



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta
AC20A5000 Kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

Asiakashallinnan kehittäminen pk-yrityksissä
Case Yritys X
Developing customer relationship management in SMEs
Case Company X

Elisa Mentula 0363452
Opponentti: Marianna Sainio
Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	3
1.2	Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	5
1.4	Tutkimusmenetelmät, tutkimusasetelma ja tiedonkeruusuunnitelma.....	7
2	Asiakashallinta eli CRM käsitteenä.....	9
2.1	Avainasiakashallinta – KAM	11
2.2	CRM osana strategiaa.....	12
3	CRM – käyttöönotto pk-yrityksessä.....	14
3.1	Ongelmat implementoinnissa	14
3.2	CRM -teknologian käyttö suomalaisissa yrityksissä	15
3.3	Saavutettavat hyödyt.....	16
4	Asiakashallinnan kehittäminen	19
4.1	Yritysesittely	19
4.2	Yrityksen asiakaskeskeisyys	19
4.3	Yritys X:n käytössä oleva asiakashallinnan teknologia.....	21
4.4	Haasteet ja mahdollisuudet	23
4.5	Kehitysehdotukset	26
5	Johtopäätökset.....	30

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset CRM -järjestelmämyyjälle

Liite 2 Haastattelukysymykset Yritys X:n omistajayrittäjälle

1 Johdanto

Asiakashallinnasta on tullut jatkuvasti yhä tärkeämpi toiminto yrityksessä. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että hyvällä asiakashallinnalla on havaittu olevan merkittävä positiivinen vaikutus yritysten kilpailukykyyn. Asiakashallinnan (jatkossa käytetään myös lyhennettä CRM, Customer Relationship Management) perustana on asiakastiedon kerääminen ja kerätyn tiedon hyväksikäyttö yritystoiminnan parantamiseksi. Yritys pystyy tietojen avulla määrittelemään esimerkiksi kannattavimmat asiakkaat ja räätälöimään myyntiä, markkinointia ja muita toimintoja kullekin asiakkaalle sopivaksi. Näin CRM -toiminnosta hyötyvät sekä asiakas parempana palveluna, että yritys paremman asiakastuottavuuden kautta. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus 2005).

Vielä lähimenneisyydessä massamarkkinointi ja massatuotanto ovat olleet toimivia ja tehokkaita ratkaisuja. Kilpailijoiden lisääntyessä muun muassa globalisaation kautta, massamarkkinointi on kuitenkin menettänyt tehokkuuttaan ja asiakkaiden tarpeet ovat erilaistuneet. Tämän myötä kohdemarkkinoinnista ja segmentoinnista on tullut jatkuvasti tärkeämpää kannattavan yritystoiminnan kannalta. Chen et al. (2003, 681) toteavat tutkimuksessaan myös nykyisten asiakkaiden säilyttämisen olevan hyvin huomionarvoista, sillä jo hankittujen asiakkaiden palveleminen on todistetusti uusien asiakkaiden palvelua tuottavampaa, koska uusiin asiakkaisiin liittyy aina uusia asiakashankinnan kustannuksia. Asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä, ja tätä kautta heidän säilyttäminen yrityksen asiakkaina, mahdollistuu parhaiten kehittyneen asiakashallinnan kautta. Asiakashallinnan suosiota on lisännyt osaltaan myös se, että nykyiset tietotekniikan sovellukset ovat suuryritysten lisäksi myös pienten ja keskisuurten (jatkossa käytetään lyhennettä *pk-*) yritysten saatavilla.

Työn tausta pohjautuu käytännön ongelmaan. Case -yrityksessä on pohdittu, miten asiakashallintaa voitaisiin kehittää mahdollisimman yksinkertaisella ja edullisella tavalla. Halutaan tietää, mitä ongelmia asiakashallinnassa ja on tällä hetkellä ja mitä ongelmia kehittämisprojektiin liittyy. Lisäksi tutkitaan mitä hyötyjä yritys tulisi saavuttamaan toimintaansa asiakashallinnan parantamisella. Tässä työssä keskitytään määrittelemään CRM toimintatapojen ja teknologian osalta, myös strategian merkitystä asiakashallinnan taustalla sivutaan läpi työn. Tämän tutkielman yhteydessä CRM -teknologialla tarkoitetaan tietotekniikan järjestelmiä, joita hyödynnetään asiakashallinnan apuna. Asiakashallintaa pyritään lisäksi lähestymään mahdollisimman

käytännönläheiseltä kannalta. Työn empiriaosiossa case -yrityksenä on Yritys X, joka on teknologiateollisuuden alan konepajana ja laitevalmistajana toimiva pk-yritys. Vertailukohtaksi on otettu CRM -järjestelmämyyjän näkökulma asiakashallintaan.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tavoitteena on selvittää, mitä asiakashallinta tarkoittaa valituista teoreettisista näkökulmista, eli toimintatapojen ja teknologian perspektiiveistä tarkasteltuna. Työssä käsitellään myös asiakassuuntautuneen liiketoimintastrategian suurta merkitystä tehokkaan asiakashallinnan taustalla. Lisäksi tutkitaan sitä, mitä erityispiirteitä on pk-yritysten asiakashallinnassa ja sen kehittämisessä. Erityisen kiinnostuksen kohteena on, mitä hyötyjä pk-yritykset, ja erityisesti Yritys X, voivat asiakashallinnan kehittämällä itselleen saavuttaa ja mitä ongelmia yrityksen asiakashallinnassa ja sen kehittämisessä on havaittu.

CRM -järjestelmät ovat perinteisesti olleet raskaita, eikä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ole ollut resursseja tällaisiin hankintoihin eikä massiivisten järjestelmien käyttöönottoon. Baumeister (2002, 1) toteaa pk-yritysten tarvitsevan edullisen ja kevyen asiakashallinnan ratkaisun joka sopii yrityksen olemassa olevaan liiketoimintamalliin ja jo aiemmin hankittuihin tietojärjestelmiin. CRM -ohjelmiston hankinta ja käyttöönotto vievät paljon aikaa ja monesti myös rahaa, ja kun ohjelmisto kerran hankitaan, sitä ei haluta lähteä vaihtamaan kovin herkästi. Ohjelmiston sopivuus yritykselle tulee siis varmistaa todella huolellisesti ennen hankintapäätöstä. Baumeister (2002, 1) toteaa, että monet yritykset pelkäävät implementointiprojektin epäonnistumista niin paljon, etteivät edes harkitse ottavansa käyttöön asiakkuudenhallinnan ohjelmistoa.

Päätutkimuskysymys:

”Minkälaisia hyötyjä pk-yritys voi saavuttaa asiakashallinnan parantamisella?”

Alakysymykset:

”Mitä on asiakashallinta teknologian ja toimintatapojen näkökulmasta?”

”Mitä erityispiirteitä ja hankaluuksia ilmenee pk-yritysten asiakashallinnassa?”

1.2 Kirjallisuuskatsaus

Tutkielmassa perehdytään jo olemassa olevaan tutkimustietoon CRM:sta. Suurin osa tutkimuksista käsittelee suuryritysten asiakashallintaa, ja tässä tutkielmassa suuryritysnäkökulmaa peilataan pk-yrityksen näkökulmaan: Voidaanko suuryritysten asiakashallinnasta tehtyä tutkimusta mahdollisesti soveltaa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja ovatko asiakashallinnan kehittämisestä ja teknologian hankinnasta saadut hyödyt samanlaisia sekä pienissä, että suurissa yrityksissä.

Asiakashallintaa on tutkittu hyvin runsaasti ympäri maailmaa ja aiheesta on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Suurin osa asiakashallintaa koskevista tutkimuksista on kuitenkin tehty Euroopassa ja Yhdysvalloissa, ja nimenomaan suuryrityksiä koskien. Suurten pörssiyritysten tapauksessa erityisesti osakkeenomistajat ovat avainasemassa. Chenin et al.(2003, 168) mukaan asiakashallinnan parantaminen ja CRM -järjestelmien hankinta perustuukin usein siihen, että saadaan tuotettua lisäarvoa yritykselle sijoittajien silmissä. Tätä ajattelutapaa voidaan soveltaa pienemmässä mittakaavassa myös pk-yrityksiin, onhan niilläkin osakkeenomistajansa.

Asiakashallintaa käsitellään kirjallisuudessa lukuisista eri perspektiiveistä. Sitä voidaan tarkastella muun muassa relationaalisena tietoprosessina, puhtaasti teknologisesta näkökulmasta, toimintatapana tai liiketoimintajärjestelmänä. (Chen et al. 2003, 672; Peppers et al. 2004, 1; Jayachandran et al. 2005, 180–181). Buttle (2009, 4) lähestyy asiakashallintaa kolmesta eri näkökulmasta: strategisesta, operationaalisesta ja analyyttisestä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan eniten käsitelty näkökulma on analyyttinen näkökulma, jossa asiakkuuksiin liittyvän tiedon hyödyntämisen avulla pyritään esimerkiksi löytämään yrityksen avainasiakkaat ja näin kasvattamaan asiakkaiden sekä organisaation arvoa.

Vaikka asiakashallinta on ollut pääasiassa suuryritysten kiinnostuksen kohteena, Kohin et al. (2004, 345) mukaan myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat tulleet tietoisiksi sen tarpeellisuudesta. Muun muassa Chenin et al. (2003, 673) tutkimuksessa on todettu CRM:n käyttöönoton lisäävän konkreettisesti yritysten kilpailukykyä. Tästä ovat osoituksena esimerkiksi yritysten saavuttamat korkeammat tuotot ja vähentyneet käyttökustannukset asiakashallinnan käyttöönoton seurauksena. Lisäksi CRM -sovellusten avulla yritykset ovat pystyneet paremmin arvioimaan asiakkaidensa uskollisuutta ja kannattavuutta, esimerkiksi toistuvien ostojen kontrolloinnin avulla. CRM

-teknologiaa koskevassa kirjallisuudessa on myös käsitelty paljon järjestelmätoimittajien käsitystä siitä, minkälainen asiakashallintajärjestelmän tulisi olla. Järjestelmätoimittajilla on usein yhdenmukaistettu näkemys CRM:sta, ja Ang et al. (2006, 6) kritisoivat tätä näkemystä. He näkevät sen luovan ongelmia järjestelmien joustavuuteen ja toiminnallisuuteen. Pienempien yritysten tapauksessa järjestelmän tulisi olla hyvin räätälöity johtuen organisaatioiden moninaisuudesta. Järjestelmämarkkinoille on lähi-vuosina tullut paljon uusia, pk -yrityksille suunnattuja CRM -sovelluksia, mutta ne tuntuvat olevan melko kömpelöitä ratkaisuja. Pienyritysratkaisut on usein suoraan modifioitu suuryritysversioista karsimalla joitakin toimintoja, mutta muuttamatta juurikaan järjestelmän ominaisuuksia.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Työn teoreettinen viitekehys esitetään kuvassa 1. Työn pohja on asiakashallinnassa, CRM:ssa. Näkökulmina aiheen tutkimuksessa ovat teknologia, eli asiakashallinnassa apuna käytettävät tietotekniset CRM -järjestelmät, sekä yritysten toimintatavat. Molemmat näkökulmat linkittyvät läheisesti myös yritysten strategiaan valintoihin. Asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, asiakashallinnan teknologia ja asiakassuuntautuneet toimintatavat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa käytännön yritystoiminnassa. Työ rajautuu pk -yritysten tasolle ja B2B -suhteisiin, eli yritysten välisiin suhteisiin. Suuryritykset ja kuluttaja-asiakkaat on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Erityisenä tutkimuksen kohteena ovat pk-yritysten kohtaamat ongelmat asiakashallinnassa ja sen kehittämisessä ja lopputuotoksena määritellään hyötyjä, joita asiakashallinnan onnistuneella kehittämisellä voidaan saavuttaa.



Kuva 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tilastokeskuksen (2013) määritelmän mukaan pk-yritys on yritys, jossa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk -yrityksissä asiakashallinnan käyttöönotto on suuryrityksiä haasteellisempaa. Kettunen et al. (2001, 9) esittävät tähän seuraavia syitä: pk-yrityksiltä puuttuu monesti toiminnan pohjalta strategia, mikä rakentaisi luontevan pohjan hankkeen suunnittelulle ja käyttöönotolle. Hankittaessa asiakashallinnan järjestelmää, strategian puuttuminen asettaa lisäksi yritykset heikompaan asemaan ammattitaitoisia ja joskus jopa hyökkäviä järjestelmämyyjiä vastaan. Kaupalliset CRM -järjestelmät on pääasiassa luotu suuryritysten käyttöön. Ne ovat liian joustamattomia pk-yritysten epämuodolliseen toimintaympäristöön sopiviksi. Pk-yritysten ympäristöjä ei myöskään voida yksinkertaistaa ja lisäksi ne ovat monesti nopeasti muuttuvia, mikä tuo omat haasteensa järjestelmän ylläpitoon ja vaatii järjestelmiltä valtavaa joustavuutta.

Stein et al. (2013, 858) toteavat, että vertailtaessa B2B- ja B2C -suhteita, asiakashallinnan tärkeys korostuu erityisesti B2B - eli yritysten välisillä markkinoilla. B2B -

suhteet ovat monimutkaisempia ja laajempia kokonaisuuksia kuin kuluttaja-asiakassuhteet. Markkinoiden koko ja laajuus ovat B2B -suhteissa myös yleensä kriittisempiä sekä asiakkaiden, että toimittajien menestyksen kannalta kuin B2C- suhteissa. On ratkaisevaa suhteen kehittymisen kannalta, että asiakassuhteen tapahtumia saadaan tallennettua. Yhdestä asiakkaasta kerättyä dataa voidaan myös mahdollisesti yleistää muihinkin asiakassuhteisiin. Yritykset ovat yleensä valveutuneempia hankinnoissaan kuin kuluttaja-asiakkaat, tämä on seurausta voitonmaksimoinnin tavoitteesta. Ne esimerkiksi yleensä kilpailuttavat hankintansa usealla eri taholla ja etsivät säännöllisesti tietoa tarvitsemistaan tuotteista ja palveluista. CRM on myös hyödyllinen hankinnoissa tarvittavan tiedon säilömisen, muokkaamisen ja vertaamisen apuväline. (Stein et al. 2013, 858)

1.4 Tutkimusmenetelmät, tutkimusasetelma ja tiedonkeruusuunnitelma

Työn tutkimusstrategiana on tapaustutkimus jota kutsutaan yleisesti myös case - tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tässä Yritys X, josta kerätään aineistoa käyttämällä erilaisia keinoja kuten havainnointia, haastatteluja tai dokumenttitutkimusta (Hirsjärvi 2009, 134). Tutkimusmenetelmä on käsite, joka kertoo tutkimuksen käytännön toteuttamisesta ja tehdyistä valinnoista. Menetelmä käsitteenä sijoittuu tutkimusongelmaan liittyvien valintojen ja käytännön toteutukseen liittyvien tekniikoiden välille. Kyrön (2003, 97) mukaan tekniikat voidaan lisäksi nähdä kahtena eri pääryhmänä; aineiston keruumenetelminä ja aineiston analyysimenetelminä. Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella karkeasti kahteen luokkaan, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen, eli laadulliseen ja numeeriseen. Seuraavassa vertaillaan näiden tutkimusmenetelmien pääpiirteitä.

Kvantitatiivinen menetelmä on suosittu luonnontieteissä ja sen olemus on matemaattinen. Kyrön (2003, 100) mukaan kvalitatiivista tutkimusta puolestaan käytetään kun tutkitaan kohteita joiden piirteitä ei voida kuvata määrällisillä mitta-asteikoilla. Toisin sanoen kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena ovat ”*aistien välittämän maailman ominaisuudet, joista saatu tieto ei ole matemaattista*” (Kyrö 2003, 100). Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä ominaisuuksia ovat yleisten syy-seuraus -lakien korostaminen, olettamusten esittäminen, päätelmien teko aiemmista tutkimuksista ja aiempien teorioiden hyödyntäminen, aineiston määrällinen, numeerinen mittaaminen ja päätelmi-

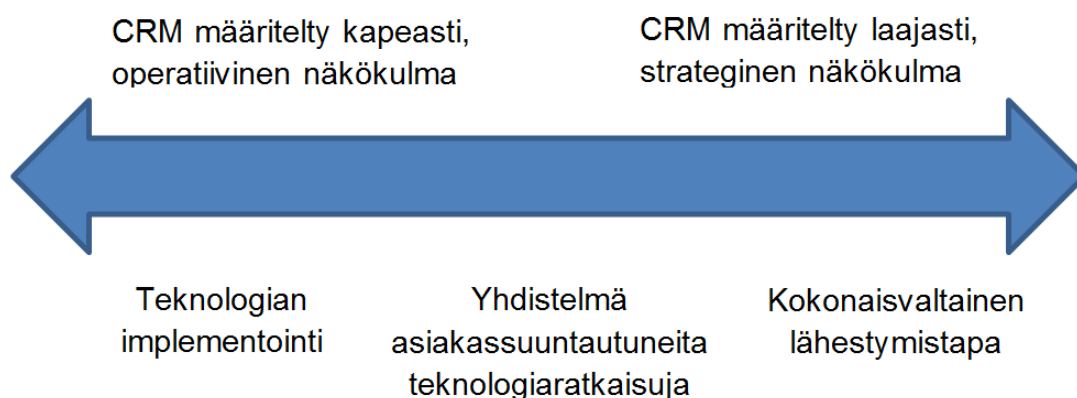
en teko perustuen statistiseen analysointiin (Hirsjärvi 2009, 140). Vastaavasti laadullisen tutkimuksen kuvaavina piirteinä Hirsjärvi (2009, 164) kuvaa tiedonhallinnan kokonaisvaltaisuutta, tiedonkeruuta aidoissa tilanteissa ja henkilöiden suosimista ”mitausvälineinä”. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa perustana ei ole tiettyjen hypoteesien testaaminen vaan kerätyn aineiston tarkastelu kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan tiedonkeruutapoja joissa tutkittavien näkökannoille ja ajatuksille annetaan tilaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä alkuperäisen suunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi 2009, 164)

Teoriaosuudessa hyödynnetään lähteinä aihepiiriin liittyviä tieteellisiä artikkeleita sekä julkaisuja ja kotimaista sekä ulkomaista tiedekirjallisuutta. Lähteiksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoretta aineistoa. Empiirisen osion aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla case -yrityksessä. Koskisen et al. (2005, 104 -105) mukaan teemahaastattelussa tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltavalla on runsaasti vapauksia vastaamisessa ja vastauksen muotoilussa. Joskus haastateltava saattaa jopa muodostaa itse uusia kysymyksiä. Teemahaastattelu on hyvin suosittu ja tehokas haastattelumetodi. Suosio perustuu siihen, että tutkijan on helppo ohjailta haastattelua, mutta tämä ei kuitenkaan kontrolloi sitä täysin. (Koskinen et al. 2005, 105)

Haastattelukysymykset käsittelevät sitä, minkälaisena yrityksessä käsitetään asiakashallinta, CRM, millainen asiakashallinnan tila yrityksessä on tällä hetkellä ja millaisia ongelmia asiakastietojen käsittelyssä on havaittu. Lisäksi tiedustellaan mitä etuja yritys toivoisi saavansa asiakashallinnan parantamisella ja mahdollisella CRM -järjestelmän hankinnalla. Vertailukohdaksi tutkimuksessa on otettu CRM -järjestelmäratkaisujen myyjän näkökulma implementoinnin myötä mahdollisesti saavutettavista hyödyistä. Myös järjestelmämyyjän haastattelu on toteutettu puolistrukturoiduna teemahaastatteluna. Tutkielman tarkoituksena on lisäksi selvittää, kuinka myyjän ja pk-yritysten näkemykset järjestelmän hankinnasta saavutettavista hyödyistä kohtaavat.

2 Asiakashallinta eli CRM käsitteenä

Asiakashallinnalle on olemassa runsaasti erilaisia määritelmiä. Yrityksen ensimmäinen olennainen askel CRM -projektin toteuttamisessa onkin yrityksen oma selkeä määrittely termille: ”Mitä CRM tarkoittaa juuri meille?” (Payne et al. 2005, 167). CRM käsitteenä on vakiintunut käyttöön vasta 1990 -luvun lopussa. Suomen kielessä se on niin uusi, että sille ei ole vielä vakiintunut yhtä ainoaa käsitettä; CRM:sta käytetään suomen kielessä muun muassa käsitteitä asiakashallinta, asiakkuuksienhallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. CRM:sta on lähivuosina puhuttu niin paljon, että monen mielestä se on jo puhki kulunut aihe, toteaa Oksanen (2010, 21). Ihmisillä ei useinkaan riitä kiinnostusta perehtyä CRM:n syvempään sisältöön erilaisine aspekteineen vaan halutaan mennä ”suoraan asiaan”. Erilaisia käsitteitä tästä ”itse asiastakin” on loputtomasti.



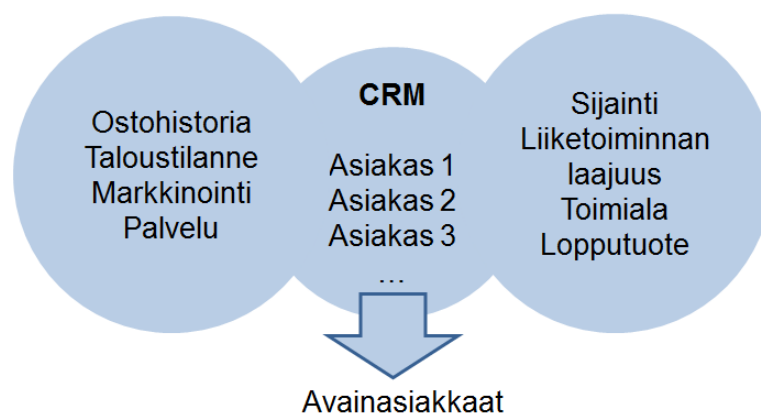
Kuva 2 CRM -määritelmien laajuus

Ylläolevassa kuvassa (Kuva 2) joka on mukailtu Paynen et al. (2005, 168) kuviosta, on havainnollistettu CRM -määritelmien laajuutta kapeimmasta näkökulmasta (vain teknologinen ratkaisu) laajimpaan määrittelyyn jossa pohjana on strateginen johtamisnäkemys. Väliin mahtuu näkemys, jossa CRM ajatellaan yhdistelmäksi asiakassuuntatuneita teknologisia ratkaisuja. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tutkijoiden CRM:lle antamia erilaajuisia määritelmiä.

Joidenkin määritelmien mukaan CRM on yksinkertaisesti ainoastaan teknologiaratkaisu, joka sisältää erillisiä tietovarastoja joiden avulla pyritään parantamaan myyn-

nin ja markkinoinnin yhteistyötä kohdennettavuuden parantamiseksi (Chen et al. 2003, 672). Tällaista pelkistettyä käsitystä on kritisoitu tutkimuksissa runsaasti (katso kappale 2.2). Peppersin et al. (2004, 1) mukaan CRM:n voidaan määritellä olevan ainakin: käsite toimintatavoille ja järjestelmille, prosessi, lähestymistapa, tietojärjestelmä ja liiketoimintastrategia. Garrido-Moreno et al. (2011, 438, 442) määrittelevät CRM:n informaatioteknologian mahdollistamaksi tietoon perustuvaksi liiketoimintastrategiaksi jolla pyritään luomaan arvokkaita ja kestäviä asiakassuhteita. Buttle (2009, 4) puolestaan lähestyy asiakashallintaa laajemmin, kolmesta eri näkökulmasta: strategisesta, operationaalisesta ja analyttisestä.

Asiakastietojen järjestelmällisen keräämisen ja käsittelyn myötä tietoa voidaan hyödyntää analysoimalla asiakkuuksia ja kategorisoimalla niitä esimerkiksi kannattavuuden perusteella. Analyttinen asiakashallinta koostuu Buttlen (2009, 9-10) mukaan muun muassa seuraavista komponenteista: asiakkuuksiin liittyvän tiedon varastoinnista, prosessoinnista, tulkinnasta, jakamisesta, käytöstä ja raportoinnista. Asiakkuuksiin liittyvän tiedon hyödyntämisen avulla pyritään kasvattamaan asiakkaan ja tätä kautta organisaation arvoa. CRM -teknologia seuraa ja analysoi asiakkaiden käyttäytymistä mahdollistaen yrityksen asiakkaiden jaottelun segmentteihin ja näin voidaan keskittyä avainasiakkaisiin ja kohdentaa markkinointia paremmin oikeille kohderyhmille (Chen et al. 2003, 676). Myös Garrido-Moreno et al. (2011, 438) pitävät teknologiaa asiakashallinnan mahdollistavana tekijänä, jolla voidaan uudelleen järjestellä organisaatiota ja sen prosesseja asiakasystävällisemmiksi ja näin ollen tuottavammiksi.



Kuva 3 Organisaation hyödyntämä asiakastieto

Yhteenvetona voidaan todeta, että CRM on toiminto, joka luo perustan asiakastiedolle, jota koko organisaatio tuottaa. Tällaista tietoa ovat (Kuva 3) esimerkiksi asiakkaan ostohistoria, taloudellinen tieto kuten asiakkaan maksuhistoria, markkinointitieto ja asiakkaan saamaan palveluun liittyvät tiedot. Tällaiseen, organisaation sisältä kerättyyn tietoon voidaan yhdistää ulkoista tietoa liittyen esimerkiksi yrityksen sijaintiin, liiketoiminnan laajuuteen, toimialaan ja lopputuotteeseen. Kerätyn tiedon perusteella asiakkaat voidaan jaotella eri kategorioihin, joista voidaan edelleen eritellä asiakkuuksia esimerkiksi niiden kannattavuuden perusteella. Päämääränä ovat markkinoinnin kohdennettavuuden parantaminen, asiakaskannattavuuden lisääminen ja tuottojen kasvattaminen.

2.1 Avainasiakashallinta – KAM

Avainasiakashallinta eli Key Account Management, KAM, voidaan nähdä CRM:sta asteen syvemmälle asiakashallintaan menevänä toimintona. Tämä tarkoittaa avainasiakkaiden johtamista tai -hallintaa. Buttle (2009, 9-10) toteaa, että olemassa olevaa tietoa voidaan jalostaa tiedonlouhintaa käyttämällä niin, että saadaan selville yrityksen arvokkaimmat ja uskollisimmat avainasiakkaat (ks. Kuva 3) ja tiedostetaan esimerkiksi millaista mainontaa ja markkinointia kuhunkin asiakkaaseen tulisi soveltaa. Tiedonlouhinnan avulla pystytään myös luomaan asiakaskäyttäytymistä ennakoivia malleja. Tiedonlouhinta vaatii kuitenkin useiden vuosien tiedonkeruuta ja tietojen järjestelmällisyyttä, laaja tietovarasto ja sen hallinta ovat kriittisiä onnistuneen asiakashallinnan ja tiedonlouhinnan kannalta, toteavat Rygielski et al. (2002, 492, 500).

Maister (2005, 1) toteaa KAM:in keskiössä olevan se, että yrityksen aikaa investoidaan hyvien asiakassuhteiden luomiseksi. Asiakkaita ei pidä huomioida ainoastaan silloin, kun halutaan myydä jotakin, vaan myös kaupanteon ulkopuolella. Asiakkaiden tärkeys täytyy osoittaa heille, eikä pitää heitä itsestäänselvyytenä, muutoin saavutettu, mahdollisesti arvokas asiakassuhde on heikolla pohjalla. Tiedon kokoaminen ja avainasiakkaiden seulominen tapahtuu helpoiten CRM -teknologian avulla, mutta itse johtaminen vaatii strategista suunnittelua sekä tiedon hallittua johtamista strategiapohjaisesti. Ojasalon (2001, 212) mukaan KAM voidaan käsittää koko organisaation laajuisena prosessina joka yhdistää organisaation eri tasoja. KAM ylittää aina asiakasrajapinnasta operatiivisen tason kautta strategiselle tasolle saakka. KAM:iin kuuluvia toimintoja ovat Ojasalon (2001, 212) mukaan avainasiakkuuksien identifioin-

ti, niiden analysointi, oikeanlaisen strategian valinta ja yrityksen operatiivisen tason kyvykkyyksien yhdistäminen pitkäkestoisten ja tuottavien asiakassuhteiden saavuttamiseksi. Homburg et al. (2000, 460) määrittävät KAM:in olevan organisaatiosta erityisesti avainasiakkaiden palvelemiseen ja asiakkuuksien kehittämiseen erotettu yksikkö joka toimii ikään kuin markkinoinnin koordinoijana. Yksikköön valitaan henkilöitä eri toiminnoista, kuten myynnistä, markkinoinnista ja hankinnasta, jotta asiakkuuksista saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. He myös toteavat KAM:in käyttöönoton olevan yksi yleisimmistä keinoista kehittää läheisempiä asiakassuhteita. KAM:ia käytetään myös apuna organisaation rajojen yhdistämiseksi esimerkiksi jos yksiköitä on eri maantieteellisillä alueilla. (Homburg et al. 2000, 460) KAM:in käyttöönoton mahdollistamiseksi yrityksen tulee ensin ottaa käyttöön CRM -toiminto ja sen tulee toimia moitteettomasti.

2.2 CRM osana strategiaa

Aina CRM:sta puhuttaessa tulee muistaa, että strategisen aspektin mukanaolo on kriittistä sen täydellisen toimivuuden kannalta. Ojasalo (2001, 201) toteaaakin, että vaikka operatiivisen tason asiakashallinta toimisi moitteettomasti, mutta yrityksen strategiassa on puutteita, on operatiivinen asiakashallinta hyödytöntä, ja päinvastoin. Asiakashallinnan käsitteen sisäistäminen on osa strategista asiakkuudenhallintaa. Paynen et al. (2005, 168) mukaan yritys voi todella hyötyä siitä, että CRM -käsite sisäistetään ja varmistetaan, että se on ymmärretty ja omaksuttu varmasti koko organisaatiossa. Muun muassa Payne et al. (2005, 167) ovat havainneet, että yhtenä suurimmista asiakashallinnan kehittymistä hidastavista tekijöistä on huolella määritellyn strategian puuttuminen.

Asiakashallinnan kehittämistä aletaan usein lähestyä yrityksissä projektiluontoisesti. Onnistuakseen kehittämisprojektien tulee olla myös toteuttamiskelpoisia. Coltman (2006, 1) toteaa onnistumisen vaativan organisaation yhdenmukaisuutta ja ymmärrystä sen rakenteesta ja rajoista. Mikäli rakenne ei ole selvillä tai organisaatio on hajanainen, on nämä epäkohdat korjattava ensimmäiseksi. Coltman (2006, 2) sekä Jayachandran et al. (2005, 205–206) painottavat myös, että pelkkä CRM -ohjelmisto tai IT -ratkaisu ei yksinään riitä, vaan sen on oltava tiiviissä yhteydessä yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan; asiakkaista kerätyillä tiedoilla ei ole mitään merkitystä, ellei ryhdytä toimiin tietojen hyödyntämiseksi. Teknologian on tuettava liiketoimintaa

yhdessä yksilöillä olevan tietovarannon kanssa ja se ainoastaan parantaa tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia ja tehokkuutta. CRM -tekniikan käyttöönoton syyinä tulisi olla halu tehostaa tietojen käytön prosessointia ja vaikuttaa tätä kautta asiakassuhteiden tuottavuuteen. Ennen tekniikan implementointia tulisi arvioida yrityksen asiakassuhteisiin liittyvät tietotarpeet huolella ja suunnitella asianmukaiset rutinit, muutoin CRM:n käyttöönotto voi jopa vahingoittaa yrityksen asiakassuhteita. (Richards et al. 2001, 120)

3 CRM – käyttöönotto pk-yrityksessä

Pienet ja keskisuuret yritykset toimivat usein alihankkijoina suurille yrityksille ja konserneille. Suurin syy siihen, miksi pk-yritykset alkavat suunnitella asiakashallintansa kehittämistä, on Kohin et al. (2004, 339) tutkimuksen mukaan suurten asiakasyritysten painostus. Teknologiaa asiakashallintaa varten otetaan käyttöön kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen ja tiiviimmän yhteydenpidon asiakkaan ja toimittajan välillä. Internet luo mahdollisuuden tällaisen teknologian hankkimisen myös pk-yrityksille, toteavat Loh et al. (2011, 250). Internet on mahdollistanut muun muassa avoimen lähdekoodin ohjelmistojen käyttämisen pilvipalveluna (=tietoteknisiä palveluita, esimerkiksi tiedontallennusmahdollisuuksia, tarjotaan verkon välityksellä), jolloin yrityksen ei itse tarvitse investoida omaan infrastruktuuriin. CRM:n osalta pk-yrityksille tarjolla oleva opastus on hyvin hajanaista ja sen taso on vaihtelevaa. Yritykset tukeutuvatkin helpommin jopa epäviralliseen tietoon kuin hankkivat konsultointipalveluita joltakin kaupallisilta toimijoilta joiden todellisista intresseistä ja taidoista ei aina ole taetta (Anderson et al. 2002, 14). Lukuisista todistetuista hyödyistä, kuten arvon ja tuottavuuden lisäyksestä huolimatta useimmat pk -yritykset eivät kuitenkaan ole ottaneet käyttöön CRM -järjestelmää. Käyttöönotosta mahdollisesti saavutettavien hyötyjen lisäksi pk-yrityksillä on tutkimusten mukaan useita syitä, miksi CRM -järjestelmiä ei oteta käyttöön. Lohin et al. (2011, 247) mukaan syitä ovat esimerkiksi, ettei yrityksillä ole resursseja, tietoa järjestelmistä eikä kykyä niiden käyttöönottamiseksi. Joskus myös johdon tuki koetaan puutteelliseksi.

3.1 Ongelmat implementoinnissa

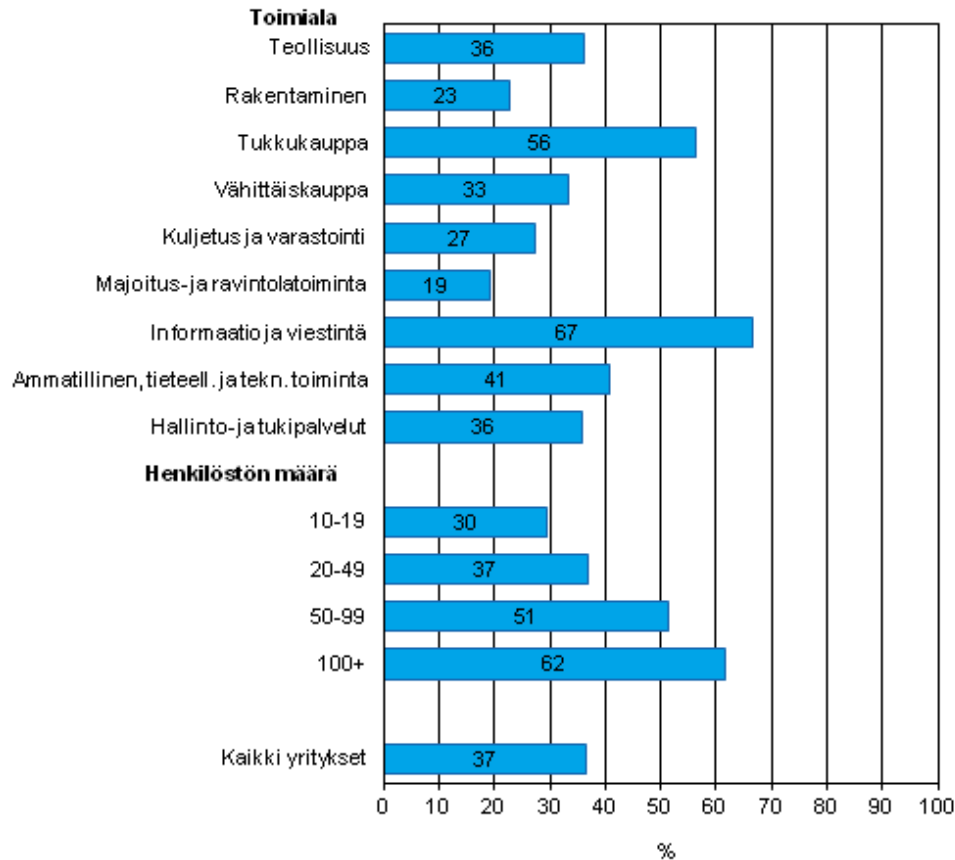
Payne et al. (2005, 167) arvioivat CRM -projektien epäonnistumisen syynä olevan useimmiten selkeän määrittelyn puute projektin osalta ja näin ollen tiedottomuus siitä, mitä todella ollaan tekemässä ja mistä asiakashallinnassa oikeastaan onkaan kyse. Tärkeää olisi siis ensimmäiseksi pohtia huolella sitä, miten yrityksessä käsitetään asiakashallinta. Tämä määritelmä on pidettävä mielessä koko kehittämisprosessin ajan ja sen jälkeen. Määritelmää tulee tuki ajoittain tarkastaa siltä varalta, että se on projektin edetessä ja loppuun saatettaessa saanut uusia piirteitä.

Asiakashallinnan ongelmana ilmenee usein myös lähtökohtaisesti liian laaja tavoitepohja. Yritysten on hyvä tiedostaa, että kaikkea ei kannata ryhtyä muuttamaan sa-

malla kertaa. Kostojohn et al. (2011, 104) painottavat tutkimuksessaan kuinka tärkeää on käynnistää asiakashallinta pienin askelin. Coltmanin (2006, 2) ja Jayachandran et al. (2005, 206) tavoin myös he näkevät ongelmallisena sen, että teknologia saa usein tärkeimmän roolin implementointiprojektissa. Myös Loh et al. (2011, 247) ovat samaa mieltä siitä, että teknologian hankkiminen ilman vaadittavia resursseja ja suunnittelua on hyödytöntä. Kostojohn et al. (2011, 196) ja Ojasalo (2001, 208) painottavat molemmat raportoinnin ja kontrolloinnin merkitystä asiakkuudenhallinnan kehittämisessä. Seuraamalla projektin etenemistä säännöllisesti, pysytään ajan tasalla ja mahdolliset virheet tai puutteet havaitaan helpommin. Teknologisten järjestelmä-ratkaisujen tarjoajien suhteen yritysten tulee olla varuillaan, jopa skeptisyys saattaa olla tarpeen (Richards et al, 2008, 120). Useimmat markkinoivat ”yksi koko sopii kaikille” - tyyppisiä ratkaisuja, mitkä eivät erityisesti pk -yritysten tapauksessa tule lainkaan kysymykseen niiden organisaatorakenteiden ainutlaatuisuuksien vuoksi (Ang et al. 2006, 6). Koh et al. (2004, 347) toteavat ensiarvoisen tärkeäksi sen, että uusia teknologioita ja toimintatapoja ei lähdetä ottamaan käyttöön, jos yrityksessä ei ole vastuullista ja osaavaa henkilöä johtamaan implementointia. Ilman asiantuntemusta voidaan tehdä vääränlaisia valintoja, mikä johtaa järjestelmän hyödyttömyyteen ja turhien kustannusten syntyyn. Näin ollen ulkopuolisen konsultin käyttö, toki huolellisen konsulttivalinnan jälkeen, voi joissakin tapauksissa olla hyvinkin järkevää.

3.2 CRM -teknologian käyttö suomalaisissa yrityksissä

Tässä kappaleessa tehdään katsaus CRM -järjestelmien yleisyyteen suomalaisissa yrityksissä sekä siihen, millä tavalla yritykset järjestelmiä hyödyntävät. Suomen virallisen tilaston julkaisun (2012a) mukaan vuonna 2012 asiakastiedon analysointiin tarkoitettu ohjelmisto oli käytössä 37 prosentilla kaikista Suomen yrityksistä, joissa työskentelee yli 10 henkilöä. (Kuva 4). CRM -järjestelmän käytön yleisyys vaihtelee pienimpien yritysten (10–19 työntekijää) 30 prosentista suurimpien (100+ työntekijää) 62 prosenttiin.



Kuva 4 CRM – ohjelmistot asiakastiedon analysointiin Suomalaisissa yrityksissä keväällä 2012, osuus kaikista luokan yrityksistä (Suomen virallinen tilasto 2012a)

Kuvasta ei voida tehdä suoraan jaottelua pk-yrityksiin, mutta on selvästi huomattavaa, että asiakashallinnan teknologiaa on sitä enemmän käytössä, mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys. Teollisuuden toimialalla, jolla myös case -yritys toimii, yritykset näyttäisivät olevan CRM:n hyödyntämisessä otannan yrityksistä keskikastissa. Eniten asiakashallinnan ohjelmistoja on käytössä informaatio ja viestintä- alalla sekä tukkukaupassa, vähiten majoitus- ja ravintola-alalla sekä rakennusalailla.

3.3 Saavutettavat hyödyt

Asiakkuuksiin liittyvän tiedon hyödyntämisen avulla pyritään kasvattamaan sekä asiakkaan arvoa yritykselle, että organisaation arvoa asiakkaille. Buttle (2009, 9-10) toteaa, että tiedonlouhintaa käyttämällä olemassa olevaa tietoa voidaan jalostaa niin, että saadaan selville yrityksen arvokkaimmat ja uskollisimmat avainasiakkaat (katso myös kappale 2.1). Tiedon hyödyntämisen avulla saadaan selville myös millaista

mainontaa ja markkinointia kuhunkin asiakkaaseen tulisi soveltaa. Oikeanlainen kohdemarkkinointi on avain myynnin ja tuottojen kasvuun. CRM -järjestelmien hyödyt perustuvat siihen, että vastuu asiakkaista jakautuu koko organisaation laajuudelle jolloin esimerkiksi asiakassuhteen muutoksia koskevan informaation jakaminen ja saatavuus helpottuvat. Tämä vaatii informaatiovirtojen sulavaa kulkua ja informaatioprosessin hallintaa. Lisäksi jokaisen työntekijän tulee ymmärtää edut, joita asiakashallinta yritykselle tuo. (Jayachandran et al. 2005, 182; Chen et al. 2003, 685). Asiakashallinnan kehittyminen heijastuu myös yrityksen kustannusrakenteeseen. Guo et al. (2010, 474) toteavat asiakashallinnan teknologian hyödyntämisen vähentävän muun muassa koulutukseen ja tiedonhallintaan kohdistettuja kustannuksia. Koulutuskustannusten väheneminen on tulosta siitä, että uusien työntekijöiden tai esimerkiksi sijaisten on paljon helpompi hakea implisiittisestä eksplisiittiseksi muunnettua tietoa. Implisiittinen tieto on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole muunnettu kirjalliseen muotoon, vaan se on olemassa vain ihmisten muistissa. Eksplisiittinen tieto taas voidaan saavuttaa esimerkiksi kirjoista, tietokannoista tai muusta kirjallisesta lähteestä. Se on niin sanottua koodattua tietoa. Toisin sanoen, kun tieto saadaan muunnettua eksplisiittiseksi, kollegoilta kysymisen tarve vähenee, ja aiemmin tiedonhakuun käytetty aika voidaan hyödyntää tuottavasti. (Stähle et al. 2000, 51)

Asiakkuuksien hyvän hallinnan kautta saavutetaan asiakastyytyväisyyden korkeampi taso. Tämä puolestaan kasvattaa organisaation tuottavuutta sitä kautta, että asiakkaat ovat mahdollisesti valmiita maksamaan hyviksi kokemistaan tuotteista ja palveluista korkeampaa hintaa kuin huonoista tai peruslaatuista tuotteista ja palveluista. Lisäksi uusasiakashankinnan kustannukset vähenevät kun olemassa olevat asiakkaat pysyvät tyytyväisenä ja säilyvät yrityksen asiakkaina (Jayachandran et al. 2005, 194). Chen et al. (2003, 673) mainitsevat, että kustannussäästöjä saadaan myös yrityksen käyttökustannusten, kuten varastoarvon vähenemisen kautta. Varastoarvo pienenee, kun tilaukset ja tuotanto suunnitellaan huolella eikä tuotteita ja raaka-aineita tarvitse varastoida varmuuden varalle. Apuna suunnittelussa voidaan käyttää asiakashistorian pohjalta tehtyjä tilausennusteita. Kustannusten väheneminen ja mahdollinen tuottojen kasvu johtavat vääjäämättä yrityksen kilpailukyvyyn lisäykseen. Ojasalo (2001, 208) on tehnyt huomioita myös koko yrityskuvan parantumisesta asiakashallinnan ja kilpailukyvyyn kehittymisen myötä.

Loh et al. (2011, 251) määrittelevät lukuisia CRM:n implementoinnin tuottamia hyötyjä nimenomaisesti pk-yrityksille. Hyödyt eivät sinänsä näytä eroavan suuryritysten saavuttamista hyödyistä, ne ilmenevät vain pienemmässä mittakaavassa. Loh et al. (2011, 251) mukaan asiakashallinnan ratkaisut mahdollistavat järjestelmällisen hankinnan toteuttamisen, tietojen keräämisen ja analysoinnin, lisäävät asiakastyytyvyyttä ja parantavat näin välillisesti asiakassuhteita. Asiakashallinnan parantaminen pidentää lisäksi asiakassuhteiden elinkaarta ja mahdollistaa yksilöllisten ja räätälöityjen palvelujen tarjoamisen asiakasryhmille. Nämä kaikki hyödyt yhdessä lisäävät myyntiä ja voittoja sekä tuottavat kykyä luoda myös uusia asiakassuhteita. Jatkuvasti tulee kuitenkin muistaa, että CRM:n implementoinnista saavutettavat hyödyt vaativat useamman muuttujan huomioonottamista. Garrido-Moreno (2011, 442) toteavat, että tulokset näkyvät vasta, kun sekä tietohallinto, teknologia että asiakaskeskeinen ajattelutapa on otettu menestyksekkäästi käyttöön.

4 Asiakashallinnan kehittäminen

Seuraavassa osiossa käsitellään asiakashallintaa teknologian, toimintatapojen ja strategian osalta käytännön yritys-elämässä. Kohdeyrityksenä on Yritys X. Asiantuntijanäkökulma on otettu huomioon haastattelemalla CRM -järjestelmien myyjää. Osiossa vertaillaan myös osapuolten mielipiteiden välisiä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Kappaleissa esitetyt lainaukset on poimittu yrittäjän haastattelusta.

4.1 Yritysesittely

Yritys X on vuonna 1996 perustettu teknologiateollisuuden piiriin kuuluva konepajayritys. Yritys X työllistää kaudesta riippuen noin 20–25 työntekijää. Työntekijöistä suurin osa työskentelee operatiivisissa toiminnoissa, hallinnossa ja suunnittelussa toimii viisi henkilöä (11/2013). Liikevaihto oli vuonna 2012 hieman alle 1,6 miljoonaa euroa. Yrityksen tuotannosta suurin osa (70 – 80 %) menee vientiin. X:n merkittävimpiä asiakkaita ovat suuret konevalmistajat jotka tilaavat komponentteja koneisiin ensiasennukseen. Suuryritysten lisäksi Yritys X:n toinen merkittävä asiakasryhmä ovat yksityiset koneyrittäjät. Yrityksen arvoina ovat laatu ja ammattitaito, eettisyys ja yhteiskuntavastuullisuus sekä avoimuus, luotettavuus ja joustavuus asiakkaita palveltaessa. Tavoitteena on varmistaa toimituksen nopeus, vaivattomuus ja jatkuva hankintaketjun sekä koko yrityksen toiminnan kehittäminen tehokkaammaksi. Arvojen omaksuminen lähtee yrityksen johdosta, missä johto kertoo sen jo juurtuneen osaksi toimintaansa. Liiketoimintamallia haluttaisiin edelleen viedä kohti asiakaslähttöisyyttä. Toiminnan lähtökohtana on tuloksen kasvattaminen, mutta *”ei haeta pikavoittoa”*. Yritys on lähivuosina panostanut runsaasti tuotekehittelyyn ja tavoitteena on lisätä yrityksen liiketulosta muutaman vuoden kuluessa ja saada kehitykseen panostetut rahat moninkertaisena takaisin. Yrityksessä tiedostetaan, että globaalissa kilpailussa pysytään mukana vain panostamalla tehokkuuteen ja erittäin hyvään palveluun ja ammattitaitoon.

4.2 Yrityksen asiakaskeskeisyys

Asiakaslähtöinen liiketoiminta pohjautuu asiakasryhmien käyttämiseen organisaation rakenteen perustana (vrt. tuotokeskeinen organisaatio, jossa tuotteita käytetään organisaation rakenteen perustana) (Homburg et al. 2000, 467). Asiakashallinnan kehittämisen ei välttämättä tarvitse tarkoittaa kaikkien aiempien toimintatapojen muut-

tamista vaan sitä, että asiakkaiden tärkeys otetaan toiminnassa huomioon vielä entistäkin paremmin. Homburg (2000, 469) puhuu myös liiketoimintayksiköiden eroavuudesta vertailtaessa tuote- ja asiakasorientoituneita yrityksiä. Tuoteorientoituneet yksiköt myyvät rajattua määrää tuotteita suurelle määrälle asiakkaita, kun taas asiakasuuntautuneet yksiköt myyvät laajaa valikoimaa pienelle asiakaskunnalle. Vaikka Yritys X on pk -yritys eikä sillä ole erillisiä liiketoimintayksiköitä, sen toiminnan voidaan siltä tämän perusteella määrittää olevan selkeästi enemmän asiakas- kuin tuotekeskeistä.

”Kun asiakasta on palvellut hyvin, tämä saattaa muistaa sen vielä vuosienkin päästä. Asiakkaan pelastaminen pinteestä joskus saattaa sillä kerralla tuottaa jopa tappiota, mutta luoda myöhemmin mahdollisuudet isoihinkin kauppoihin saman asiakkaan kanssa! Jotkut tietysti käyttävät myös häikäilemättä hyväkseen.”

Yrityksen toiminnassa otetaan laajalti ja hyvin yksityiskohtaisestikin huomioon asiakkaiden toiveet. Asiakkailta saatuja pyyntöjä pyritään noudattamaan ja heidän ideoitaan kokeillaan tuotannossa, joskus jopa tappion uhalla. Tällä pyritään maksimaaliseen asiakastyytyväisyyteen, mutta toisaalta samalla saadaan myös testattua uusia tuoteominaisuuksia käytännössä ja tehdään tuotekehittelyä yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Yrityksessä asiakashallinta nähdään varsin kokonaisvaltaisesti. Yrittäjä on sitä mieltä, että toisaalta asiakastietoa tulee hallita laajasti, mutta myös yksittäiset asiakkaaseen liittyvät tiedot täytyy sisäistää. Suuryritysten ja yksityisten yrittäjien palvelemisen yrittäjä kokee kahtena aivan erilaisena asiana. Esimerkkinä hän mainitsee, että joskus pieniltä tuntuvat yksityiskohdat voivat vaikuttaa merkittävästi erityisesti pienempien asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yrittäjä kuvaa yhteistyön toimivuutta myös lauseella: *”Asiakkaan kanssa tulee puhua samaa kieltä”*. Alalla toimivien yrittäjien kanssa toimiminen vaatii erityistä asennetta ja alan tuntemusta. Yksityisten koneyrittäjien huolellinen palveleminen on suurelta osin mahdollistanut suuryritysten kanssa syntyneet sopimukset. Pienempien asiakkaiden positiiviset kokemukset ja vaatimukset saada ostaa Yritys X:n tuotteita suoraan suurilta konevalmistajilta ovat mahdollistaneet ensiasennussopimuksia konevalmistajien kanssa. Yrittäjän mielestä lyhyellä aikavälillä on pyrittävä kehittämään tuotteita sellaisiksi, että asiakkaat kokevat ne laadukkaina ja korvaamattomina, ja että ne luovat asiakkaalle sellaista etua, mitä muualta ei ole

saatavilla. Yrittäjä uskoo tavoitteen saavuttamiseen asiakkaiden toiveiden kuuntelemisen kautta. Minimivaatimuksena on asiakkaiden toivomusten täyttäminen, mutta yrityksen tavoitteena on toiveiden ylittäminen. Tulee tietää, mitä asiakas haluaa, ja miettiä myös, mitä tämä todennäköisesti haluaa, mutta ei vielä tiedä haluavansa. Ennakoinnilla kasvatetaan kilpailukykyä verrattuna muihin alan yrityksiin. Yritys X toimii melko kapealla sektorilla, joka tulee tuntea erinomaisesti, jotta pystytään vastaamaan asiakkaan toiveisiin täysin.

CRM -ohjelmistoratkaisujen myyjä kokee asiakashallinnan yrittäjää selkeämmin myynnin apuvälineenä; siitä on helposti saatavilla tieto toteutuneista sekä mahdollisista tulevista kaupoista. Myyjä käsittää CRM:n kuitenkin myös kokonaisvaltaisempaan toimintona. Käytön pääasiallisena tarkoituksena on hänen mielestään asiakkaan tarpeiden kehittymisen seuraaminen. Tämä juuri auttaa yritystä tulevaisuuden tilausten ja tuotevaatimusten ennakoinnissa sekä varaston suunnittelussa. Järjestelmään tulee tallentaa, tai siihen tallentuvat automaattisesti päivittäiset asiakastapahtumat kuten viestit, sähköpostit ja puhelut. Yrittäjän tavoin myös myyjä näkee CRM:n käytön myös helpottavan selvästi uusien työntekijöiden sopeuttamista yritykseen, koska he saavat heti käsityksen siitä miten asiakkaan kanssa on toimittu ja mikä asiakassuhteen tila on tällä hetkellä.

4.3 Yritys X:n käytössä oleva asiakashallinnan teknologia

Yritys X kuuluu siihen vajaan kolmannekseen oman kokoluokkansa suomalaisista yrityksistä joissa hyödynnetään teknologiaa asiakashallinnan apuna (Tilastokeskus 2013a). X:n käytössä on Visma Nova Pro – toiminnanohjausjärjestelmä, joka on vuodesta 2011 saakka toiminut ulkoisilta palvelimilta, kyse on niin sanotusta pilvipalvelusta joiden kehittymisen myötä CRM on tullut paremmin pk –yritysten saataville.. Järjestelmään saatavista komponenteista on hankittu osto- ja myyntitilaukset, asiakas- ja toimittajakortisto, varastokirjanpito ja laskutus, intrastat, document center (sisältää muun muassa laskujen kierrätyksen), elektroninen arkistointi, johdon raportointi, pankkiohjelma, ostoreskontra, palkanlaskenta sekä tuoteluettelo. Yrityksen käytössä on siis hyvin kattava tiedonhallinnan paketti jo ilman erillisen CRM -järjestelmän hankkimistakin. Lähimpänä asiakashallintaa sivuaa asiakaskortisto -toiminto johon on tallennettuna asiakkaan nimi, osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite sekä internetsivujen osoite ja pankkiyhteystiedot. Lisäksi sinne on mahdollis-

ta lisätä asiakkaiden yhteyshenkilöiden nimi- ja yhteystietoja. Asiakaskortilla on myös viesti -kenttä johon voidaan lisätä vapaamuotoista yksilöllistä tietoa asiakkaasta. Asiakkaaseen liittyvät piirustukset, tarjouspohjat sekä muut lisätiedot on myös mahdollista liittää kortistoon, kunhan ne ensin tallennetaan yhteensopivaan muotoon esimerkiksi tekstinkäsittely- tai kuvankäsittelyohjelmaa hyödyntämällä.

Kattavaa järjestelmä on hyödynnetty yrityksessä vain pintapuolisesti. Esimerkiksi johdon raportoinnin työkalulla voitaisiin tutkia asiakaskohtaista myynnin kehittymistä, tulostaa vuosiraportteja ja niin edelleen, mutta kannattavuuslukuihin ei voi tällä hetkellä luottaa koska raportointi on ollut vajavaista, eikä kaikkia tarpeellisia tietoja ole saatavilla järjestelmästä. Tietojen puutteellisuus johtuu suurimmalta osin ajan puutteesta. Asiakashallintaan ei ole myöskään erityisesti panostettu Tarvittaessa vaadittu tieto on noudettu sähköposteista tai asiakaskortistosta, joskus jopa paperilappusilta. Tiedon etsimiseen on kulunut runsaasti aikaa ja henkisiä resursseja. Oleellinen askel asiakashallinnan kehittämisprosessissa olisi tietojen johdonmukainen läpikäynti, uudelleenjärjestely ja tallentaminen. Yrittäjä tiedostaa itsekin tiedonhallinnassa piilevät ongelmat. Tärkeää olisi tietohallinnon pitkäjänteisyys ja jatkuvuus sekä uusien käytäntöjen juurruttaminen kaikkiin organisaation asiakastiedosta vastuussa oleviin henkilöihin. Järjestelmien toimivuus perustuu siihen, että tieto jakautuu koko organisaation laajuudelle (Jayachandran et al. 2005, 182; Chen et al. 2003, 685). Tiedon vienti koetaan kompastuskivenä koko prosessin aloittamisessa. Tiedon syöttö ja päivitys tulisi saada automaatioksi kaikille asiakaskortistoa käyttäville henkilöille. Jopa perustietojen tallentaminen jää ajoittain tekemättä, kiireestä ja viitseliäisyyden puutteesta johtuen. Kun asiakashallinta saataisiin menestyksekkäästi juurtumaan käytännöksi alun tiedonsyötön jälkeen, toivoisi yrittäjä teknologialta mahdollisimman runsaasti automaatiota:

”Automaattinen, mahdollisimman pitkälle viety. Myös asiakkaalla voisi olla linkki järjestelmään, jolloin tämä voisi lähettää sinne omat viestit ja tehdä muutoksia.

Järjestelmä muistuttaisi sitten meitä saapuneista viesteistä.”

Tällä hetkellä kaikki järjestelmään lisättävät tiedostot tulee ensin tallentaa johonkin toiseen ohjelmaan, esimerkiksi .txt, doc tai .pdf –muodossa, mikä tekee käytöstä tarpeettoman monivaiheista ja aiheuttaa sen, että varsinkin kiireisessä tilanteessa uudet piirustukset tai muut tiedot jäävät liittämättä asiakkaan taakse.

Myyjän näkökulmasta CRM -järjestelmän tulee olla toteutukseltaan ja toiminnoiltaan sellainen, että se integroituu asiakkaan olemassa olevien järjestelmien kanssa. Hän mainitsee tärkeäksi myös sen, että järjestelmä on käytettävyydeltään selkeä ja pääsy järjestelmään on yksinkertaista ja mahdollista kaikkialta. Tällä viitataan toisaalta siihen, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on pääsy järjestelmään ja toisaalta pilvipalveluiden hyödyntämiseen, jotta järjestelmään päästään lisäämään tietoa silloinkin kun ollaan toimiston ulkopuolella. Yrityksen olemassa olevat toiminnanohjauksen järjestelmät ovat pilvessä, mikä helpottaisi myös CRM:n integrointiprosessia huomattavasti. Esimerkiksi yrityksellä olevaan ohjelmistoon olisi saatavilla laajenuksena CRM -ohjelmisto pilvipalveluna. Tällöin asiakastietojen ja muiden perustietojen ylläpito tapahtuisi entiseen tapaan yrityksen jo olemassa olevassa järjestelmässä, josta ne päätyisivät suoraan CRM:ään. Näin saataisiin kaikki olennaiset toiminnot koottua yhteen käyttöliittymään. Yrittäjä ja CRM -järjestelmän myyjä ovat molemmat kuitenkin samaa mieltä siitä, että CRM ei ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin. Yrityksen jo käytössä olevat työkalut ovat lähes samoja, mitä erillinen CRM -järjestelmä tulisi pitämään sisällään, nyt ne ovat vain hajanaisemmassa muodossa.

4.4 Haasteet ja mahdollisuudet

Strateginen ajattelu näyttäisi olevan sisäistetty yrityksen johdossa, mutta tiedon ja motivaation siirtäminen johdolta operatiiviseen toimintaan on havaittu ongelmalliseksi. Molempien aspektien saaminen kuntoon olisi hyvin keskeistä asiakashallinnan tehokkaan toiminnan kannalta (Ojasalo 2001, 201). Yrityksen koko on kasvanut jatkuvasti ja toiminnan laajentuessa sekä asiakkaita että työntekijöitä on tullut lisää. Uusien toimijoiden myötä ongelmaksi muodostuu tiedon siirtämisen vaikeus. Organisaation kasvaessa ja asiakkaiden määrän lisääntyessä asiakastiedosta vastuussa olevien henkilöiden työmäärä, ja ennen kaikkea muistettavan tiedon määrä, kasvaa kohtuuttoman suureksi.

”Ei voi mitenkään muistaa kaikkea, mitä asiakkaaseen liittyy.”

Järjestelmämyyjä kertoo omien kokemuksiansa mukaan juuri informaation hallinnan ongelmien olevan useimmiten lähtökohtana asiakashallinnan kehittämiseksi. Taustalla on esimerkiksi joutuminen noloihin tilanteisiin, kun asiakkaan tietoja ei ole kirjattu ylös eikä muisteta enää, mitä tämä on aiemmin asioidessaan kertonut. Myös tutkijat (muun muassa Jayachandran et al. 2005, 182 ja Guo et al. 2010, 474) korostavat

tutkimuksissaan informaatioprosessin jouhevyyden ja kokonaisvaltaisuuden tärkeää asemaa asiakashallinnan parantamisessa. (Myyjä 2013)

”On hirveää, kun sähköposteja ja tarjouksia on kaikkialla eikä niitä ole tallennettu mihinkään yksittäiseen paikkaan.”

Teknologian osalta yrityksessä toivotaan, että kaikki asiakkaista mahdollisesti saatavissa oleva ja jo kerätty informaatio olisi saatavilla yhdestä paikasta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla pääsy tietoon ja heidän tulisi myös osallistua tiedon päivittämiseen. Järjestelmästä tulisi voida myös ohjata asiakkaan tapahtumia ja siitä toivottaisiin myös saatavan tietoja ja ennusteita asiakkaan käyttäytymisestä. Yrittäjä kertoo asiakaskäyttäytymisen seurannan olevan erityisen tärkeää suurasiakkaiden osalta. Joidenkin suurasiakkaiden kanssa on toimittu yli kymmenen vuotta, ja ajoittain joudutaan etsimään vuosien takaista kirjeenvaihtoa, jotta päästään käsiksi tarvittaviin tietoihin. Pienasiakkaiden kanssa tiedonhaku on helpompaa, sillä heille voi esimerkiksi soittaa ja tiedostella puuttuvia tietoja. Isoissa organisaatioissa yhteyshenkilöitä saatetaan olla kymmeniä.

*”...ei muista kuka lähetti viestin, miten hänen nimi kirjoitettiin, milloin viesti tuli...
Kauan sitten ei ole huomattu laittaa ylös jotakin asiaa ja se vieläkin kummittelee.”*

Yritys olisi kiinnostunut asiakastietojen käyttämisestä myös asiakkuuksien analysointiin. X:n olisi näin mahdollista jaotella asiakkaat tuottavimpiin ja vähemmän tuottaviin asiakkaisiin. Yrityksessä tunnistetaan mahdollisuudet kilpailuedun parantamiseen ja yrityksen arvon kasvattamiseen esimerkiksi tuotannon tehostamisen kautta. Asiakkaiden tilaustiedon analysoinnin avulla voitaisiin ennustaa kunkin asiakkaan ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytymistä seuraamalla asiakasta voitaisiin opastaa esimerkiksi myyntierien suunnittelussa ja näin sarjatyön etu saataisiin hyödynnettyä, eikä tuotantoon syntyisi kalliiksi tulevia keskeytyksiä. Hintoja pyritään säännöllisesti alentamaan asiakkaiden toimesta. Asiakkaan tuottavuuden seuraaminen ja datan kerääminen mahdollistaisi X:n kannalta kannattavien hintojen perustelemisen asiakkaille aiempaa helpommin. Hintojen muodostumisesta ja molempia osapuolia parhaiten hyödyttävistä ratkaisuista olisi perustelujen kera helpompi neuvotella. Analysoimalla asiakkaita ja hintoja varmistettaisiin myös, että tuotannosta aiheutuvat kustannukset saadaan katettua (Richards et al. 2008, 127).

”Varastokirjanpito ei ole kunnossa, eli seuranta ei pelaa”.

Yhtenä suurimmista ongelmakohdista yritys X:ssä, myös asiakashallinnan kannalta on, ettei varastokirjanpito ole ajan tasalla. Kun lopputuotteiden ja raaka-aineiden varastomäärät ja hinnat eivät ole ajantasaisia, aiheutuu monenlaisia pitkälle kantautuvia ongelmia yrityksen toimintaan. Epäajantasainen varastotieto vaikuttaa esimerkiksi myyntiin niin, että jokaisen tarjouspyynnön yhteydessä varastosaldo konkreettisesti tarkastettava hyllystä. Varastokirjanpidossa saldona saattaa olla esimerkiksi -2, mutta todellisuudessa hyllyssä onkin neljä tuoteyksikköä. Jossain tapauksessa nämä yksiköt saattavat kuitenkin olla jo varattuina jollekin toiselle asiakkaalle. Myös hinnoittelu hankaloituu tämän myötä. Kun raaka-aineiden hinnat ovat järjestelmässä virheellisiä, myös uusien tuotteiden hinnoittelu ja hintatietojen tarkastus muodostuu todella ongelmalliseksi. Esimerkiksi katteiden tarkkailu ja tätä kautta myös kannattavuuden seuraaminen olisi periaatteessa mahdollista yrityksen järjestelmillä, mutta varastokirjanpidon sekavuuden takia tähänkään ei ole pystytty keskittymään kuin suuntaantavasti ja vain joidenkin asiakkaiden kohdalla.

”Välillä on todella hiljaista, sitten on kamala kiire, W-kysyntää.”

Esteenä sille, ettei asiakashallinta ole kehittynyt tehokkaaksi, nähdään asenteet, kuten muutosvastarinta sekä kiire joka on seurausta tuotannon rajuista vaihteluista. Ongelmaksi on muodostunut lisäksi epämuodollisuus tehtävien jaossa ja toimenkuvien epäselvyys. Järjestelmämyyjän näkökulmasta CRM -toiminnot ovat parhaimmillaan useamman henkilön käytössä. Hän näkee turhana sen, että asiakastietoja tallentava ja hyödyntävä henkilö on sama. Tällöin käyttäjä kokee toiminnan liian raskeana, eikä se ole enää mielekäästä.

”Kaoottisuuden täytyisi hävitä. Kaikki on iso möhkäle, ei saa otetta mistään. Sellainen toivoton olo, ei tiedä mistä aloittaa. Liian iso kakku, rappunen kerrallaan pitäisi lähteä. Vääriä olettamuksia.”

Ajatuksia vastuunjaosta on ollut, mutta yrittäjä tunnustaa käsillä olevan *”pienyrittäjän ja omistajan dilemman”*. Yritystoiminta on aloitettu hyvin pienestä, edistystä ja kasvua on tapahtunut pikkuhiljaa ja omistajayrittäjät suhtautuvat yritykseen liittyviin päätöksiin hyvin tunnepitoisesti. Vastuuta on vaikeaa jakaa ja työntekijöiden on vaikea ottaa vastuuta itselleen, koska omistajien on selkeästi hyvin vaikea luopua siitä. Ulkopuoli-

sen konsultin hyödyntäminen kehittämisprosessissa koetaan mahdolliseksi, ja yrityksen ulkopuolista apua on usein hyödynnettykin. Yrittäjä tiedostaa, että kaikkea ei voi osata itse ja ulkopuolisia näkemyksiä tulee ottaa huomioon, mutta joskus ulkopuoliset neuvot on koettu liian radikaaleina.

”...kun joku tulee ja sanoo siihen, että te olette tehneet väärin, ja kun on itse vuosia tehnyt, niin ärsyttää aivan kamalasti. Ulkopuolisen, jolla ei ole mitään vastuuta tai omaisuutta kiinni, on helppo heittää kommentteja... Sitä ainakin kuvittelee itse että tuntee alan. Yritys on vähän kuin oma lapsi, ei halua että sitä toinen omii tai arvostelee.”

4.5 Kehitysehdotukset

Kohdeyrityksessä olisi selvästi potentiaalia asiakashallinnan kehittämiseksi. Taulukossa 1 on koottu yrityksessä ilmenevät ongelmat asiakashallinnassa ja ongelmien taustalla olevat juurisyyt.

Taulukko 1 Asiakashallinnassa havaitut ongelmat Yritys X:ssä

Ongelmat asiakashallinnassa	Juurisyyt
Operatiivisen tason asiakashallinta	Strategiaa ei ole omaksuttu koko organisaation laajuudelta
Tiedon siirtäminen vaikeaa	Tiedon implisiittisyys Informaatioprosessien epämääräisyys
Hinnoittelu vaikeaa	Varastokirjanpito ei ole ajantasaista
Kiire	Tuotannon rajut vaihtelut, ennusteiden puute
Asenteet	Epämääräisyys toimenkuissa

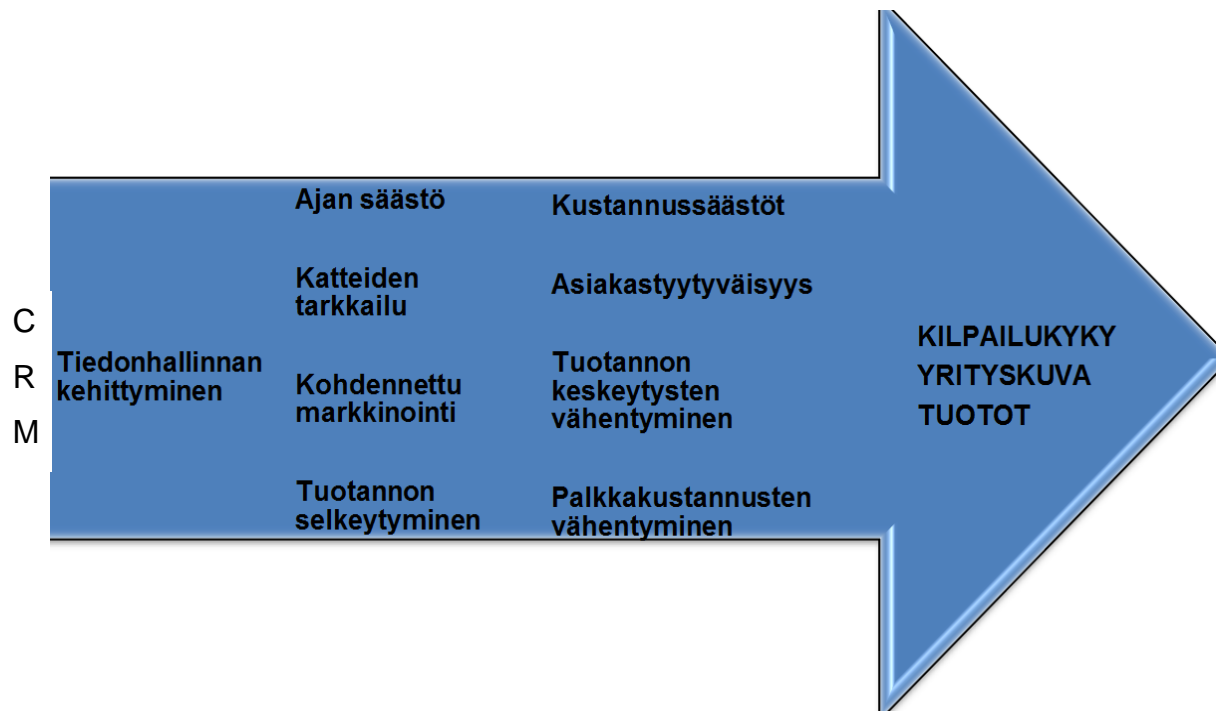
Asiakashallinnan kehittämistä hidastavana tekijänä on havaittu sekavuus organisaattiorakenteessa ja se, ettei asiakashallinnalle ole juuri suunnattu aikaa yrityksen toiminnassa. Asiakashallinnan koetaan kenties olevan liian teoreettista ”sanahelinää”, sitä ei pidetä ensiarvoisen tärkeänä vaan se koetaan välttämättömänä ja turhana ai-

kaa vievänä toimintona. Operatiivisen tason asiakashallintaa voitaisiin kehittää esimerkiksi tarkastelemalla yrityksestä löytyviä kyvykkyyksiä ja selkeyttämällä työntekijöiden vastuualueita. Informaatioprosessin epämääräisyyteen ja tiedon sanallistamiseen ainoa ratkaisu olisi tiedon konkreettinen syöttäminen tietokantoihin niiden toimesta, joiden hallussa tieto tällä hetkellä on. Varastokirjanpidon suhteen pätee sama kuin asiakastietoon, eli tiedot tulisi käydä huolella läpi ja syöttää järjestelmään uudelleen täydennettyinä. Toiminnan tulisi sisäistyä automaatioksi, mikä helpottuisi kun koko henkilöstö käsittäisi lopulliset saavutettavat hyödyt ja sen, että pienet toimenpiteet tulisivat säästämään runsaasti aikaa tulevaisuudessa. Uudeksi ongelmaksi saattaa muodostua tietoja päivittävän henkilön tietämättömyys esimerkiksi hintojen osalta. Systemaattinen toiminta on hyvin tärkeää tämän kaltaisissa projekteissa. Epäselviksi havaitut osa-alueet ja asiat voitaisiin koota esimerkiksi taulukkoon ja pyytää asiantunteva henkilö täyttämään puuttuvat tiedot. Tietojen syöttäminen tulisi toteuttaa tuote- tai asiakasryhmittäin niin, että keskityttäisiin ainoastaan yhteen ryhmään kerrallaan. Puuttuvien tietojen päivittämistä voitaisiin myös toteuttaa hiljaisempina aikoina. Ongelmaksi kehittyi tässä se, että useimpien työntekijöiden työnkuva ei vastaa sitä, mitä tietokantojen päivittämiseksi vaadittaisiin. Voitaisiin kenties tiedustella työntekijöiden innokkuutta laajentaa toimenkuvaansa ja hyödyntää tietojen päivittämisessä operatiivista henkilöstöä joka on sitä, mistä taantuma-aikoina on ollut lomautustarvetta. Toimenkuvien epäselvyys -tekijän ratkaisemiseksi vaadittaisiin hyvää johtamista. Vastuut tulisi määritellä selkeästi jokaiselle ja varmistaa, että henkilö jolle vastuu kuuluu, on kyvykäs ja halukas hoitamaan vastuualuettaan.

Tuotannon vaihtelujen ennustaminen on vaikeaa, mutta vaihteluihin voidaan kuitenkin valmistautua esimerkiksi seuraamalla maailmanmarkkinoiden muutoksia ja alalla tapahtuvaa yleistä kehitystä. Työntekijöiden lisääminen ei ole niinkään suositeltavaa, mutta työvoiman vuokrauspalvelua voitaisiin mahdollisesti käyttää kiireisimpinä ajanjaksoina tuotantotahdin tasaamiseksi. Lomautuksiin on ajoittain jouduttu turvautumaan taantuma-aikoina, mutta niitä pyritään välttämään. Yrittäjä itse ehdottaa, että voitaisiin harkita myös asiakkaille annettavia alennuksia silloin, kun alalla on hiljaisempaa. Suurasiakkaiden kanssa voitaisiin neuvotella tilausten tasaisemmasta jaottelusta vuositasolla. Yrityksen toimiala on tällä hetkellä hyvin kapea. Suhdannevaihteluissa helpottavaksi tekijäksi voitaisiin harkita tuotannon laajentamista esimerkiksi

lisäämällä sopimusvalmistusta ja alihankintatöiden määrää. Näin toisen alan ollessa taantumassa, tasaisivat toisen toimialan tilaukset tuotantoa.

Suurena edistysaskeleena asiakashallinnan kehittämisessä voidaan pitää jo sitä, että kohdeyrityksessä tiedostetaan, missä ongelmat piilevät. Lisäksi yrityksessä on selkeä käsitys siitä, mitä asiakashallinnalta tahdotaan. Kuvassa 5 esitetään tiivistettynä asiakashallinnan kehittämisellä mahdollisesti saavutettavia hyötyjä yrityksessä X.



Kuva 5 Asiakashallinnan kehittämisellä saavutettavat hyödyt

Tietojen systemaattisen syöttämisen myötä tiedonhallinta ja analysointi helpottuvat. Kun tieto on eksplisiittisessä muodossa ja kaikilla on siihen pääsy, säästetään tiedon etsimiseen aiemmin kulunutta aikaa joka voidaan suunnata tuottavampiin toimintoihin. Kun varastokirjanpidon tuotehinnat ja valmistustarvikkeiden hinnat saadaan ajan tasalle, katteiden tarkkailu helpottuu. Katteita saadaan mahdollisesti myös lisättyä jos joidenkin tuotteiden hinnat ovat olleet selkeästi liian alhaisia ja korkeammat hinnat pystytään järkevästi perustelemaan asiakkaille. Analysoinnin helpottuminen mahdollistaa esimerkiksi kohdennetun markkinoinnin, joka todennäköisesti kasvattaa asiakastuottavuutta ja asiakastyytyvyyttä, ja näin ollen vähentää myös uusasiakaskustannuksia, kun jo olemassa olevien asiakkuuksien elinkaarta saadaan pidennettyä eikä pakottavaa tarvetta uusasiakashallinnalle ole. Tiedonhallinnan selkeytyminen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen analysointi auttavat tuotannon suunnittelussa, jolloin

tuotannon keskeytyksiä saadaan vähennettyä. Tuotannon suunnitelmallisuus vähentää mahdollisesti myös palkkakustannuksia, kun ylitöitä vältetään. Optimaalisena lopputuloksena asiakashallinnan kehittämisellä saavutetaan yrityksen kilpailukyvyyn, yrityskuvan ja tuottojen kehitystä.

Vaihtoehtona kehityshakkeeksi voisi olla esimerkiksi projektiluontoinen koko asiakastietokannan ja varastokirjanpidon läpikäynti. Projektin tulisi käsittää asiakastiedon systemaattinen läpikäynti, päivitys ja muokkaus. Ensimmäisenä yrityksessä tulisi toki pohtia tarkkaan, onko tarvittavia resursseja käytössä ja ennen kaikkea, kaikkien projektiin osallistuvien henkilöiden tulisi olla hyvin sitoutuneita tavoitteeseen. Välitavoitteiden asettaminen auttaisi lopullisen tavoitteen saavuttamisessa. Näyttöä epäonnistuneista CRM -implementoinneista ja jopa asiakassuhteiden menettämisestä on olemassa paljon, joten tärkeintä on, että projektiin ei lähdetä kevein perustein.

5 Johtopäätökset

Selkeimpinä asiakashallinnan toimivuutta edistävinä tekijöinä sekä teoriassa että käytännön yrityselämässä havaittiin olevan tiedonhallinnan toimivuus ja informaatio-prosessien jouhevuus. Nämä muodostavat pohjan koko asiakashallinnalle. Strategia on myös merkittävässä roolissa CRM:n implementoinnissa, toisaalta yksin strategia ei riitä jos operatiivisessa asiakashallinnassa on ongelmia. Jos tiedon prosessointi ei toimi, strategian jalkauttaminen muodostuu mahdottomaksi. Tiedonhallintaan vaikuttaa osaltaan teknologinen infrastruktuuri, mutta ensisijaisen tärkeää on kyvykkyys tiedon prosessointiin ja jäsentämiseen. Tiedon on oltava helposti käsiteltävässä muodossa, ennen kuin teknologiaa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi tiedon analysoimisessa. Organisaatioissa on suuri määrä implisiittistä tietoa, ja sen muuttaminen eksplisiittiseen muotoon on jo itsessään suuri haaste. Tämä on havaittavissa kirjallisuuden lisäksi myös empiirisen aineiston tutkimuksen pohjalta. Yrittäjä kehottaa aloittavia yrityksiä heti yrityksen perustamisesta alkaen panostamaan tiedonhallinnan järjestelmiin ja tallentamaan asiakastiedot systemaattisesti. Moni aloittava yrittäjä kokee järjestelmään sijoittamisen alkuvaiheessa varmasti epämieluisaksi, mutta tulevaisuudessa se helpottaa toimintaa huomattavasti.

Onnistuneen asiakashallinnan edellytyksenä on, että organisaation asiakaslähtöinen strategia, toimintatavat ja asiakashallinnan teknologia toimivat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. CRM teknologian näkökulmasta on myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämistä hyödyntäen asiakaskunnasta kerättyjä tietovarastoja. Teknologian avulla voidaan seurata asiakkaiden käyttäytymistä ja analysoida esimerkiksi asiakkaiden kannattavuutta. Asiakkaat voidaan tietoa analysoimalla myös jakaa segmentteihin ja suunnata markkinointia näin paremmin eri kohderyhmille. Tiedonlouhinnan avulla voidaan myös luoda ennusteita asiakaskäyttäytymisestä ja luoda näin toimintaan pitkäjänteisyyttä. Teoreettisen katsauksen mukaan informaatioteknologia nähdään kuitenkin vain strategian mahdollistajana, eikä siitä yksinään ole hyötyä asiakashallinnassa. Toimintatapojen näkökulmasta asiakashallinta on asiakkaiden huomioimista myös kaupanteon ulkopuolella. Asiakkaiden toiveet ja mielipiteet otetaan huomioon ja heitä osallistetaan esimerkiksi tuotekehitykseen. Verrattaessa tuoteorientoituneisiin toimintatapoihin, asiakasorientoituneen organisaation rakenne pohjautuu tuotteen sijasta asiakkaisiin. CRM voidaan määritellä myös liiketoimintastrategiaksi, jolla pyri-

tään luomaan yritykselle arvokkaita ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tutkijat ovat todenneet, asiakashallinnan muut elementit vaativat aina pohjalleen toimivan strategian, ilman sitä asiakashallinta ei voi toimia täydellisesti.

Pk-yritysten resurssit ovat suuryritysten resursseja huomattavasti niukempia, mikä vaikeuttaa asiakashallinnan kehittämistä osaltaan kalliiden teknologiahankintojen, osaltaan ajan ja työntekijöiden rajallisen määrän vuoksi. On olemassa paljon tietoa epäonnistuneiden asiakashallinnan projektien negatiivisista vaikutuksista yritysten toimintaan ja asiakaskuntaan. Monet pk-yritykset pelkäävät projektin epäonnistumista niin paljon, että eivät ole valmiita sijoittamaan asiakashallintaan ollenkaan. Kohdeyrityksessä ei niinkään pelätä asiakashallinnan projektin aloittamista, mutta se koettiin epämieluisana ja hyvin haastavana.

Kaupalliset järjestelmät on yleensä luotu ajatellen suuryritysten tarpeita. Ne ovat yleensä pk-yritysten kannalta liian standardoituja, kun nämä tarvitsisivat hyvin räätälöidyn ja joustavan, epämuodollisempaan toimintaympäristöön ja olemassa oleviin tietojärjestelmiin sopivan ratkaisun. Pk-yrityksiltä puuttuu myös monesti asiakashallintakeskeinen strategia joka auttaisi hankkeen suunnittelussa ja teknologian käyttöönotossa. Pk-yritykset toimivat usein alihankkijoina, ja lähtökohtana asiakashallinnan kehittämiseksi on hankkijayritysten painostus. Myös kohdeyrityksessä suuryritysten palvelemisen kannalta koettiin tärkeäksi tiedonhallinnan moitteeton toimiminen sekä olemassa olevan tiedon analysointi ja käyttäminen ennusteiden tekemiseen. Ennusteiden avulla voidaan helpottaa varaston suunnittelua ja edistää tuotannon jaksottumista tasaisemmaksi.

Tutkimusten mukaan asiakashallinnan hyvä taso yrityksessä auttaa kasvattamaan yrityksen arvoa, luomaan kilpailukykyä ja saavuttamaan korkeampia tuottoja. Nämä hyödyt muodostuvat useiden eri tekijöiden kautta; tiedon analysointi mahdollistaa uskollisimpien ja tuottavimpien avainasiakkaiden seulomisen asiakaskunnasta sekä asiakkaiden segmentoinnin eri kategorioihin esimerkiksi tuottavuuden perusteella. Näin markkinointipanostukset saadaan suunnattua oikeille kohderyhmille. Asiakastiedon systemaattisen hallinnan kautta vastuu jakautuu koko organisaation laajuudelle, mikä vähentää muun muassa uusien työntekijöiden koulutukseen kohdistuvia kustannuksia, kun asiakastieto voidaan omatoimisesti hakea järjestelmistä. Asiakastiedon hyödyntäminen asiakkaita palveltaessa auttaa yritystä lisäämään asiakastyty-

väisyyttä, mikä puolestaan lisää tuottoja ja vähentää uusien asiakkaiden etsimisen tarvetta ja näin uusasiakaskustannuksia. Asiakastyytyväisyyden oli havaittu kohdeyrityksessä muodostuvan pääasiassa ainutlaatuisten tuotteiden, mutta myös erityisen hyvän asiakastuntemuksen ja -palvelun kautta.

Teoriassa on painotettu strategian tärkeää merkitystä asiakashallinnan taustalla, ja käytännössäkin sen olemassaolo näyttäisi olevan kriittistä. Kohdeyrityksessä strategia on omaksuttu johdossa, mutta sen juurruttaminen operatiiviseen toimintaan on ollut ongelmallista. Myös tutkimuksissa painotettu koko organisaation laajuisen tiedonjakautumisen oleellisuus asiakashallinnan onnistumisen kannalta on selkeästi huomattavissa myös käytännön yritystoiminnassa. Kun tieto ei jakaudu koko organisaation laajuudelta, ei strategiaa saada juurrutettua, eikä myöskään tieto pienemässä mittakaavassa päivity niin kuin toiminnan kannalta olisi optimaalista.

Asiakashallinnan suosiota pk -yritysten keskuudessa on tutkimusten mukaan lisännyt etäkäyttöisten pilvipalveluiden yleistyminen ja teknologian kehittyminen edullisemmaksi. Myös kohdeyrityksessä on jo hyödynnetty pilvipalveluita olemassa olevien järjestelmien ylläpidossa, joten CRM -järjestelmäkin olisi luonnollista sijoittaa pilveen. Ulkoisten konsultointipalveluiden käyttöä voidaan suositella joissakin tapauksissa, mutta kohdeyrityksessä, kuten muissakin pk-yrityksissä yrityksen ulkopuolisen avun suhteen tulee olla tarkkana. Järjestelmämyyjät voidaan kokea helposti hyökkääviksi ja konsulttien tarjoama apu on tasoltaan hyvin vaihtelevaa ja hajanaista.

Tutkimusten mukaan projektin aloittaminen koetaan yrityksissä monesti vaikeaksi, koska sitä ei osata ryhmitellä pieniksi osioiksi. Tämä ongelma on havaittavissa myös kohdeyrityksessä kaikkein merkittävimpänä asiakashallinnan kehittämistä häiritsevänä tekijänä. Projekti koetaan suurena, epäselvänä ja jopa tavoittamattomana haasteena jota kohti on vaikea lähteä. Yrityksessä ymmärretään se tosiasia, että projektiin lähteminen vaatii huolellista suunnittelua sekä tavoitteiden jakamista pienempiin osiin. Yrityksen lähtökohdat huomioon ottaen ja teoriaan pohjaten Yritys X:llä on kuitenkin erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää asiakashallintaansa sekä organisaatiota, että asiakkaita yhä enemmän hyödyttäväksi toiminnoksi.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi CRM:n implementointiin liittyvien riskien yksityiskohtaisempi kartoittaminen. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia haastatteluissa esille tullutta vastuunjakamisen ongelmaa erityisesti pienyrityksien kannalta.

Lähdeluettelo

Anderson, V. & Boocock, G. 2002. Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal*, nro 12, sivut. 5–24.

Ang, L. & Buttle, F. 2006. CRM software applications and business performance. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol 14, nro 1, sivut 4–16.

Baumeister, H. 2002. Customer relationship management for SMEs. Institut für Informatik, München, Germany. sivut 1-7.

Buttle, F. 2009, Customer Relationship Management, Concepts and technologies. UK, Lontoo: Elsevier Ltd.

Chen, I. J., & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal* vol 9, nro 5, sivut 672-688.

Coltman, T, R. 2006. Where are the benefits in CRM technology investment? 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). January 4-7. USA: Hawaii.

Guo, W. & Liu, W. 2010. Business Process Reengineering based on customer relationship management strategy. The 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (ICIME) April. Chengdu, Kiina. sivut 473 - 477.

Homburg, C., Workman J.P., & Jensen, O. 2000. Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 28 nro 4, sivut 459-478.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. 2005. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*. vol 69, nro 4 sivut 177-192.

- Kettunen, J & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Julkaisuja 854. Espoo.
- Koh, S.C.L & Maguire, S. 2004. Identifying the adoption of e-business and knowledge management within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol 11 nro 3 sivut 338 – 348.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Kostojohn, S., Johnson, M., & Paulen, B. 2011. *CRM Fundamentals*. Apress. USA.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna.
- Loh, B.K., Ke, H.K.K., & Rosnah, I. 2011. A review of customer relationship management system benefits and implementation in small and medium enterprises. *Mathematics and Computers in Biology, Business and Acoustics*. Sivut 247-253.
- Maister, D.H. 2007. *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster. USA. New York.
- Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, vol. 31, nro 5, sivut 437-444.
- Ojasalo, J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Management*. vol 16, nro 3, sivut 199-218.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.
- Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. vol. 69, nro. 4, sivut 167-176.
- Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heineman. UK.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons. Hoboken. NJ. USA

Richards, K. A. & Jones, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, vol 37 nro 2, sivut 120-130.

Rygielski, C, Wang, J. & Yen, D. 2002. Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in society*, vol 24, nro 4, sivut 483-502.

Stein, A. D., Smith, M. F. & Lancioni, R. A. 2013. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing management*, vol 42, nro 7, sivut 855-861.

Ståhle. P., & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY, Helsinki.

Suomen virallinen tilasto 2012a. Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkójulkaisu]. Liitekuvio 26. Yrityksellä käytössä asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä (CRM) asiakastietojen analysointiin keväällä 2012, osuus kaikista luokan yrityksistä. Helsinki: Tilastokeskus. [verkkosivusto]. [viitattu: 19.11.2013].

Saantitapa: http://www.stat.fi/til/icte/2012/icte_2012_2012-11-27_kuv_026_fi.html

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2009. *Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys*. [verkkosivusto]. [Viitattu 11.10.2012]. Saatavilla:

<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

Tilastokeskus 2013. *Pk-yritys*. [verkkójulkaisu]. [Viitattu: 13.11.2013]. Saatavilla: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Haastattelut:

Omistajayrittäjä, Yritys X

CRM -järjestelmämyyjä

**Haastattelukysymykset CRM -järjestelmämyyjälle:
(11.12.2012)**

1. Mitä asiakashallinta, CRM, tarkoittaa teille?
2. Minkälaista ratkaisua teillä olisi tarjota pk-yritykselle asiakashallinnan tueksi?
3. Mistä ajatus asiakashallinnan kehittämisestä yleensä saa alkunsa yrityksissä?
4. Mitä hyötyjä näette asiakashallintaohjelmiston käyttöönotossa yrityksissä?
5. Minkälaisia hankaluuksia käyttöönotossa on tullut vastaan?
6. Minkälaiseksi uskoisitte käyttöönottoprosessin kehittyvän Yritys X:ssä?

Haastattelukysymykset Yritys X:n yrittäjälle:

(26.11.2012 ja 4.11.2013)

1. Mitä asiakashallinta, CRM, tarkoittaa teille?
2. Minkälainen asiakastietokanta yrityksellä on tällä hetkellä? Missä järjestelmässä tiedot ovat? Mitä tietoa järjestelmä sisältää?
3. Mistä ajatus asiakashallinnan kehittämisestä sai alkunsa?
4. Mitä asiakashallinnan parantumiselta odotetaan?
5. Mahdollinen analysointi, mitä siltä toivotaan?
6. Minkälaisia hankaluuksia asiakashallinnan kehittämisessä voidaan olettaa olevan?
7. Mitkä tekijät koetaan esteiksi asiakashallinnan kehittämisessä yrityksessänne?
8. Olisitteko valmiita hyödyntämään yrityksen ulkopuolista apua, esimerkiksi konsulttia, asiakashallinnan kehittämisessä?