote- ja palvelukokemukset. Asiakkaan tarpeita ja haluja selvitettäessä, on organisaation mahdollista parantaa asiakassuhteitaan merkittävästi. Kuvio 11 esittelee uskollisen asiakkaan mallin. (Pöllänen, 1995)



KUVIO 11 Uskollisen asiakkaan kokemus (Pöllänen, 1995. s.81)

Eri kommunikaatiokanavien käyttäminen ja löytäminen asiakkuudenhallinnan tukena on organisaation onnistumisen kannalta elintärkeää. Yhteydenpito asiakkaiden kanssa on oltava mahdollisimman

aktiivista ja säännöllistä. Huomiota tulisi kiinnittää myös yhteydenpidon ajoittamiseen ja keinoihin. Yhteydenpidon tulee olla ajantasaista, oikeisiin asioihin keskittyvää sekä luotettavaa. Näin organisaation on mahdollista rakentaa kestävä ja kannattava asiakassuhde.

Asiakkuudenhallintaohjelmistoon syötetyn asiakastiedon avulla on yrityksen mahdollista kiinnittää huomionsa oikeisiin tietoihin ja suunnata markkinointitoimet haluamiinsa kohtiin. Eri kommunikointikeinoja käytettäessä tulisi organisaation kerätä myös luotettavaa ja rakentavaa palautetta tulevaisuutta varten. Negatiivinenkin palaute tulisi käsitellä rakentavana ja osattava poimia oikeat seikat rivien välistä oman toiminnan tehostamiseksi. Henkilöstön antama kritiikki ohjelmiston toiminnasta onkin yksi tärkeimmistä yksittäisistä palaute- ja kehityskeinoista.

2.17 Asiakkuuden elinkaaren hallitseminen

Buttlen (2004) arvoketjumallin viides vaihe koskee asiakkuuden elinkaarta ja sen hallitsemista. Tämä vaihe sisältää organisaation työpanoksen koko asiakkuuden elinkaaren ajalta. Elinkaaren aikana asiakkuudessa on kolme päätoimintoa; uusien asiakkuuksien hankkiminen, nykyisten asiakkaiden säilyttäminen sekä asiakasarvon parantaminen. Uudet asiakkuudet voivat olla täysin uusia asiakkaita tai vanhoja asiakkaita, jotka ovat siirtyneet eri tuotesegmenttiin. Asiakkuuksien hallinnan tehokkuuden indikaattorina voidaan pitää yksinkertaisesti sitä, kuinka paljon yrityksen on ollut mahdollista tavoittaa uusia asiakkaita, kuinka suuret ovat organisaation asiakaskohtaiset kulut sekä minkä verran jokaisen uuden saavutetun asiakkaan arvo. *(Buttle, 2004)*

Vanhojen asiakkaiden säilyttäminen vaatii organisaatiolta kovaa työtä, mutta siitä vielä selvästi hankalampaa on uusien asiakkaiden hankkiminen. Asiakkaita, jotka ovat jo kertaalleen ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita voidaan pitää potentiaalisina asiakkaina, mutta ei vielä uskollisi-

na. Organisaatioiden tulisi lähestyä näitä, jo kertaalleen ostaneita, asiakkaita esimerkiksi bonus-ohjelmien tai kanta-asiakastarjouksien välityksellä, jotta heidän ostokäyttäytymisensä saataisiin vakiintumaan. (*Bergström et al. 2003*)

Kauppatieteissä tunnetun säännön mukaan 20 % asiakkaista tuottavat 80 % kaikkien asiakkaiden rahavirrasta. Tämän voidaan katsoa pätevän vielä tämänkin päivän yritysmaailmassa. Suurien olemassaolevien uskollisten asiakkaiden osuutta ei saisi tämän vuoksi vähätellä vaan heitä pitäisi käsitellä erittäin hyvin. (*Bergström et al. 2003*)

2.18 Asiakkuudenhallinnan oppiminen

Asiakkuuksien kehittäminen ja säilyttäminen vaatii organisaatiolta tarkkaa asiakastietokannan ja suoritettujen markkinointitoimien seurantaa. Kun yrityksen omat CRM –tavoitteet on asetettu realistisiksi ja asiakastiedot ovat ajantasaiset, on asiakkaiden seuraaminen helpompaa. Oppivaksi asiakkuudeksi lasketaan tilanne, jolloin organisaation ja asiakkaan välinen suhde katsotaan molemmin puolin aktiiviseksi. Yritysten tarvitsee muistaa pitää asiakaskontaktit hallussa ja oppia tekemistään positiivisista ja negatiivisista tapahtumista. Asiakkuuksien hallitseminen on ikään kuin asiakkaan ja organisaation välistä vuoropuhelua eri kanavien välityksellä. Lisäksi organisaation tulee muistaa oman, ja työntekijöidensä, toiminnan olevan markkinointia ulospäin ja vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin suuntaan. (*Bergström et al. 2003*)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA CASE-YRITYS

Tässä kappaleessa käsitellään CASE-yrityksen liiketoimintaympäristöä sekä tarvetta asiakkuudenhallintaohjelmistolle. Ensin käydään lyhyesti läpi yrityksen yleistä markkinatilannetta ja kilpailuympäristöä, jonka jälkeen tutustutaan lyhyesti kilpailija-, asiakas-, markkinointikanavien ja myyntiprosessien ominaisuuksiin. Lopuksi vielä käsitellään yrityksen CRM-tarvetta sekä nykyisen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamiin valmiuksiin.

3.1 Markkinakatsaus

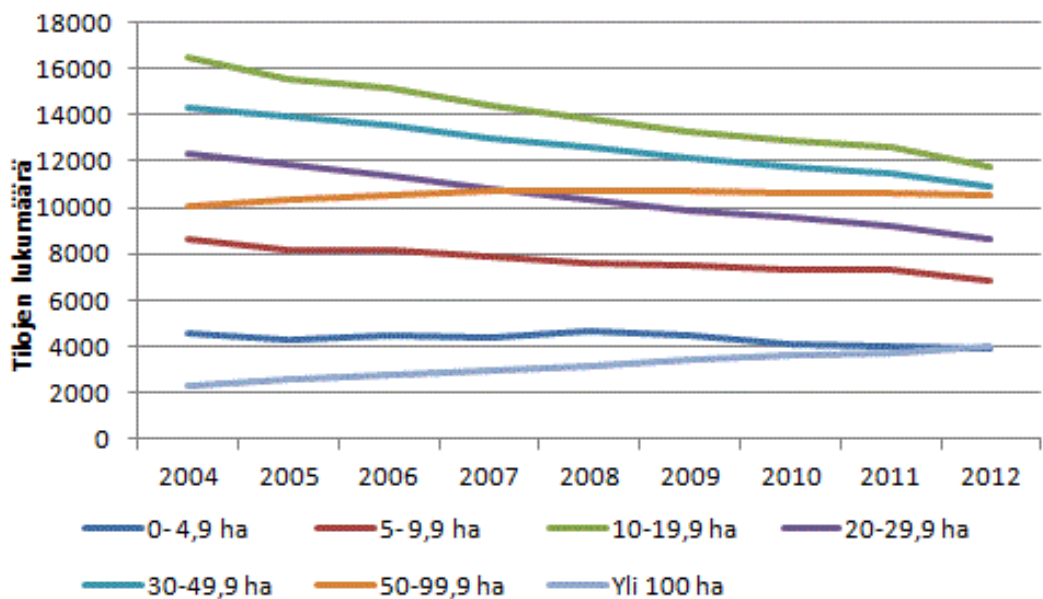
Kappaleessa 3.1 käydään läpi tämän hetkisille markkinoille tyypillisiä ominaisuuksia, kilpailuympäristöä, esitellään merkittävimpiä valmistajia ja toimijoita, asiakkaiden yleistä ostokäyttäytymistä sekä suosituimpia markkinointikanavia.

3.1.1 Kilpailuympäristö

Maatalousala globaalissa mittakaavassa ja etenkin Suomessa on tällä hetkellä kovan murroksen edessä. Tehoviljelyä suositaan ja nykyisen tukipolitiikan johdosta pienviljelyn kannattavuus heikkenee jatkuvasti. Pienemmät viljelijät eivät tule enää toimeen ainoastaan maanviljelyn tuottamalla tuloilla vaan yhä useammat työskentelevät myös joko sivu- tai päätoimisesti toisessa työssä. Tämän päivän tutuksi tullut yhtälö on, että pienen tilan lopettaessa suurempi tila ostaa lopettaneen tilan pellot oman tilansa lisäksi. Tavallista on myös se, että isot tilat ostavat pienempiä toimijoita markkinoilta pois.

Kuten taulukko 4 osoittaa, kokonaisuudessaan maatalojen määrä Suomessa on laskenut vuodesta 2004 vuoteen 2012 yhteensä noin 18 %.

Suurin vähennys tapahtuikin juuri pienehköjen 20-30 hehtaarin pinta-alaltaan olevien tilojen kohdalla, joiden määrä samalla ajanjaksolla laski noin 30 %. Yli 50 hehtaarin tilojen lukumäärä taas nousi samalla tarkastelujaksolla 4 % ja suurimpien, yli 100 hehtaarin tilojen määrä kasvoi 74 %. Vaikka tilojen määrä on laskussa, ei viljelty peltopinta-ala ole vähentynyt, vaan päinvastoin pienessä kasvussa. (Tilastokeskus)



TAULUKKO 4 Maatilojen lukumäärän kehitys vuosina 2004–2012 kokoluokittain (Maa- ja metsätalousyritysten taloustilasto, Tilastokeskus)

Vuonna 2012 aktiivisia maatilayrityksiä oli suomessa kokonaisuudessaan 56 623 kappaletta. Käytännössä koko maatilayritysten määrä on CASE-yrityksen asiakaskuntaa, sillä yrityksellä on myytävää jokaiselle maatalousyrittäjälle. Vaikka tilojen määrä itsessään onkin vielä kasvussa, on valmista asiakaskuntaa itsessään olemassa vielä erittäin suuri joukko. Nykyisellä mallilla asiakkaiden määrä vähenee ja tilalle syntyy entistä ammattimaisempia ja enemmän suuria koneita ostavia maatilallisia.

3.1.2 Kilpailijat

Monen muun alan tavoin, maatalousalalla kamppaillaan rajusti asiakkaiden luottamuksesta ja pyritään täyttämään heidän tarpeensa parhaalla mahdollisella tavalla. Maatalousalalla on aina ollut läsnä vahva kotimaisuuden kannatus valmistajien ja tuottajien osalta, mutta myös ulkomaisia tuotteita myyvien kotimaisessa omistuksessa olevien myyntiliikkeiden osalta. Tämän vuoksi kotimaiset yritykset ovat menestyneet hyvin maatalouskoneiden ja –tarvikkeiden myynnissä. Viime vuosina on suomalaisia yrityksiä myyty joko kokonaan tai osittain ulkomaisiin käsiin ja tämä on parantanut myytyjen yritysten kilpailijoiden asemaa. Esimerkiksi CASE-yritys on saanut paljon uusia asiakkaita ulkomaalaistuneilta kilpailijoilta. Suomessa on kaksi merkittävän suurta toimijaa maatalouskonekaupassa, ja puolenkymmentä pienempää. Pienemmät yritykset ovat viime vuosina keskikokoistuneet ja saaneet jalansijaa markkinoilta isommilta yrityksiltä.

Kuten edellisessä kappaleessa jo tilakokojen vaikutuksesta mainittiin, näyttää maatalousyrittäjien tulevaisuus siltä, että tilojen määrä laskee vuosittain ja samalla tiloista tulee yhä ammattimaisempia. Myytävien tavaroiden volyymit pysyvät kutakuinkin samoina, mutta asiakasmäärät laskevat. Esimerkiksi konekaupan puolella tämä näkyy vähenevinä myyntitapahtumina, mutta kasvavina konekokoina. Tärkeää olisikin, että asiakaskuntaa saataisiin vakiinnutettua ja laajennettua mahdollisimman paljon.

3.1.3 Asiakkaat

CASE-yrityksen asiakkaita ovat maatalousyrittäjät, maatalousoppilaitokset sekä maataloustutkimuslaitokset. Näistä mainittavin ryhmä on ensiksi mainittu, joka kattaa tällä hetkellä lähes kokonaisuudessaan peruskoneiden ja -laitteiden myynnin. Maatalousalan asiakkaat on

totutettu erittäin laadukkaaseen asiakaspalveluun. Asiakkaat ovat erittäin vaativia eikä kynnystä toimittajan vaihtamiseksi juurikaan enää ole. Lisäksi kotimaisen kireän verotuksen vuoksi koneita haetaan usein myös käytettynä ulkomailta. Koneet ovat usein enemmän ajettuja kuin kotimaassa, mutta selvästi edullisempia. Tämä asettaa yrityksille haasteen saada pidettyä asiakkaat kotimaisilla markkinoilla hinnoittelemalla tuotteita entistä tiukemmin.

Erittäin suuri haaste onkin erottua porukasta positiivisessa mielessä. Tähän prosessiin pitäisi saada apukeinoja, ja juuri sen vuoksi yritys tutkiikin asiakkuudenhallintaohjelmiston jalkauttamista myynnin tueksi.

3.1.4 Markkinointikanavat

Maatalousalalla messut ovat varsin merkittävässä roolissa ja vuosittain järjestetäänkin useita suuria näyttelyitä asiakkaita varten. Perinteisiksi muodostuneet messumatkat ovat viljelijöille perinteikäs paikka tavata kollegoitaan ja käydä kuuntelemassa maatalousaiheisia seminaareja. Lisäksi järjestetään huomattava määrä, kymmeniä, erilaisia työnäytöksiä työkoneilla. Yritykset pitävät käytännön kyntönäytöksiä, ruiskutusnäytöksiä, rehuntekonäytöksiä, avoimia ovia ja vielä lisäksi toimipisteillä omia markkinapäiviä. Asiakkaille tarjoillaan yltäkyläisesti niin paljon tapahtumia, että monen tapahtuman kohdalla kärsitään yleisökadosta ja tapahtumien kustannukset ylittävät tuotot selvästi. Messujen jälkeen tärkeimmäksi markkinakanavaksi onkin muodostunut lehti-ilmoittelu, johon ilmoittamalla tavoitetaan lähes koko asiakaskunta. Kasvavassa määrin nuoret viljelijät seuraavat myös internet-sivuja, mutta niiden perusteella harvoin tehdään ostopäätöksiä. Lähinnä seurataan hinnoittelua tai tarkastellaan lähemmin esitteitä ja videoita. Kaupat itsessään tehdään vielä vanhanaikaisesti täysin naamatusten, eivätkä yritykset ole onnistuneet hyödyntämään esimerkiksi verkkokauppaa.

3.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi CASE-yrityksessä sujuu siten, että asiakas ilmoittaa kiinnostuksensa yrityksen tuotteita kohtaa, jonka jälkeen myyjä on häneen yhteydessä ja kertoo tarvetta vastaavista tuotteista. Useimmiten liikkeelle paneva voima asiakkaan kohdalla on juuri lehti-ilmoitus. Toisena vaihtoehtona on messuilla ja näyttelyissä kerätyt asiakastieto-, yhteydenotto- tai arvontalomakkeet, joita käytetään hyväksi uusia asiakkuuksia tai asiakkaiden seuraavia hankintoja selvitetessä.

Asiakkaat eivät käytännössä koskaan osta tuotetta näkemättä sitä, vaan koneita ja laitteita käydään katsomassa paikan päällä joko toimipisteissä tai jo olemassa olevan asiakkaan luona. Koneiden koeajo ennen ostoa on konekaupalle tyypillistä. Kauppojen tekemisen pääpaino ajoittuu myös vahvasti kunkin sesongin mukaan. Keväisin myydään tiettyjä koneita, kesäisin toisia ja syksyisin taas kolmansia. Myös maataloustukien ja veronpalautusten ajankohdat vaikuttavat suuresti tuotteiden menekkiin.

Markkinat elävät jatkuvasti ja trendit esimerkiksi maanmuokkauksen kohdalla vaihtelevat säännöllisen epäsäännöllisesti. Näin myyjäyritysten on tarkkailtava ympäristöään jatkuvasti, että pysyttäisiin oikeassa rytmissä tuotteiden tarjoamisen suhteen. Tässäkin olisi vahvasti hyötyä CRM-ohjelmistosta, koska myyjät voisivat kirjoittaa ylös kunkin asiakkaan kanssa käymänsä keskustelut ja sieltä poimitut tärkeät asiat itselleen muistiin.

3.3 Tarve asiakkuudenhallintaohjelmistolle

CASE-yrityksen tulisi löytää itselleen sopiva ja yhtenäinen ohjelmisto, jonka avulla voitaisiin tehostaa ja helpottaa myyjien työtä. Tietokannasta tulisi löytää yhteinen, koko myyntihenkilöstön käytössä oleva tietopankki. Ohjelmiston tulisi olla riittävän yksinkertainen ja sieltä pitäisi saada

riittävästi oleellista tietoa käytettäväksi. Ohjelmiston avulla myyntiä voitaisiin kasvattaa, henkilökohtaista muistinvaraisuutta pienentää ja markkinointitoimia helpottaa sekä edelleen kohdentaa. Tämän kaltainen ohjelmisto toisi selvää etua yritykselle ja asiakkaille, kun tarpeellinen tieto saataisiin kohdistettua myyjältä asiakkaalle oikea-aikaisesti ja eksaktisti.

Ohjelmiston olisi tärkeää taipua ryhmittelemään ja hallinnoimaan asiakastietoja siten, että tiedot saataisiin jaoteltua eri kategorioihin, esimerkiksi myyjäkohtaisesti tai aluekohtaisesti. Tällä hetkellä yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä Jeeves, on koko yrityksen käytössä vaikka sitä ei erityisesti ole suunnattu myynnin työkaluksi. Lähtökohtaisesti myyntihenkilöstön käsitys ohjelmistosta on negatiivinen, joten sen räätälöimiseksi ja jalkauttamiseksi tulisi tehdä erittäin paljon töitä muutosvastarinnan selättämiseksi.

3.4 Asiakkuudenhallintaohjelmiston nykyiset ominaisuudet

Jeeves on otettu yrityksen käyttöön pääasiallisesti varaston seuranta ja hallintoa varten. Ohjelmiston avulla tehdään osto- ja myyntilaskut, maksetaan palkat ja hallinnoidaan yrityksen rahavirtaa. Asiakkuudenhallintakäyttöön sitä ei kuitenkaan ole suoranaisesti suunniteltu ja kyseissä käytössä ohjelmisto ei vielä ole ollut.

3.5 SWOT- analyysi asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottamiseksi

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Tehokkuus paranee- Käyttäjien halukkuus uuden ohjelmiston jalkauttamiseksi- paljon olemassaolevia asiakkaita- asiakastietojen ajantasaisuus	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Asiakastietojen hajanaisuus eri henkilöiden välillä- Tiedonsiirron heikkous eri myyjien ja yksiköiden välillä- Maantieteellinen etäisyys ja yhteisten tapaamisten määrän vähäinen lukumäärä
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Tiedon kulun ja saatavuuden parantaminen- Tiedon jakamisen tehostaminen- Yhteiset tavoitteet ja päällekkäisen tiedon poistaminen- Tehokas ja onnistunut CRM-kulttuuri	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Toiminnalliset etäisyydet ja erilaisuudet- Kasvavat kustannukset- Tietosuojakäytännöt- Täysin uuden käyttöliittymän omaksuminen

3.5.1 Vahvuudet

CASE-yrityksen onnistuneen asiakkuudenhallintaohjelmiston omaksuminen tehostaisi yrityksen toimintaa huomattavasti myyntiprosessien ja tiedon käsittelemisen osalta. Ohjelmisto mahdollistaisi kunkin asiakkuuden seuraamisen ja käsittelemisen omina projekteinaan, jolloin asiakastarpeisiin voitaisiin keskittyä tarkemmin ja entistä tehokkaammin. CRM -ohjelmiston avulla vapautuisi työntekijöille lisää aikaa, sillä ohjelmisto mahdollistaisi selvästi tehokkaamman tiedonkäsittelyn. Kaikille asiakastietokantaa käyttäville olisi mahdollista päivittää ja hallinnoida asiakastietoja, kun jotain uutta tai päivitettävää ilmenee. Asiakastiedot ovat CRM -ohjelmistossa nopeasti saatavilla ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös mobiililaitteita käyttämällä. Tiedon kulku ja saatavuus paranevat huomattavasti, kun käytössä on koko myyntiväelle yhteinen tietokanta huolimatta työntekijän sijainnista.

Käyttäjien halukkuus uuden ohjelmiston käyttöönottamiseksi on tällä hetkellä erittäin suuri. Uuden ohjelmiston oletetaan parantavan työsuorituksia ja koko myyntihenkilöstö tunnistavat selvän tarpeen ohjelmiston käyttöönottamiseksi.

CASE-yrityksellä on tällä hetkellä paljon olemassa olevia asiakkaita, joista osa on myös sellaisia, joilla on useampia saman tuotemerkin laitteita, joten heidät voitaisiin luokitella uskollisiksi asiakkaiksi. Tämänkaltaisten tärkeiden asiakkuuksien ylläpitäminen ja kaitseminen on yrityksen toiminnan kannalta olennaista. Olemassa olevista ja uskollisista asiakkuuksista kiinnipitäminen on ensiarvoisen tärkeää.

CASE-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän Jeeves, on otettu käyttöön 2012 vuoden aikana, joten sinne syötetyt asiakastiedot ovat tuoreita. Uutta järjestelmää käyttöön ottaessa karsittiin epäaktiiviset asiakkuudet, joten tällä hetkellä tiedon siirtäminen CRM-järjestelmään olisi kohtalaisen pienitöinen eikä turhia asiakkuuksia juurikaan ole. Yrityksen nopean

kasvun myötä on myös luonnollista, että asiakkuuksia hallinnoitaisiin yhä ammattimaisemmin. Tätä odottavat niin asiakkaat kuin yrityksen omat työntekijätkin.

3.5.2 Heikkoudet

Suurimmat heikkoudet liittyvät työntekijöiden nykyiseen asiakastietojen ylläpitoon. Asiakastietoja ja asiakkuuksia hallitaan varsin hajanaisesti ja kullakin myyntityötä tekevällä on omat keinonsa tietojen käsittelemiseksi. Kovin monella käytössä on kynä ja paperia, joiden avulla tarkempia asiakastietoja merkitään. Tämähän saattaisi olla riittävääkin jossain mielessä, mutta kaikki haastateltavat myyntityötä tekevät kokivat ”kynäpaperitaktiikan” olevan epävarmaa ja hidasta.

Ajoittain myyntityötä tekevät eivät tiedä toistensa tekemistä tarjouksista, vaan saattavat tehdä päällekkäisiä tarjouksia ja näin kilpailla keskenään. Tämä ei luonnollisesti ole toivottava tilanne vaan tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla, jotta tilanne päästäisiin tarkistamaan ennen varsinaisen vahingon sattumista. CRM – ohjelmiston avulla voitaisiin ylläpitää yhtenäistä tietokantaa, mikä poistaisi tämän ongelman.

Edellä olevan esimerkin mukaisesti tieto liikkuu eri myyntipisteiden välillä kohtalaisen epävarmasti ja tieto vaihtaakin omistajaa lähinnä myyntihenkilöstön keskinäisten puhelinkeskusteluiden perusteella. Tämä aiheuttaa paljon unohtelua ja väärinkäsityksiä.

CASE-yrityksen myyntipisteet ovat ripoteltuna ympäri Suomen ja myyjien keskinäiset tapaamiset saattavat ajoittain venyä pitkiksikin. Toki pääkonttorista pyritään järjestämään yhteisiä videopalavereja, neuvotteluita sekä koulutuksia, joissa vaihdetaan kuulumisia ja puhutaan yhteisistä myynti- ja markkinointitoimista. Henkilöstö kuitenkin ymmärtää yhteisen tietokannan merkityksen ja on valmis satsaamaan työaikaansa

ohjelmiston käyttämiseksi ja parantamiseksi. Tämä vaatii luonnollisesti panostusta myyjiltä ja ymmärrystä yhteisen tietokannan perustamisen hyödyistä.

3.5.3 Mahdollisuudet

Kunhan asiakkuudenhallintaohjelmisto on täysipainoisesti käytössä, ja työntekijät oppineet käyttämään sitä täysipainoisesti, voidaan varmasti todeta ja osoittaa yleisen tehokkuuden parantuneen merkittävästi. Työntekijöiden tulevat ymmärtämään ohjelmiston tehokkuuden sekä hyödyt ja samalla ymmärtämään sen positiiviset vaikutukset. Asiakastietojen hallinta parantaa markkinointitoimia huomattavasti ja samanaikaisesti tiedon kulku ja – saatavuus paranevat merkittävästi.

Tiedon jakamisen tehostaminen on merkittävä mahdollisuus. Mikäli tieto saadaan tasapuolisesti kaikkien saataville, voidaan tarkkailla asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sen perusteella suunnitella tulevia markkinointitoimia eri sesonkien välillä.

Ohjelmiston käyttäminen antaa mahdollisuudet myös yhteisten myynti- ja markkinointitavoitteiden saavuttamiseksi sekä edesauttaa jo päällekkäisen tiedon poistamista ja ylimääräisen työn vähentämistä. Parhaassa tapauksessa myyntihenkilöstö voi auttaa toisiaan ja näin yrityksen yhteishenkeä saadaan nostatettua tehokkaaksi kokonaisvaltaiseksi CRM-kulttuuriksi. Tämä tarkoittaa ajantasaista ja käyttäjäystävällistä asiakastietoa koko yrityksen henkilöstön saataville.

3.5.4 Uhat

Asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottamisen suurimmat uhat ovat toiminnalliset etäisyydet ja erilaisuudet, kasvavat kustannukset, tietosuojakäytännöt ja täysin uuden käyttöliittymän omaksuminen.

CASE-yrityksen tapauksessa toiminnallisilla erilaisuuksilla ja etäisyyksillä tarkoitetaan eri käyttäjien maantieteellistä sijaintia sekä heidän eri käyttäjätyylejään. Henkilöstöä on monen ikäistä ja – kykyistä, minkä vuoksi tulisi pitää huoli siitä, että jokainen työntekijä saa samanlaisen koulutuksen ja perehdytyksen aiheeseen. Työntekijöiden kouluttamista on jatkettava niin kauan, kun jokainen työntekijä kokee osaavansa ohjelmiston käytön riittäväksi.

Ohjelmiston käyttöönottaminen aiheuttaa yritykselle paljon suoria ja epäsuoria kustannuksia, jotka tulee ottaa huomioon ennen ohjelmiston käyttöönottamista. CASE-yrityksen tapauksessa suurin kustannus on jo käsitelty, sillä Jeeves on varsin kattavasti käytössä yrityksen sisällä.

Lisäkustannuksia aiheutuu koulutus- ja opetustilaisuuksista jotka syövät henkilöstön tehokasta työaikaa. Lisäksi kustannuksia tulee matkoista, joita kouluttajat tai koulutuspaikalle ajavat myyjät aiheuttavat. Jeeves-ohjelmiston räätälöiminen vie työtunteja myös ohjelmiston toimittajalta, jotka laskuttavat luonnollisesti oman työmääränsä. Tämän vuoksi yrityksen tulisi lähettää ohjelmiston jalkauttamiseen täysin voimin, etteivät ponnistelut jää turhiksi ja panostetut kustannukset valuvat hukkaan.

Asiakastietojen tietosuojakäytännöt on selvitettävä tarkasti, ettei järjestelmään syötetä väärää tai liian luottamuksellista tietoa. Näin vältetään ylimääräiset selkkaukset asiakastietojen osalta. Harmaita hiuksia voi aiheuttaa myös yleiset tietotekniset ongelmat, eli miten verkkoresurssit saadaan riittämään, ja tarvitaanko esimerkiksi ohjelmistoon lisää lisenssejä.

Suurimpana haasteena voidaan pitää uuden käyttöliittymän omaksumista. Käyttöliittymän erilaisuus on suuri kynnys etenkin vanhempien työntekijöiden keskuudessa. Jeeves on käyttöliittymältään hyvinkin erilainen perinteiseen Windows – pohjaiseen käyttöliittymään verrattuna ja tämä aiheuttaa omanlaisensa haasteen. Muutosvastarintaa tulee varmasti olemaan, mutta tehokkaalla perustelulla ja koulutuksella tämä saadaan oletettavasti kitkettä.

4 KÄYTTÄJÄTUTKIMUS: MYYNTIHENKILÖSTÖN VALMIUDET CRM-KÄYTTÄJINÄ

Kappaleessa 4 käsitellään ja analysoidaan Jeeves – käyttäjähaastattelun tuloksia. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää myyntityötä tekevien työntekijöiden valmiuksia ohjelmiston käyttäjänä, heidän toiveitaan ohjelmiston ominaisuuksien suhteen sekä selvittää työntekijöiden nykyisiä asiakashallintakeinoja. Tieto kerättiin haastattelemalla koko CASE-yrityksen työkonemyyntihenkilöstöä. Haastateltavat esitellään analyysin aikana aakkosittain A-K- kirjaimin. Tämä sen vuoksi, että käyttäjille luvattu anonymiys säilytetään.

4.1 Tiedonkeruumenetelmät ja laadullinen tutkimus

Tiedonkeruu toteutettiin kokonaisuudessaan kenttätutkimuksena käyttämällä kahta eri metodia; henkilökohtaisia haastatteluja sekä haastatteluja videoneuvottelulaitteiden välityksellä. Haastattelut valittiin käytettäväksi otantajoukon koon takia, 11 työntekijää, sekä varmistukseksi, että kaikkiin kysymyksiin käytettiin riittävästi aikaa eikä kysymyksiin jätetty vastaamatta. Tässä tutkimuksessa käytetään apuna kvalitatiivista tutkimusta ja työssä noudatetaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on pyrkiä kuvaamaan kohdetta ja aktuaalista elämää mahdollisimman todenmukaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on myös ihmisen suosimista tiedonkeruukohteena mikä mahdollistaa aineiston moninaisen sekä yksityiskohtaisen tarkastelun. Laadullisen tutkimuksen metodeina käytetään esimerkiksi teema-, yksilö- ja ryhmähaastatteluja. (*Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara, 2009*)

4.2 Tavoitteet

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman tarkasti käyttäjien nykyiset asiakastiedon hallintakeinot sekä henkilökohtaiset tarpeet uutta ohjelmistoa koskien. Huomiota kiinnitettiin myös käyttäjien omiin valmiuksiin ja henkilökohtaiseen motivaatioon tulevan järjestelmän käyttäjinä. Jokainen käyttäjä on vähintäänkin kokeillut Jeeves - ohjelmistoa ja heillä oli jo käsitys miltä ohjelmisto näyttää ja miten sitä pääpiirteittäin käytetään. Tätä käytettiin apuna muutamissa käyttöliittymään sidonnaisissa kysymyksissä.

4.3 Kysymysten suunnittelu

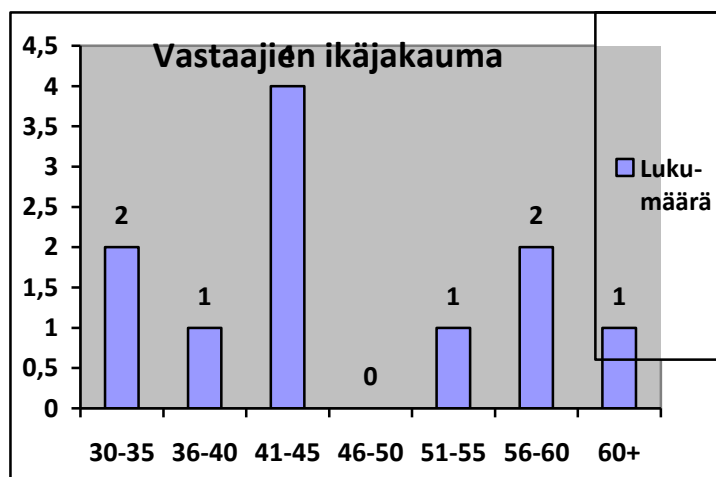
Haastattelututkimuksen kysymykset suunniteltiin vastaamaan mahdollisimman tarkasti tämän työn tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla pyrittiin saamaan lisätietoa ohjelmiston tarpeesta, työntekijöiden käyttöhalukkuudesta sekä tarvittavista ominaisuuksista. Otantaryhmänä tutkimukselle toimi koko työkonemyynnin henkilöstö. Otanta oli suhteellisen pieni, vain 11 henkilöä, mutta sitä vastoin saatiin hyvää ja tarkkaa tietoa vastaajilta vastausprosentin ollessa erinomainen 100 %. Jokainen vastaajista on käyttänyt ohjelmistoa vähintään kolmen koulutuspäivän verran, joten kosketuspintaa ohjelmiston käyttöön oli kaikilla. Osa vastaajista käyttää ohjelmistoa lähes päivittäin, osa hieman vähemmän ja osa ei käytännössä lainkaan. Noin puolet vastaajista olivat käyttäneet CRM- ohjelmistoa aikaisemmin edellisen työnantajan palveluksessa ja etenkin heiltä saatiin hyvin käyttökelpoisia kehitysehdotuksia ohjelmiston jalkauttamiseksi.

4.4 Vastausten analysointi

Vastausten analysoiminen kerää yhteen ja tiivistää annetut vastaukset sekä esittää osan vastauksista myös taulukoina. Vastaajilla oli hyvin samankaltainen kanta esitettyihin kysymyksiin, joskin jokaisella vastaajalla oli myös jotain uutta annettavaa. Uusia ilmenneitä asioita käydään läpi tulevien kappaleiden aikana. Kaikki vastaajat esimerkiksi kokivat tarvitsevansa apua asiakkuuksien hallitsemiseen, mutta harva kuitenkaan osasi sanoa miten omia asiakkuuksien hallintaansa tehostaisi. Eri työtehtävien välillä olevia eroavaisuuksia vastauksiin ei tällä kertaa voitu mitata, koska otantaryhmässä oli vain samaa työtä tekeviä kollegoita. Iän osalta sen sijaan näkyi pientä hajontaa vastauksissa ja esimerkiksi vanhemmat työntekijät eivät kokeneet olevansa yhtä valmiita käyttämään uutta ohjelmistoa, kuin nuoret kollegansa.

Vastauksia analysoidessa huomio kiinnittyi negatiivisten vastausten suureen lukumäärään. Jatkoa ajateltaessa pitää kuitenkin muistaa niiden hyötykäyttöön tehokkaana voimavarana järjestelmää kehitettäessä.

4.4.1 Vastaajien ikäjakauma



TAULUKKO 5 Vastaajien ikäjakauma

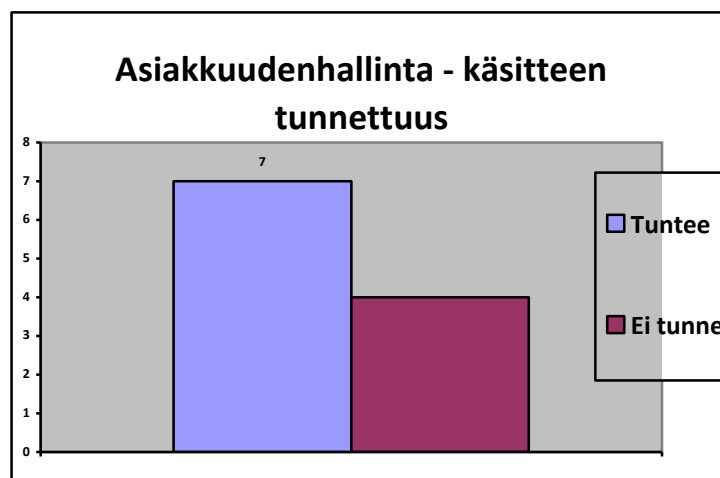
Tärkeänä seikkana uutta ohjelmistoa käyttönottaessa on pidettävä uusien käyttäjien valmiuksia ohjelmiston käyttäjinä. Käyttäjien ikä oli suoraan verrannollinen heidän kokemuinsa henkilökohtaisiin valmiuksiin ohjelmiston käytössä.

Kuten taulukko 5 osoittaa, 37 % vastaajista on iältään välillä 41-45 vuotta. Alle 30- eikä 46-50 – vuotiaita ollut otannassa lainkaan.

”Jätetään nämä tietokonehommat nuoremmille. Itselläni alkaa eläkeikä lähestymään, joten jos jotain uutta aion opiskella, tarvitsisin sitä varten huomattavan määrän aikaa tai sitten oman sihteerin”

Haastateltava J koki, ettei omalla oppimiskyvyllään ole enää kykenevä uutta ohjelmistoa opettelemaan. Samaan aikaan haastateltava kuitenkin arvioi, että asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla voisi tehostaa työtänsä merkittävästi.

4.4.2 Asiakkuudenhallinnan tietämys



TAULUKKO 6 Asiakkuudenhallinta - käsitteen tunnettuus

Haastattelututkimuksessa pyrittiin selvittämään myös vastaajien tietämys CRM- käsitteestä ja asiakkuudenhallinnasta yleensä. Kuten taulukko 6 osoittaa, vastaajista 64 prosenttia tunnisti entuudestaan termin ja vastaisesti 36 prosenttia ei tiennyt mitä asiakkuudenhallinnalla tai CRM:llä tarkoitetaan. Suhteessa vastaajien ikään ei termin tunnistamisessa ollut eroavaisuuksia. Moni termin tunnistanut oli käyttänyt vastaavanlaista ohjelmistoa aikaisemmin.

Tutkimuksessa kysyttiin myös, ovatko vastaajat käyttäneet CRM-ohjelmistoa aikaisemmin. Vastausprosentit ovat samat kuin asiakkuudenhallinnan käsitteen tunteminen eli 64 % ja 36 %. Tutkittaessa paljastui siis varsin luonnollinen seikka; eli työntekijät jotka eivät ole käyttäneet ohjelmistoa eivät myöskään tunteneet käsitteistöä.

Aikaisemmin ohjelmistoa käyttäneistä 64 prosentista 88 prosenttia ovat käyttäneet ohjelmistoa työskennellessään kilpailevassa yrityksessä. Kilpailevissa yrityksissä ohjelmistoa käytettiin pääasiassa asiakastietojen hallinnointiin, laskutukseen, koneiden ja vaihtokonetietojen käsittelyyn sekä tarjouksien tekemiseen. Yhdessä yrityksessä ohjelmistoa käytettiin myös informaatiotietopankkina, johon syötettiin tuotetietoa ja esitteitä henkilöstön käyttöön.

Vastaajat kokivat ohjelmiston hyödylliseksi, vaikkakin alkuun hieman työlääksi, tulevaisuuden käytön kannalta. Yksi vastaajista on työskennellyt aikaisemmin autokaupan alalla, missä CRM -ohjelmisto on vastaajan mukaan ”myyjän tärkein työkalu”. Autokaupassa ohjelmistoa käytettiin kaiken informaation ja osto- sekä myyntitapahtumien ylläpitoon.

4.4.3 Asiakkuudenhallinnan hyödyllisyyden kokeminen

Vastaajilta kysyttiin kokevatko he asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön tarpeelliseksi omassa työssään ja miksi. Kaikki vastaajat tunnistivat selvän

tarpeen ohjelmiston käyttöönottamiseksi, mutta monikaan ei osannut antaa perusteluita vastaukselleen.

”Edellisen työnantajan palveluksessa käytimme CRM-ohjelmistoa osto- ja myyntihintojen, tuotetietouden ja varastotilanteiden seuraamiseen. Ohjelmistoon oli myös mahdollista liittää tuotekohtaisesti esimerkiksi käyttöohje- ja varaosakirjoja”

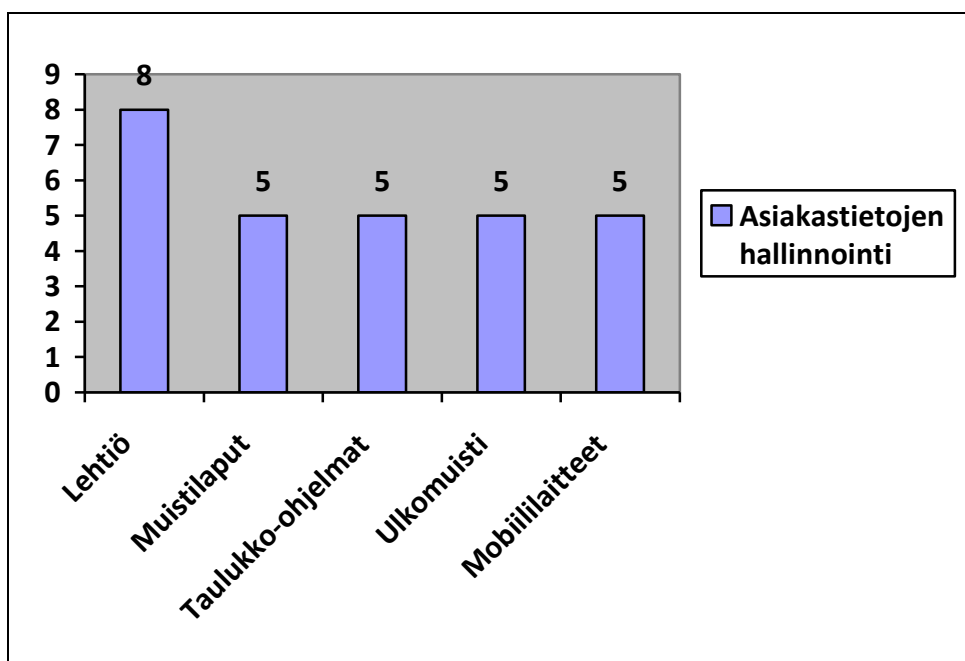
”Autokaupassa käytimme CRM-ohjelmistoa aivan pikkutarkkojenkin asioiden kirjaamiseen. Asiakasta voitiin miellyttää muun muassa ohjelmiston mahdollistamilla syntymäpäivätoivotuksilla ja säännöllisillä kuulumisien kyselemisellä.”

Käyttäjät A ja C olivat käyttäneet asiakkuudenhallintaohjelmistoa varsin kattavasti edellisten työnantajinsa palveluksessa. Kokemuksia ohjelmistosta oli monella muullakin ja yleisesti niiden käyttäminen koettiin positiivisena.

CRM- ohjelmisto katsottiin erittäin tarpeelliseksi etenkin myynnin tukityökaluna, sillä näin saataisiin seurattua asiakkaiden ostokäyttäytymistä tarkemmin. Mitä enemmän volyyymi- ja sesonkituotteita myydään, sitä enemmän tarvitaan seuranta tuotemäärille ja ostokäyttäytymiselle. Vastaajat myös kokivat, että CRM-ohjelmisto on ainoa keino hallita isoa informaatiomäärää järjestelmällisesti etenkin, kun nykyisin asiakkaita ja asiakastietoja saatavilla paljon. Järjestelmän käyttöönottamisella voitaisiin myös välttää ristiriitatilanteet, joissa myyjistä useampi on tarjonnut samaa tuotetta samalle asiakkaalle.

4.4.4 Asiakastietojen hallinta

Vastaajilta kysyttiin heidän tämänhetkisiä keinojaan asiakastietojen hallinnasta ja tarkemmin pyrkimyksenä oli selvittää millä keinoin myyntihenkilöstön edustajat hallitsevat asiakastietojaan. Taulukossa 7 on merkittynä vastaajien keinot asiakastietojen hallitsemiseksi. Yhdeltä vastaajalta on kerätty useampi keino, mikäli vastaaja on näin ilmoittanut. Käyttäjät käyttivät kohtalaisen tasaisesti kaikkia muistikeinoja, mutta näistä kuitenkin selviten erottui lehtiön käyttö.



TAULUKKO 7 Asiakastietojen hallinta

Taulukko 7:n osoittamalla tavalla suosituin keino asiakastietojen hallitsemiseksi oli kynän ja paperin käyttö 8 käyttäjän osuudella. Suurin osa vastaajista piti aina työtä tehdessään mukanaan kynää ja lehtiötä, jonne kirjoitettiin tarkemmat asiakastiedot. Osat työntekijöistä jopa piti viikoissa tallessa tarjouksia ja käytyjä keskusteluja.

”Asiakastietoja hallitsen kynällä ja paperilla, kuten aina ennenkin tähän asti. Nykyisin olen opetellut käyttämään apuna myös sähköpostia ja kännykkää”

”Käytän apuna kynää ja vihkoa. Vihkosta löytyy kaikki tarpeellinen tieto ja tietoja voi tarkastaa sieltä myös jälkikäteen.”

Esimerkiksi vastaajat D ja I olivat vannoutuneita perinteisen kynän ja paperin käyttäjiä. Haastateltavat kokivat vanhan ja tutun menetelmän olevan varma ja helppokäyttöinen.

Muistilapuilla tarkoitetaan erillisiä lappusia, joita henkilöt pitävät nähtävillään asioiden muistamiseksi. Nämä voivat olla esimerkiksi post-it-lappuja tai pieniä vihkoista revittyjä sivuja. Muistilaput muodostivat osaltaan myös merkittävän osan tietojen hallinnoimisesta.

Taulukko-ohjelmat – kohta tarkoittaa tietoteknisillä välineillä, kuten esimerkiksi Microsoft Excelillä tai Wordilla tehtyjä erillisiä taulukoita tai kirjoitelmia. Vastaajista 5 kappaletta käyttivät Microsoftin sovelluksia apunaan.

Moni vastaajista oli asiakastiedon kohdalla oman muistinsa varassa. Huomattavaa kuitenkin oli, ettei yksikään vastaajista luottanut täysin omaan muistiinsa, vaan kaikilla oli muita apukeinoja tietojen muistamiseksi. Vastaajista 5 kappaletta ilmoittivat käyttävänsä apunaan ulkomuistia.

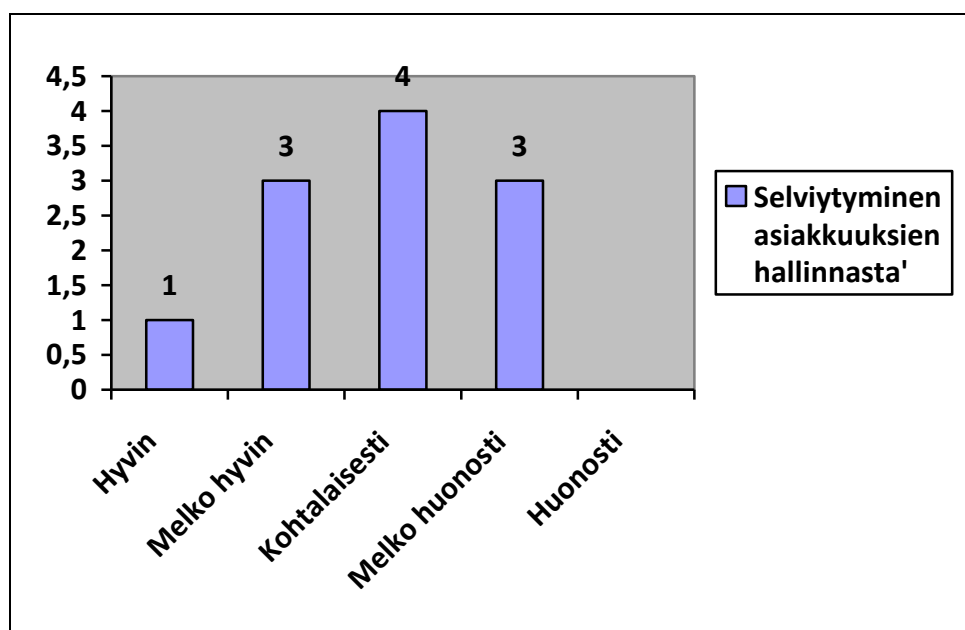
Mobiililaitteet sisältävät matkapuhelimen kalenterin, kannettavien tietokoneiden ja tablettien muistilapputoiminnot sekä sähköpostin. 5 vastaajaa ilmoittivat käyttävänsä sähköpostia tai matkapuhelimen kalenteri- tai hälytystoimintoa apunaan muistinsa tukemiseksi.

”Lähetän asiakkaille tehdyt tarjoukset itselleni sähköpostiin, mistä voin tarpeen vaatiessa niitä tarkastella.”

Vastaaja F käytti apunaan sähköpostia, jonka turvin muistutti itseään tehdyistä tarjouksista, kaupoista sekä muistettavista asioista. Sähköpostissa tiedot pysyivät tallessa ja niiden hakeminen sieltä on yksinkertaista.

4.4.5 Oman asiakkuudenhallinnan arvioiminen

Kohderyhmältä kysyttiin miten he omasta mielestään selviytyvät asiakkuuksien hallinnasta tällä hetkellä. Jatkokysymyksiksi kysyttiin käyttäjien omia valmiuksia ohjelmiston käyttäjänä sekä mielipidettä pystyisivätkö he tekemään työnsä paremmin asiakkuudenhallintaa parantamalla. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää epäsuorasti miten kohdehenkilöt kokevat omat tietonsa ja taitonsa tietoteknisten apuvälineiden parissa sekä saada mielipide sille, onko heidän osaltaan asiakkuuksien hallinnassa parannettavaa. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen annettiin vastaus asteikolla 1-5 ja kolmanteen haastateltava vastasi avoimella vastauksella.



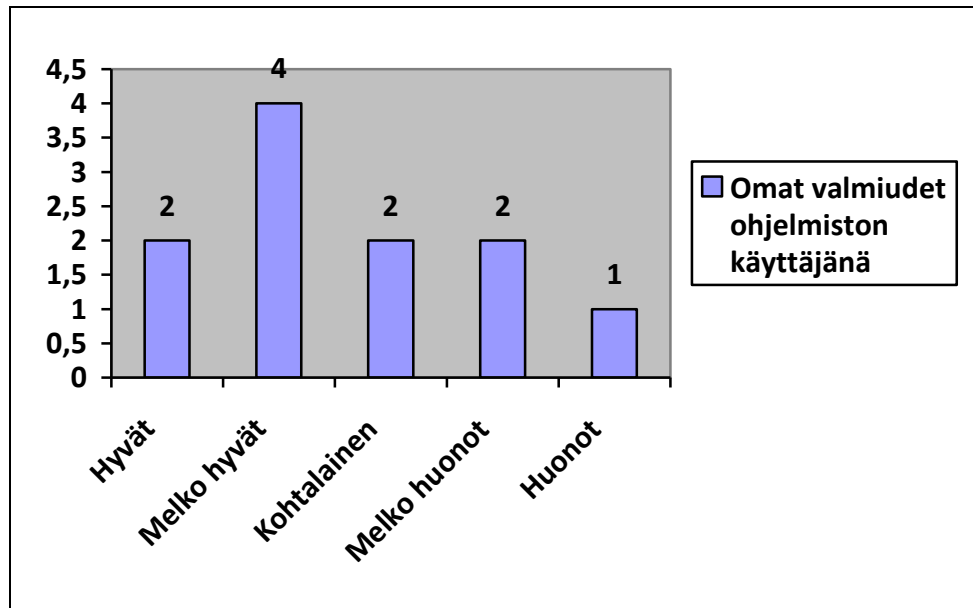
TAULUKKO 8 Selviytyminen asiakkuuksien hallinnasta

Taulukko 8 osoittaa vastaajien oman näkemyksensä omasta asiakkuuksien hallinnastaan. Keskiarvoltaan koko otanta arvioi hallitsevansa asiakkuuksiaan hieman kohtalaista paremmin. Vain yksi koki osaavansa asiakastietojen käsittelyn erinomaisesti, mutta samalla kukaan ei kokenut omaa hallintaansa huonoksi. Kohtalaisesti asiakastietoja mielestään käsittelee 36 % vastaajista ja melko hyvin tai melko huonosti 27 % vastaajista.

”En koe, että omassa asiakastietojen hallinnassani on parantamisen varaa. Tämä taktiikka on toiminut aikaisemmin ja toimii jatkossakin”.

”Varmasti pystyisin parantamaan. Mikäli löytyisi helppokäyttöinen järjestelmä (suomenkielinen) niin se helpottaisi työtä kovasti. Asiakasrekisteriin perustuva esimerkiksi asiakkaille kootusti tekstiviestejä lähettävä palvelu olisi hyvä.”

Kysymykseen annettiin lyhyitä vastauksia, mutta vastaajat I ja J kuvailivat näkemystään hieman tarkemmin. Yllä olevat lainaukset kertovat hyvin erilaisesta näkemyksestä omaan asiakashallintaan kohtaan. Molemmat vastaajat ovat ikäluokaltaan vanhimmasta päästä ja molemmilla on pitkä työura alalla takana.



TAULUKKO 9 Omat valmiudet ohjelmiston käyttäjänä

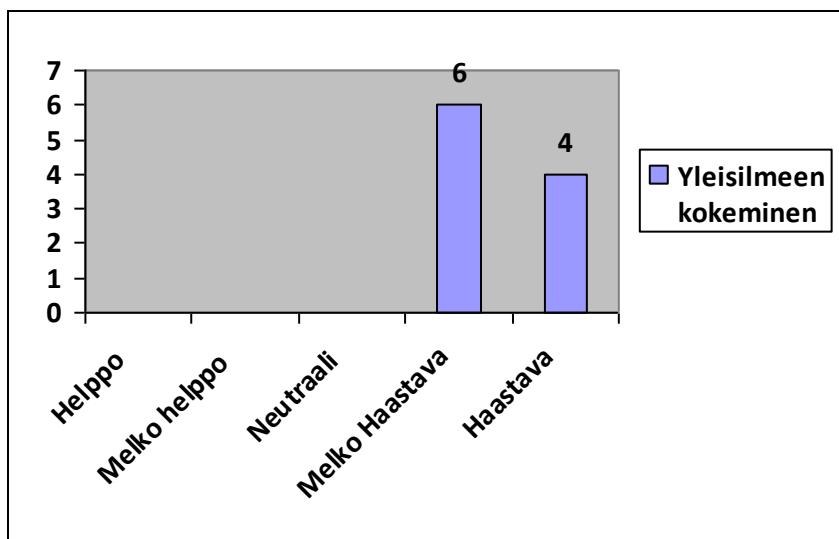
Taulukko 9 esittelee kohderyhmän valmiuksia ohjelmiston käyttäjinä. Kysymykseen saatiin vastauksia kaikkiin vastausluokkiin. Yksin työntekijä oli sitä mieltä, että hänen valmiutensa ovat huonot uutta ohjelmistoa opiskeltaessa, kun taas kaksi vastaajaa piti valmiuksiaan hyvinä. Keskiarvoltaan vastaajat kokivat kuitenkin valmiutensa olevan melko hyvät. Kuusi vastaajaa piti valmiuksiaan hyvänä tai melko hyvänä, kun vain kolme vastaajaa piti valmiuksiaan huonona tai melko huonona.

Vastaajilta kysyttiin myös pystyisivätkö he omasta mielestään tekemään työnsä paremmin asiakkuudenhallintaansa parantamalla. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä että omassa työmallissa olisi parannettavaa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen malli toimii hyvin, eikä parantamisen varaa ole. Kaksi vastaajista huomautti, että nykyinen malli toimii hyvin, mutta parannettavaa varmasti on.

4.4.6 JEEVES – toiminnanohjausjärjestelmä

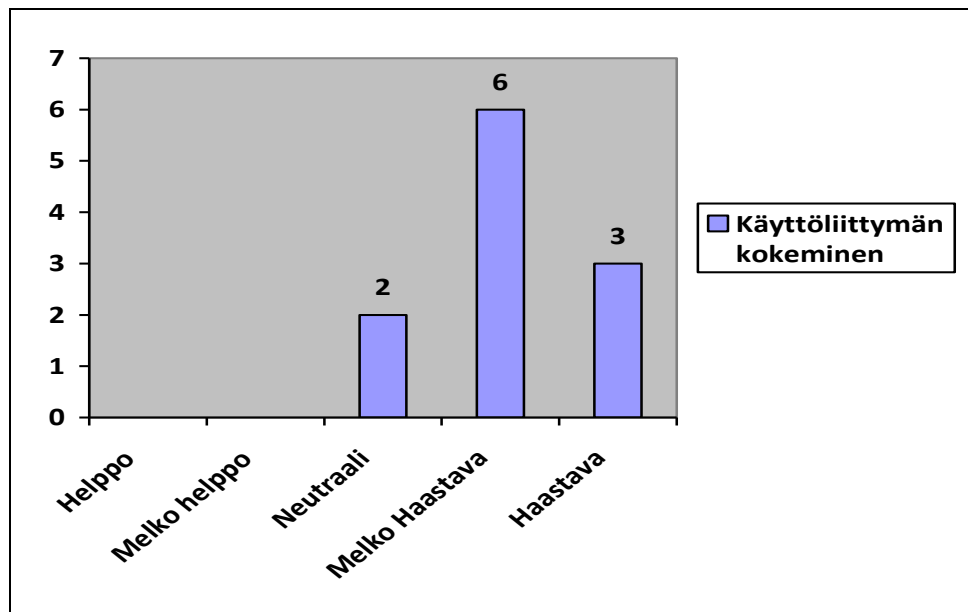
Haastattelussa pyrittiin selvittämään myös miten kohderyhmä kokee nykyisin käytössä olevan JEEVES – toiminnanohjausjärjestelmän. Kysymyksiä esitettiin järjestelmän yleisilmeeseen, käyttöliittymään, järjestelmän käyttöön sekä varsinaiseen käyttöön liittyviä kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena välineenä käyttäjät kokevat nykyisen järjestelmän ja kuinka usein ja mitä ominaisuuksia he käyttävät.

Nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää koskevista kysymyksistä ensimmäinen selvitti järjestelmän yleisilmettä asteikolla 1-5, jossa numero 1 on helppo ja 5 on haastava. Toinen kysymys edelleen samalla asteikolla kysymyksenään minkälaiseksi vastaajat kokivat järjestelmän käyttöliittymän.



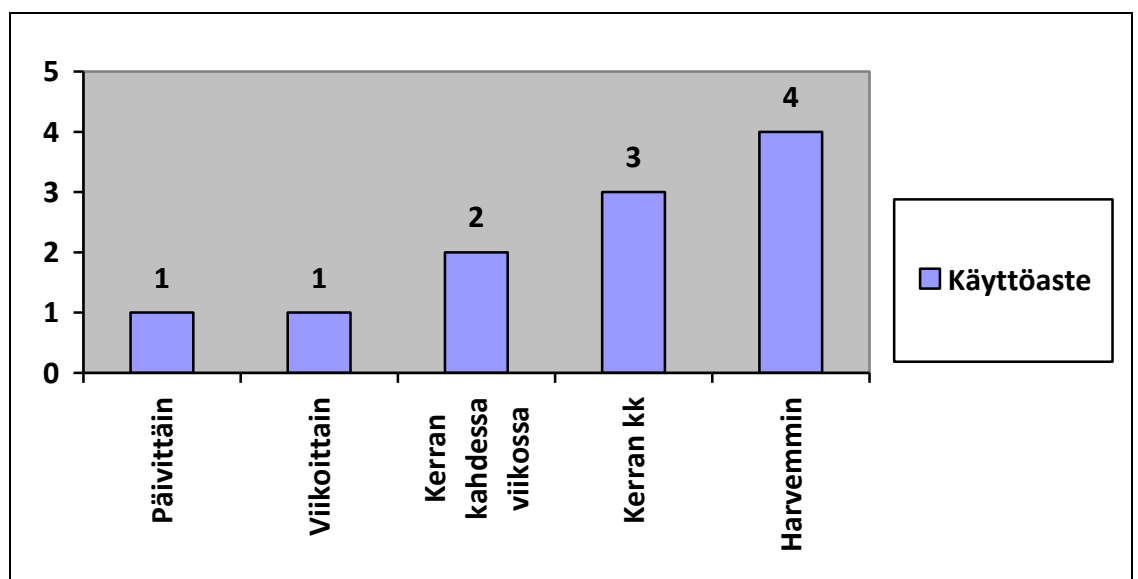
TAULUKKO 10 Nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän yleisilme

Taulukko 10 osoittaa, että kaikki vastaajat pitivät yrityksen nykyisin käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän yleisilmettä vähintään melko haastavana. 11:sta vastaajasta kuusi piti järjestelmään melko haastavana ja 4 haastavana. Helpoksi tai melko helpoksi järjestelmää ei koettu lainkaan.



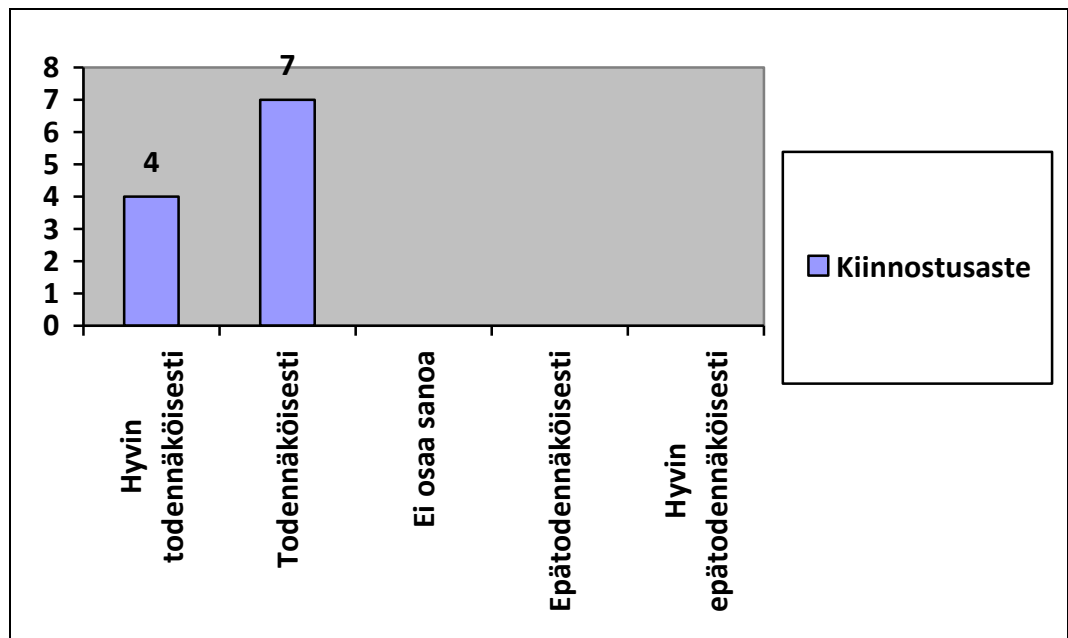
TAULUKKO 11 Nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöliittymä

Taulukko 11 esittää, että nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää haastavana piti kolme yhdestätoista vastaajasta ja melko haastavana kuusi vastaajaa. Neutraalin mielipiteen antoi kaksi vastaajista. Yksikään vastaajista ei pitänyt järjestelmää helppona tai melko helppona.



TAULUKKO 12 Nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöaste

Kuten kuvaaja 12 puolestaan kertoo, että vastaajista ainoastaan yksi käyttää nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää päivittäin. Viikoittain järjestelmää käyttää myös yksi käyttäjä sekä kerran kahdessa viikossa kaksi käyttäjää. Kerran kuukaudessa tai harvemmin järjestelmää käyttää seitsemän vastaajaa 11:stä ja neljä heistä käyttää järjestelmää harvemmin kuin kerran kuukaudessa.



TAULUKKO 13 Vastaajien kiinnostus nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttämiseksi asiakkuudenhallinnan työkaluna

Vastaajien kiinnostuksen käyttää yrityksen nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää asiakkuudenhallinnan työkaluna selviää taulukosta 13. 11:sta vastaajasta neljä piti hyvin todennäköisenä, ja seitsemän vastaajaa todennäköisenä, että käyttäisivät nykyistä järjestelmää nimenomaan asiakkuudenhallinnan työkaluna. Vastaajista yksikään ei osannut sanoa, eivätkä pitäneet epätodennäköisenä etteivätkö käyttäisi järjestelmää.

Vastaajilta kysyttiin myös heidän mielipidettään ohjelmiston omakohtaiseen käyttöön ja sen hyötyyn. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä he voisivat tehostaa nykyistä toimintaansa samalla parantaen tiedonkulkua ja – hallintaa.

Viimeinen nykyiseen järjestelmään liittyvä kysymys esitettiin vastaajille avoimena. Vastaajilta kysyttiin mitä järjestelmätoimintoja tai ominaisuuksia he useimmiten käyttävät. Vastauksissa kävi ilmi, että kaikki nykyistä järjestelmää käyttävät vastaajat tarkkailivat järjestelmän avulla tuotteiden varastosaldon tai asiakastietoja.

Asiakastiedoista haettiin pääasiassa asiakkaiden osoitteita ja puhelinnumeroita. Myös henkilö- tai y-tunnuksia käytettiin luottotietojen tarkastamiseksi. Vastaajista kolme kappaletta selaili järjestelmää, jotta saisivat pidettyä käyttöliittymän tutuna.

”Käytän ohjelmistoa enimmäkseen asiakastietojen hakemiseen. Tarkastan myös aika ajoin onko asiakas aktiivinen, eli vilkaisen viimeaikaiset kauppatapahtumat. Muun muassa fonecta-calleria käytän siltikin enemmän yhteystietojen hakemiseksi”.

Ohjelmiston toimintoja käytettiin lähinnä asiakkaan perustietojen tarkasteluun. Osoite- ja yhteystiedot olivat haetuimmat tiedot, mutta käyttäjä K tarkasteli myös asiakkaan ostoaktiivisuutta ohjelmistoa apuna käyttäen.

”Käytän ohjelmistoa välillä paljonkin esimerkiksi kesäaikaan, kun sijaistan varaosamyymäläämme. Silloin teen ohjelman kautta tilauksia sekä tarkastelen asiakaslistoja”.

Käyttäjät E puolestaan oli jo tottunut ohjelmiston käyttäjä ja käyttää ohjelmistoa jo tuottavaan työhön esimerkiksi varaosatilauksia ja asiakaslistoja tutkittaessa.

Yhteenvetona nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä kysymyksistä voidaan todeta, etteivät vastaajat kokeneet nykyisen järjestelmän käyttöliittymää tai yleisilmettä houkuttelevina. Järjestelmän käyttö nykyisellään on varsin vaatimatonta, sillä 11:sta vastaajasta ainoastaan kaksi käyttää järjestelmää useammin kuin kerran viikossa. Käyttäjistä neljä käyttää järjestelmää harvemmin kuin kerran kuukaudessa, eli käytännössä ei lainkaan. Positiivista on kuitenkin se, että kaikki vastaajat ovat innostuneita käyttämään järjestelmän CRM – ominaisuutta tilaisuuden tullen ja kaikki olivat sitä mieltä, että tehostamalla järjestelmän käyttöä olisi heillä mahdollista vaikuttaa positiivisesti omiin tuloksiinsa.

Vastaajien kiinnostuksesta nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttämiseksi asiakkuudenhallinnan työkaluna saadut tiedot ovat ristiriitaisia käyttöliittymän saaman palautteen kanssa. Käyttäjät pitivät järjestelmän ulkoasua ja käyttöliittymää sekavana, paikoin jopa luotaantyöntävänä, mutta ovat silti valmiita käyttämään järjestelmää oman työnsä tukena.

4.4.7 Oman työn kehittäminen asiakkuudenhallintaa parantamalla

Haastateltavien halukkuus asiakkuudenhallinnan tehostamiseen tuli varsin selkeäksi tutkimusta tehdessä ja yksi kysymyksistä liittyikin siihen, millä keinoin vastaajat olisivat valmiita omaa asiakkuudenhallintaa parantamaan.

"Pyrkisin tekemään rekisterin, jossa asiakkaat olisivat suuruusjärjestyksessä liikevaihdolla mitattuna. Tämän jälkeen eriteltynä tarkemmin tilatyyppeihin, eli tuottaako yritys maito-,

liha- vai viljatuotteita. Kolmantena kriteerinä olisi listaus mitä koneita tilalla on tällä hetkellä. Tärkeää olisi myös tietää mitkä kaupat on hävitty ja mitkä voitettu.”

”Kehittäisin asiakkuudenhallintaa järjestelmällisyyttä lisäämällä ja asiakaskontakteja parantamalla. Vaikka kauppa ei syntyisikään heti, löytyvät tiedot järjestelmästä. Mikäli järjestelmä muistuttaisi tekemättömistä töistä ja asiakasyhteydenotoista käyttäisin sitä aktiivisesti.”

Yllä vastaajien A ja B mietteitä liittyen oman asiakkuudenhallintansa parantamiseen. Haastateltavat kokivat järjestelmällisyyden puutteen suurimmaksi heikkoudeksi ja siihen toivottiin löytyvän apukeinoja. Vastaajat olivatkin varsin yksimielisiä siitä, että työteho paranisi merkittävästi järjestelmällisyyttä lisäämällä.

”Ajantasainen tieto ja aktiivinen yhteydenotto asiakkaisiin erittäin tärkeää. Työni tehostamiseksi tekisin systemaattisen suunnitelman, kuinka usein otan yhteyttä asiakkaisiin. Ohjelmisto pitäisi esim. aakkosittain huolen, että joka päivä soitetaan joillekin asiakkaille. Tärkeää olisi myös olla yhteydessä jo olemassa oleviin asiakkaisiin, sillä yhteistyö alkaa kaupan teosta eikä pääty siihen.”

Haastateltava K toi esille myös seikan ajantasaisen tiedon ja säännöllisten yhteydenottojen tärkeydestä. Samaa mieltä olivat myös käyttäjät E ja G, jotka korostivat henkilökohtaisen myyntityön merkitystä. Alla haastateltavan G näkemys asiaan.

”Kerätä enemmän tietoa asiakkaista ja heidän potentiaalistaan tulevaisuudessa. Asiakkaisiin olisin enemmän yhteydessä ja keräisin enemmän taustatietoa heidän tulevaisuuden

hankintatarpeistaan. Henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeää.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki käyttäjät löysivät omasta asiakashallinnastaan parannettavaa. Tärkeimmäksi nousi jo edellä mainittu järjestelmällisyys, yhteydenpito sekä tietojen löytymisen helppous.

4.4.8 Asiakkuudenhallintaohjelmiston halutut ominaisuudet

Haastattelututkimuksen viisi viimeistä kysymystä liittyivät vastaajien mielipiteisiin asiakkuudenhallintaohjelmiston nykyisiä ominaisuuksista. Haastateltavilta kysyttiin mitä ominaisuuksia he pitivät keskeisimpinä ja mitä ominaisuuksia he toivoisivat ohjelmiston tarjoavan. Viimeinen kysymys koski yleistä palautetta ja siihen haastateltavat antoivatkin paljon näkemyksiä ja ehdotuksia järjestelmän käyttöönottamiseksi sekä ehdotuksia toivotuiksi ominaisuuksiksi.

Tärkeimpinä ominaisuuksina vastaajat pitivät uuden järjestelmän käyttäjäystävällisyyttä, ominaisuuksia sekä liitännäisyyttä muiden ohjelmistojen kanssa. Haastateltavat K ja H kommentoivat kysymykseen seuraavasti:

”Jouhevan käytön varmistamiseksi järjestelmän linkittyvyys kalenterin ja sähköpostin kanssa olennaista. Tieto pitää päästä syöttämään tien päällä heti ja sen tulisi synkkautua itsestään jeeveksen kanssa. Liikaa vaivaa palata ”toimistolle” ja kirjautua ohjelmistoon syöttämään tietoa.”

”Informaatio pitäisi päästä heti syöttämään koneelle. Muuten unohtuu helposti.”

Erytystoiveena oli CRM- ohjelmiston saaminen iPad-tablettitietokoneeseen, jotta nykyisiä IT-työkaluja saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Tärkeänä pidettiin myös muistutus- sekä kalenteritoimintoa siten, että CRM- ohjelmisto saataisiin synkronoitua eri laitteiden välille. Esimerkiksi iPadiin ilmestyvät CRM-muistutukset olivat erittäin toivottuja. Näin myyntihenkilöstö voisi muistuttaa itseään asiakkaiden kanssa käymistään keskusteluista ja sillä keinoin kehittää asiakassuhteitaan. Haastateltava I, kuvaa mietteitään seuraavasti:

”Asiakastietojen yhdistäminen eri kaavakkeille ja lomakkeille olisi tärkeää. Ei käytettäisi useita eri ohjelmistoja.

Muutoksien tekeminen tarjouksiin ja asiakastietoihin päivittyisi eri ohjelmistojen välillä automaattisesti.

Mikäli iPadilla pystytään tulevaisuudessa tekemään tarjous, pitäisi se saada liitettyä crm- ohjelmistoon ilman suurempia toimenpiteitä.”

Ohjelmiston toimintoja kysyttäessä, tähdennettiin seikkaa miltä ohjelmiston etusivun pitäisi näyttää, kun asiakastietosivu avataan. Tärkeimmiksi tiedoiksi tähän toivottiin asiakkaan perustietoja, avoimia ja aktiivisia tarjouksia omat vapaat kentät sekä asiakkaan omistamien työkoneiden- ja laitteiden listaaminen. Haastateltava C kuvaa mietteitään seuraavasti:

”Yleisilme ja käytettävyys perustasolla pitäisi saada kuntoon ja houkuttelevaksi. Perusasiakastietojen pitäisi tulla näkyviin heti alkunäkymässä. Muutoin alkunäkymässä tulisi olla mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa (esim. tarjoukset ja konekanta) Nykyisessä järjestelmässä pitää kaikki tieto osata erikseen hakea.”

Käyttäjistä kuusi haluaisi koulutusta mieluiten järjestettävän ryhmämuotoisena ja kolme liputtaa yksityiskoulutuksen puolesta. Vastaajista kaksi haluaisi yhdistelmän yksityiskoulutusta ja ryhmäkoulutusta, jotta saataisiin riittävästi toistoja aikaiseksi. Koulutuksen osalta haastateltavat olivat varsin joustavia. Tärkein ilmennyt seikka oli, että koulutuksia tulisi järjestää riittävästi rutiinin muodostamiseksi.

Yleisiä terveisiä saatiin varsin kattavasti ja vastaajat kertoivat ehdotuksiaan ohjelmiston käyttämiseksi. Tärkeinä seikkoina pidettiin informaation syöttöä. Käyttäjien mielestä asiakkaan luona tilalla saatu tieto pitäisi päästä syöttämään välittömästi ohjelmistoon esimerkiksi tablettitietokonetta käyttämällä. Lisäksi ohjelmistosta saatavan tiedon pitäisi olla riittävän helposti haettavissa ja yksinkertaista, jotta tiedon saisi tarpeen vaatiessa haettua nopeasti.

Ohjelmiston hakutoimintojen toivottiin olevan yksinkertaisia ja monipuolisia. Asiakasrajauksia tulisi olla riittävästi ja sama asiakas pitäisi saada järjestelmästä esimerkiksi rajaamalla konekohtaisia ja asuinkuntokohtaisia kriteerejä. Ohjelmiston linkittyvyyttä kalenterin kanssa peräänkuulutettiin myös. Olisi hyvä jos kalenteri ja sähköposti saataisiin suoraan yhteyteen CRM- ohjelmiston kanssa. Lisäksi eräs käyttäjä ehdotti että ohjelmistoon lisätään yhteydenottopyyntöjen syöttäminen ja lähettäminen edelleen esimerkiksi kollegoille.

Tarjouspohjan liittäminen CRM- ohjelmistoon koettiin myös tarpeelliseksi. Tarjouksen voisi täyttää heti asiakkaan luona ja sen saisi synkronoitua suoraan ohjelmistoon, mistä sitä pääsisi myöhemmin tarkastelemaan tarpeen mukaan.

Negatiivisena palautteena nykyisestä ohjelmistosta sanottiin, että ohjelmiston käyttölogiikka pitäisi ehdottomasti saada selkeämmäksi. Haastateltava G painotti yksinkertaisuutta ja selkeyttä:

”Tiedot ei suoraan saatavilla, vaan ne pitää etsiä eri valikoiden tai näppäinyhdistelmien takaa. Ohjelmistolla on huono maine tällä hetkellä myyntimiesten keskuudessa. YKSINKERTAISTA, YKSINKERTAISTA.”

Ohjelmiston näppäinyhdistelmiä ja ulkomuotoa pidettiin ”luotaan työntävänä ja epäloogisena”, mutta siltikään tätä ei katsottu kriittisimmäksi puutteeksi vaan lähinnä opeteltavissa olevaksi ominaisuudeksi. Lisäksi toivottiin vakaampaa käyttöyhteyttä. Nykyinen yhteys pätkee liian usein, eikä toimi luotettavasti. Yhteys saattaa katketa pidemmäksikin aikaa, joten tähän toivottiin muutosta.

4.5 Haastattelututkimuksen tulokset ja teoriaviitekehys

Ennen asiakkuudenhallintaprojektin käynnistämistä olisi yrityksen tärkeä tunnistaa selkeästi nykytilansa ja ryhtyä toimenpiteisiin sen mukaisesti. Yrityksellä on tällä hetkellä käytössään varsin kattava asiakastietokanta ja sen hyödyntäminen on avainasemassa projektin onnistumisen kannalta. Yrityksellä on tällä hetkellä kaksi vaihtoehtoa; nykyisen ohjelmiston hyödyntäminen tai toisen, ulkoisen ohjelmiston hankkiminen ja nykyisen asiakastietokannan käyttäminen sen tukena. Buttlen elinkaarimallia tulisi ajatella oppimistyökaluna uusia asiakassuhteita määriteltäessä ja tarkasteltaessa. Mallin avulla pyritään tarkastelemaan esimerkiksi asiakassuhteen historiaa ja ostotapahtumia seurantaajakson aikana.

Työssä tärkeimpänä viitekehysenä käytetty Francis Buttlen malli kuvasi asiakkuuden viisiaskelista arvoketjua, joka koostui seuraavista askelista: asiakasportfolioanalyysi, asiakasintimiteetti, verkoston kehittäminen,

arvonmäärityksen kehittäminen ja asiakkuuden elinkaarta. Mikäli yritys päättää aloittaa asiakkuudenhallintaprojektinsa nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää pohjana käyttäen, voisi Buttlen asiakkuuden arvoketjua käyttää opasteena. Mallia seuraamalla, voisi yritys edetä strategisesti asiakkuudenhallinnan ensiaskeleista kannattavaksi asiakkuustoiminnaksi.

Mikäli yritys päättää jalkauttaa kokonaan uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston, tulisi heidän seurata Buttlen seitsemänaskelista asiakastietokannan rakentamista kuvaavaa kuviota. Tässä työssä malli on esitetty taulukossa 12, jossa opastetaan yritystä oman asiakkuudenhallintaohjelmistonsa tarpeen määrittämisessä ja rakentamisessa. Malli antaa varsin selkeälinjaiset askeleet joiden avulla yrityksen on helpompi keskittyä asiakastietokantansa hyödyntämiseksi.

Palatakseni arvoketjuun, jossa asiakkaan arvo voidaan Buttlen mukaan laskea jakamalla asiakkuuden hyödyt tehdyillä uhrauksilla. Yritysten tulisivat kategorisoida omat asiakkuutensa mahdollisimman tarkasti, jotta pystyttäisiin keskittymään oikeisiin asiakkaisiin oikealla hetkellä. Lisäksi yritykselle olisi merkittävää etua nimetä tietty käyttäjäryhmä koekäyttäjiksi, jotta riittävää vertaistukea ja kannustusta olisi saataville etenkin projektin alkuvaiheessa. Samanaikaisesti tulisi tarkkailla asiakkuuksien ympäristöä ja huomioida organisaatiossa asiakkuuteen vaikuttavat neljä muuttujaa: tuottajat, kumppanit, omistajat/sijoittajat sekä työntekijät.

Buttlen malli on käyttökelpoinen CASE-yrityksen tapauksessa, jossa yrityksellä on jo olemassa oleva yritysrekisteri, muttei keinoja sen kehittämiseksi tai hallitsemiseksi. Yrityksen tulisi ensiksi jalkauttaa itselleen soveltuva CRM-ohjelmisto ja sen jälkeen syöttää järjestelmään mahdollisimman paljon eksaktia asiakastietoa. Tämän jälkeen kategorisoida asiakkaat ja valikoiden etsiä ja löytää potentiaalisimmat asiakkaat, joihin markkinointi ja työpanos suunnattaisiin. Yrityksen tulisi

lisäksi aktivoida muita yhteistyökumppaneitaan ja tuoda heidän tietoonsa, että yrityksellä on käytössään CRM-ohjelmisto. Näin voitaisiin kerätä tukea myös yhteistyökumppaneilta, jotka mahdollisesti voisivat tuottaa osan asiakastiedosta omista järjestelmistään.

Bergström et al. esitti taulukossa 10 esimerkin asiakkaiden mahdollisesti kategorisoinnista kohdemarkkinoinnin helpottamiseksi. Yksi helpoimmista keinoista uusien asiakkaiden löytämiseksi onkin potentiaalisten asiakkaiden kategorisoiminen omaksi ryhmäkseen. Mallin avulla yritys voi kategorisoida lisäksi muut erikoistyötä tai huomiota vaativat asiakasryhmät esimerkiksi tavoitettavuuden parantamiseksi.

Asiakkuudenhallinnan oppimiseen tulee Bergström et al.:n mukaan kiinnittää huomiota, sillä uusien asioiden omaksuminen tapahtuu eriasteisesti eri työntekijöiden välillä. Tämä luonnollinen asia tuli ilmi myös haastattelututkimuksessa, jonka perusteella oli varsin helppo havaita erikäisten työntekijöiden kokemat valmiudet uuden tietokoneohjelmiston käyttäjänä. CRM:n kokonaistavoitteiden tulee olla realistisia ja ensimmäisten asiakastietojen tulee olla ajantasaisia ja käyttökelpoisia. Näin saadaan pidettyä työntekijät motivoituneina ja vastarinta minimoitua.

CASE-yrityksen suurin haaste ei niinkään ole uusien asiakkaiden löytäminen vaan vanhan, varsin kattavan asiakaskunnan aktivoiminen ja asiakastietojen päivittäminen. Tämä kuitenkin vaatii asiakkuusmarkkinoinnin toimien yhdistämistä ja tehostamista koko organisaation yhteisenä tavoitteena. Kuten Christopher et al. esitti, asiakkuusmarkkinoinnin avain olisi yhdistää yrityksen erillistoiminnot keskitetyiksi toiminnoiksi. Tärkeimmät toiminnot ovat laatu, asiakaspalvelu sekä markkinointi. Nämä kolme toimintoa yhdessä järjestelmällisen johdon linjauksen kanssa varmistaisivat tehokkaan toiminnan ja tuottavamman asiakassuhteen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä on käsitelty asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena ja sen soveltamista kasvavan yrityksen tarpeeseen jo olemassa olevan tietokoneohjelmiston avulla. Päättökysymyksenä oli määrittää käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän vaatimukset, tavoitteet ja halutut ominaisuudet tehokkaan käytön takaamiseksi sekä nykyisen ohjelmiston soveltuvuus.

Työssä käytiin ensiksi läpi toimeksiantajayrityksen taustatietoja sekä yrityksen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän taustatietoja. Merkillepantavaa on CASE-yrityksen nopea kasvu ja sen mukanaan tuomat haasteet viimeisen viiden vuoden ajalta.

Työssä tutkittiin asiakkuudenhallintaa yleisellä tasolla, tutustuttiin CRM-termiin tarkemmin organisatorisesta näkökulmasta ja käytiin läpi asiakkuudenhallinnan hyötyjä niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Hedelmällisen CRM:n hyöty onkin, että se kannattaa molempia osapuolia ja parantaa asiakassuhteita ja sitä kautta tuottavuutta. Yrityksen näkökulmasta kannattava asiakassuhde tuottaa luonnollisesti enemmän voittoa ja uskollisiksi asiakkaiksi kutsutut asiakkaat tuottavatkin yritykselle eniten voittoa.

Yritysten tulisi keskittyä tyydyttämään tai ylittämään asiakkaiden tarpeet useista syistä. Tyytyväiset asiakkaat; maksavat todennäköisemmin tuotteesta täyden hinnan, levittävät tietoa muille asiakkaille, ostavat enemmän kuin tyytymättömät asiakkaat. Tyytyväisestä asiakkaasta on myös mahdollista saada uskollinen asiakas täyttämällä riittävä määrä positiivisia kokemuksia. Egan esitti myös mallissaan asiakastyytyväisyyden johtavan asiakkuuden säilyttämisen kautta asiakastuottavuuteen. Panostusta vaaditaan siis vielä uuden asiakkuuden

saavuttamisen jälkeenkin reilusti, ennen kuin kannattava asiakkuus saavutetaan.

Asiakkuudenhallintaa tarkasteltiin myös osana tietotekniikkaa ja todettiin nykypäivän asiakkuudenhallinnan olevan lähes kokonaisuudessaan tietokoneohjelmistojen varassa. Ohjelmistoja on tarjolla erittäin paljon ja soveltuvan ohjelmiston löytämiseksi kannattaa selvittää tarkasti omat käyttötarpeet ja –odotukset.

Työssä käytettiin tärkeimpänä viitekehyksenä Francis Buttlen asiakkuuden arvoketjua, joka koostui viidestä askeleesta: asiakasportfolioanalyysi, asiakasintimiteetti, verkoston kehittäminen, arvonmäärityksen kehittäminen ja asiakkuuden elinkaarta. Tätä mallia seuraamalla voidaan strategisesti edetä asiakkuudenhallinnan ensiaskeleista kannattavaksi asiakkuustoiminnaksi.

Asiakkaan arvo voidaan Buttlen mukaan laskea jakamalla asiakkuuden hyödyt tehdyillä uhrauksilla. Yritysten tulisikin kategorisoida omat asiakkuutensa mahdollisimman tarkasti, jotta pystyttäisiin keskittymään oikeisiin asiakkaisiin oikealla hetkellä. Tätä varten tulisi tarkkailla asiakkuuksien ympäristöä ja huomioida organisaatiossa asiakkuuteen vaikuttavat neljä muuttujaa: tuottajat, kumppanit, omistajat/sijoittajat sekä työntekijät.

Buttlen malli on käyttökelpoinen CASE-yrityksen tapauksessa, jossa yrityksellä on jo olemassa oleva yritysrekisteri, muttei keinoja sen kehittämiseksi tai hallitsemiseksi. Yrityksen tulisi ensiksi jalkauttaa itselleen soveltuva CRM-ohjelmisto ja sen jälkeen syöttää järjestelmään mahdollisimman paljon eksaktia asiakastietoa. Tämän jälkeen kategorisoida asiakkaat ja valikoiden etsiä ja löytää potentiaalisimmat asiakkaat, joihin markkinointi ja työpanos suunnattaisiin. Yrityksen tulisi lisäksi aktivoida muita yhteistyökumppaneitaan ja tuoda heidän tietoonsa,

että yrityksellä on käytössään CRM-ohjelmisto. Näin voitaisiin kerätä tukea myös yhteistyökumppaneilta, jotka mahdollisesti voisivat tuottaa osan asiakastiedosta omista järjestelmistään.

Bergström et al. esitti taulukossa 10 esimerkin miten asiakkaita voitaisiin kategorisoida kohdemarkkinoinnin helpottamiseksi. Yksi helpoimmista keinoista uusien asiakkaiden löytämiseksi onkin potentiaalisten asiakkaiden kategorisoiminen.

Asiakkuudenhallinnan oppimiseen tulee Bergström et al.:n mukaan kiinnittää huomiota, sillä uusien asioiden omaksuminen tapahtuu eriasteisesti eri työntekijöiden välillä. CRM:n kokonaistavoitteiden tulee olla realistisia ja ensimmäisten asiakastietojen tulee olla ajantasaisia ja käyttökelpoisia. Näin saadaan pidettyä työntekijät motivoituneina ja vastarinta minimoitua.

Asiakkuudenhallinnalla on selvä maali: asiakastyytyväisyyden, ja sitä kautta syntyvän liiketoiminnan, kasvun parantaminen. CASE-yrityksen suurin haaste ei niinkään ole uusien asiakkaiden löytäminen vaan vanhan, varsin kattavan asiakaskunnan aktivoiminen. Tämä kuitenkin vaatii asiakkuusmarkkinoinnin toimien yhdistämistä ja tehostamista koko organisaation yhteisenä tavoitteena. Kuten Christopher et al. esitti, asiakkuusmarkkinoinnin avain olisi yhdistää yrityksen erillistoiminnot keskitetyiksi toiminnoiksi. Tärkeimmät toiminnot ovat laatu, asiakaspalvelu sekä markkinointi. Nämä kolme toimintoa yhdessä järjestelmällisen johdon linjauksen kanssa varmistaisivat tehokkaan toiminnan ja tuottavamman asiakassuhteen.

Asiakassuhteen kannattavuutta olisi järkevä mitata ennen CRM-ohjelmiston jalkauttamista sekä uudestaan ennalta määrätyn ajanjakson päästä. Näin voitaisiin seurata ja mitata yrityksen toiminnan tehostumista ja asiakassuhteiden tasoa Yrityksen työntekijöiden tulisi olla hyvin selvillä

yhteisistä tavoitteista ja CRM:n mukanaan tuomista eduista, jotta henkilökunta saataisiin pidettyä motivoituneena ja muutosvastarinta alhaisena. Näin yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta ja yritystoiminnan kestävyyttä saataisiin parannettua.

Teoriaosuuden jälkeen tutustuttiin vielä yrityksen nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän nykytilaan ja sen käyttäjäkohderyhmän mielipiteisiin ja valmiuksiin ohjelmiston käyttäjinä. Yleisesti voidaan todeta, että nykyinen järjestelmä oli koko otannalle tuttu, mutta ei mieluinen. Järjestelmä koettiin haastavaksi ja epäloogiseksi johtuen suuremmilta osin siitä ettei ohjelmisto ollut tuttu, vaan noudatti täysin uutta käyttölogiikkaa. Eroavaisuuksia havaittiin etenkin eri käyttäjien kokemissaan valmiuksissa ohjelmiston käyttäjinä. Osa katsoi oman oppimiskäyränsä olevan niin heikko, ettei oppisi uutta ohjelmistoa käyttämään. Tärkeä havainto kuitenkin oli, että koko kohderyhmä uskoi voivansa tehostaa työtänsä omaa asiakkuudenhallintaansa parantamalla ja kaikki myös toivoivat CRM-ohjelmiston käyttöönottoa.

Asiakkuudenhallintaa ja sen aloittamista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, mutta kuten edellä mainittiin, yrityksen tulisi ymmärtää sekä selvittää sen olemassa olevat resurssit ja valmiudet. Yrityksellä on jo valmiit asiakasrekisterit ja varsin kattava asiakaskunta. Tärkein tehtävä ohjelmistoa käyttöönottaessa olisikin varmistaa, että syötetty tieto on ajantasaista ja sen syöttäminen sujuisi joutuisasti.

Asiakkuudenhallintaohjelmiston toivottiin tarjoavan rekisterin, jonka avulla voitaisiin katsoa kollektiivisesti tehtyjä kauppvoja, sekä vertailla eri ostotapahtumien menestystä keskenään. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että ohjelmisto saataisiin synkronoimaan muiden ohjelmistojen kanssa esimerkiksi tablettia hyödyntäen. Näin myyntihenkilöstön hinnoittelutyö helpottuisi monella tavalla. Tärkeimpänä esimerkkinä uusia konetarjouksia tehtäessä, koska voitaisiin tutkia, onko tiettyjen koneiden kohdalla hävitty

useampia kauppoja jolloin voitaisiin ryhtyä vastatoimiin. Yhteinen rekisteri poistaisi myös aimo määrän turhaa työtä useilta eri työntekijäryhmiltä. Tällä hetkellä moni hoitaa tiedonkeruunsa henkilökohtaisesti ja päällekkäistä työtä samojen asiakkaiden kohdalla tehdään usein. Nykyinen toiminnanhallintajärjestelmä ei tarjoa suoraan tämänkaltaista ominaisuutta, joten CRM-ohjelmistoa suunniteltaessa on yrityksen kiinnitettävä selvästi enemmän huomiota ohjelmiston rakenteeseen. Työntekijät toivoivat käyttöjärjestelmältä selkeyttä ja loogisuutta, joita nykyisen ohjelmiston ei katsottu tarjoavan. Työntekijät olivat kuitenkin valmiita sopeutumaan, mikäli ohjelmisto tarjoisi riittävästi hyötyä heidän työnsä helpottamiseksi.

Maatalouskonealalla tämän päivän kaupankäynti on usein hyvin henkilösidonnaista ja osa asiakkaista ostaa tuotteita vain tutuilta myyjiltä työskentelivätpä nämä missä yrityksessä tahansa. Kaupankäyntiin vaikuttaa siis huomattavan paljon henkilösuhteet. Moni asiakas ei kilpailutakaan tuotteita, vaan myyjiä. Tämän vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää, että asiakastietoja pidettäisiin hyvin ajan tasalla ja uuden asiakkaan tehdessä tarjouspyyntöä, kirjattaisiin heti asiakastietoja ylös. Asiakkaan tarpeiden muistaminen ja edelliseen keskusteluun vetoaminen antaa asiakkaalle ammattimaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja synnyttää henkilökohtaisen tunteen, että asiakkaasta välitetään.

Asiakaslukumäärien suhteen yrityksen tilanne on varsin kimurantti. Vaikka asiakkaita on paljon, on asiakkaiden kokonaismäärä jatkuvassa laskussa. Seuranta ei ole helppoa, sillä asiakastietoja tulisi päivittää jatkuvasti. Etenkin lopettaneiden maatalousyrittäjien tietojen suhteen tulisi yrityksen olla valppaana turhan työn välttämiseksi. Tämän vuoksi yrityksen olisi käytävä läpi asiakasrekisterinsä tai muin keinoin varmistaa olemassa olevat asiakastietonsa. Hyvin tyypillistä on myös, että yhdellä myyntialueella on tuhat asiakasta, joista muutama kymmen tekevät alueen

suurimmat kaupat. Loput ostavat pieniä varaosaostoja olemassa oleviin koneisiin tai lisävarusteita tai täysin muita tuotteita.

Haastattelututkimuksessa selvisi lisäksi, että myyntihenkilöstöstä aikaisemmin CRM-ohjelmistoa käyttäneet olivat enemmän positiivisia uuden ohjelmiston käyttöönottamiseksi, kuin ne jotka eivät olleet ohjelmistoa aikaisemmin käyttäneet. Samaan aikaan nuoret tunsivat olevansa valmiimpia ohjelmiston käyttäjiä kuin vanhemmat työntekijät. Kuitenkin yhtä lukuun ottamatta kaikki työntekijät katsoivat olevansa valmiina uuden ATK- ohjelmiston käyttäjiksi.

Yrityksen koko huomioiden CRM- ohjelmiston käyttöönotto ei välttämättä tarvitsisi erikseen pilottikäyttäjryhmää vaan aluksi käyttäjinä voisivat toimia juurikin työkonemyynnin henkilöstö. Näin saataisiin suoraan kymmenen käyttäjää, jotka voisivat ohjelmistoa hyödyntää työssään ja haastattelututkimuksen perusteella myös haluaisivat sitä käyttää. Työkonepuolen henkilöstö voisi toimia esimerkkiryhmänä muulle henkilöstölle ja sen käyttöä olisikin helppo levittää esimerkiksi maitopuolen myyntihenkilöstölle ja tuotepäälliköille.

Haastattelututkimuksen tulokset ovat jokseenkin ristiriitaiset. Kohderyhmä haluaisi käyttöönsä asiakkuudenhallintajärjestelmän koska nykyistä ohjelmistoa ei pidetty kovinkaan potentiaalisena vaihtoehtona, ellei sen käytettävyyteen saada merkittäviä muutoksia. Tämän vuoksi yrityksen tulisivin selvittää saadaanko nykyinen ohjelmisto taipumaan CRM-käyttöön sopivaksi ja millä hinnalla. Toinen vaihtoehto on harkita täysin uuden ohjelmiston hankkimista. Uuden ohjelmiston tulisi olla rakenteeltaan kevyt ja suunniteltu pääasiassa asiakkuudenhallintaan. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi tableteille suunnattu sovellus, mikä päivittäisi tietoa tietyn käyttäjryhmän sisäiseen tietopankkiin. Negatiivisena puolena se seikka, että tietokannan joutuisi hyvin todennäköisesti perustamaan täysin uudestaan. Positiivisena puolena olisivat kustannukset ja käytön helppous.

Tietoja olisi helppo päivittää tabletilla suoraan asiakkaan luona, ja unohtamisen riski saataisiin minimoitua. Puhuttaessa uudesta tietokoneohjelmistosta olisi tärkeää, mutta epätodennäköistä, että järjestelmän saisi synkronoitua nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Nykyisen käyttämisessä hyötynä ovat jo valmiiksi syötetyt asiakastiedot ja mahdollisuus jatkotoimenpiteisiin esimerkiksi kauppojen tekemiseen.

Tällä hetkellä tärkeä asia kuitenkin on, että ohjelmisto on hankittava ja jalkautettava pian. Käyttäjät ovat motivoituneita ja osalla on vielä hyvin muistissa edellisen työnantajan käytössä ollut ohjelmisto. Ohjelmistolta peräänkuulutetaan helppokäyttöisyyttä, yksinkertaisuutta ja synkronoitavuutta eri järjestelmien välillä. Nykyiseen järjestelmään verrattuna yksinkertainen ulkoasun muutos toisi jo houkuttelevuutta selvästi lisää.

Jotta yritys onnistuisi CRM- projektissaan, on sen kiinnitettävä huomiota tulevien ohjelmistokäyttäjien kouluttamiseen. Tarkemmin siihen, että käyttäjät varmasti ymmärtävät miksi ohjelmisto otetaan käyttöön ja minkä takia. Töitä joudutaan tekemään varmasti ensin enemmän, mutta yhteistä etua ajatellen tämä ei saisi muodostua ongelmaksi. Ohjelmiston hyödyt on kerrottava ja selkeytettävä.

Päätti yritys ohjelmistojen suhteen mitä tahansa, on asiakkuudenhallintaprojekti aloitettava mahdollisimman pikaisesti. Nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen näyttää kriittistä osaa tulevaisuudessa. Joko yritys hyödyntää ohjelmistoa täydellisenä CRM-työkaluna tai vähintäänkin käyttää sinne syötettyjä tietoja pohjana uuden tietokannan luomiseksi. Ohjelmiston käyttöönotto on työläs prosessi, mutta jatkossa edesauttaa asiakaskontaktien ylläpitoa ja hallitsemista parantaen näin yrityksen toimintaa ja tulosta. Yrityksen on muistettava, että asiakasuskollisuuden tavoittamiseksi nähty työ maksaa

itsensä moninkertaisesti takaisin parantamalla yrityksen suorituskykyä sekä työntekijöiden kuin asiakkaidenkin tyytyväisyyttä.

Case-yrityksen asiakkuudenhallinnan tehostamiselle ja asiakashallintakulttuurin kehittämiseksi tutkielmani on tuonut lisäarvoa eritoten projektin kokonaisuymmärryksen sekä työntekijöiden valmiuksien nimissä. Yritys tietää nyt, kuinka suuri merkitys kannattavalla asiakkuussuhteella on ja ymmärtää sen olevan työläs, mutta erityisen kannattava prosessi.

Tekemäni johtopäätökset ovat saaneet jo osakseen kritiikkiä, mutta se on erityisen tervetullutta, koska näin yritys saa sisäisesti keskusteltavaa asiakkuudenhallinnasta ja sen merkityksestä.

Työntekijöillä oli paljon tarmoa oman asiakashallintatyönsä parantamiseksi ja osa heistä oli jo miettinytkin miten omaa työtä saataisiin tehostettua ja parannettua. Tähän lähtökohtaan nojaten, on projektilla varsin hyvät mahdollisuudet onnistua. Yritys on tietoteknisesti varsin hyvällä tasolla ja työntekijöillä on motivaation lisäksi hyvät teknis-materiaaliset mahdollisuudet asiakkuudenhallintaprojektin suhteen.

Jatkossa tutkimusmahdollisuuksia on varsin paljon, vaikka yrityksen olisikin tärkeintä ryhtyä tuumasta toimeen asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. Kuitenkin, jatkossa voitaisiin tutkia tehokkaimman mahdollisen aikataulun selvittämistä sekä tarkempaa resurssien jakamista yrityksen käyttöön. Sesonkiluonteisuus tuo oman haasteensa yrityksen toiminnalle, joten aikatauluttaminen olisi ensiarvoisen tärkeää.

6 LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet:

Aarnikoivu, H., 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva, Finland. WSOY.

Bergström, S., Leppänen, A., 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki, Finland. Edita Prima Oy.

Bose, R., 2002. Customer Relationship Management: key components for IT success. Industrial Management & Data systems. Vol. 9, nro 2. Bingley, England. Emerald Group Publishing

Brassington, F., Pettitt, S., 2000. Principles of Marketing, second edition. Harlow, England. Pearson Education Limited.

Buttle, F., 2004. Customer Relationship Management Concepts and Tools. Oxford, England. Butterworth-Heinemann.

Christopher, M., Payne, P., Ballantyne, D., 1996. Relationship marketing. Oxford, England. Butterworth-Heinemann.

Dalkir, K., 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Butterworth-Heinemann, Burlington, USA: Elsevier Inc.

Dyche, J., 2002. The CRM Handbook. Addison-Wesley, ISBN 0201730626

Egan, J., 2001. Relationship marketing – Exploring relational strategies in marketing. Harlow; Essex, England, Pearson education Ltd. Prentice Hall

Garrido-Moreno, A. & Padilla-Melendez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. Internal Journal of Information Management. Vol. 31, nro 5, s. 437-444.

Grönroos, C., 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo, Finland: WSOY.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, W., 2002. Principles of Marketing – Third European edition. Harlow; Essex, England, Pearson education Ltd. Prentice Hall

Hellman, K., 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfoliot. Helsinki, Finland. WSOY

- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki, Finland. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lahtinen, J., Isoviita, A., 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere, Finland. Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J., Isoviita, A., Hytönen, K., 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Tampere, Finland. Avaintulos Oy.
- Mattinen, H., 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki, Finland. Talentum.
- Oksanen, T., 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki, Finland. Talentum
- O'Connor, J., Calvin, E., 2001. Marketing in the digital Age. Harlow; Essex, England, Pearson education Ltd. Prentice Hall.
- Payne, A., 2007. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer management. Oxford. England. Butterworth-Heinemann (Elsevier)
- Pöllänen, J., 2003. Yksilömarkkinointi – Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki, Finland. Talentum Media Oy.
- Reinboth, C., 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki, Finland. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R., 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva, Finland. WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K., 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä, Finland. Gummerus Kirjapaino Oy.

Verkkolähteet:

Businessballs, Chapman Alan. www.businessballs.com (vierailtu 4.6.2014)

The University of Texas, Austin <http://mba.mcombs.utexas.edu/> (vierailtu 1.5.2014)

Tilastokeskus, Maa- ja metsätalousyritysten taloustilasto, http://www.stat.fi/til/mmtal/2012/mmtal_2012_2014-04-03_tie_001_fi.html (vierailtu 16.5.2014)

www.intelebiz.com/images/CRM-graph1.jpg (vierailtu 2.5.2014)

JEEVES- käyttäjähaastattelun alkusanat

Asiakkuudenhallinnan parantamisella pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa asiakaslähtoisemmäksi, mikä nykyisessä ”asiakas on kuningas”-yhteiskunnassa on ensiarvoisen tärkeää yrityksen tuloksen parantamiseksi.

CASE-yrityksen konsernissa on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä Jeeves, minkä yhtenä ominaisuutena on asiakkuudenhallinta, joka tunnetaan myös lyhenteellä CRM (customer relationship management). Tämä haastattelu tutkii mahdollisuutta hyödyntää Jeevesin CRM-ominaisuutta myyntityön tueksi ja helpottamiseksi. Olette kaikki saaneet jo ensipuraisun Jeeveksen saloihin parin koulutuksen myötä, joten pyydän teitä hieromaan muistisopukoitanne haastatteluun vastatessanne. Erityisesti pyydän tarkkuutta ja ehdotuksia ohjelmiston ominaisuuksiin ja tiedonantoon liittyen. Vastaamiseen menee järjenjuoksustanne riippuen viidestä kahteenkymmeneen minuuttia, joten toivon teiltä liikenevän aikaa vastaamiseen. Haastattelu puretaan anonymisti pro gradu- tutkimustani varten ja siinä esiintyviä tietoja ei jaeta eteenpäin.

Kiitoksia,

Tomi Korpikoski

JEEVES- käyttäjähaastattelu

- Yritys
- Ikä
- Onko käsite CRM- tai asiakkuuksien hallinta ennestään tuttu?
Kyllä/ Ei
- Oletko aikaisemmin käyttänyt asiakkuudenhallinta- tai CRM-ohjelmistoa apuna työssäsi?
Kyllä / Ei
- Mikä ohjelmisto ja minkälaisessa työssä?
- Koetko tarpeelliseksi asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottamisen työsi tukemiseksi?
Kyllä / Ei miksi?
- Millä keinoin hallitset omia asiakastietojasi tällä hetkellä?
Esimerkiksi excel-, word-, kansiointi, paperilaput, muisti
Avoin kysymys
- Miten omasta mielestäsi selviydyt asiakkuuksien hallinnasta?
1=erinomaisesti – 5=huonosti
- Miten arvioisit valmiuksiasi ohjelmiston käyttäjänä?
1-5
- Koetko, että pystyisit tekemään työsi tehokkaammin asiakkuudenhallintaa parantamalla? Miten?

NYKYINEN TOIMINNAHOJAUSJÄRJESTELMÄ

- Minkälaiseksi koet yrityksen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän (Jeevesin) yleisilmeen?
1= helppo – 5= haastava
- Minkälaiseksi koet yrityksen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän (Jeevesin) käyttöliittymän?
1= helppo – 5= haastava
- Kuinka usein käytät Jeevesiä?
- Luuletko, että pystyisit ja innostuisit hyödyntämään Jeevesin CRM-ominaisuutta?
1=hyvin todennäköisesti– 5= ei lainkaan
- Koetko, että ohjelmiston aktiivisella käytöllä voisit tehostaa työtäsi ja parantaa tiedonkulkua ja hallintaa?
- Mitä toimintoja tai ominaisuuksia normaalisti käytät?
- Mitä ominaisuuksia pidät tärkeimpänä ohjelmistoa käytettäessä?
Valitse mielestäsi tärkeimmät.
 - käyttäjäystävällisyys
 - tuttu ulkomuoto ja näppäinyhdistelmät
 - esteettisyys, ulkonäkö
 - ominaisuudet
 - monipuolisuus
 - liitännäisyys muiden ohjelmistojen kanssa
 - muu, mikä

- Minkälaisia toimintoja toivoisit asiakkuudenhallintaohjelmiston sinulle tarjoavan?
 - asiakkaan perustiedot (osoite, puhelinnumero jne)
 - tehdyt tarjoukset
 - aktiiviset tarjoukset
 - asiakkaan omistamat työkoneet- ja laitteet
 - yhteydenotot ja aktiiviset myyjät asiakasta kohden
 - muistutus ja kalenteritoiminto
 - aktiviteettien lisääminen ja seuraaminen
 - vapaat kentät ja muistutukset esimerkiksi tapahtumiin kutsuminen

- Miten lähtisit omassa työssäsi hallitsemaan asiakassuhteita työtuloksien parantamiseksi?

- Miten haluaisit kouluttautua ohjelmiston käyttöön?
yksityiskoulutus, ryhmäkoulutus

- Muita yleisiä terveisiä ja kehitysehdotuksia liittyen asiakkuudenhallintaohjelmistoon (Jeeves) ja sen kehittämiseen?
avoin