



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MENESTY ASIAKKUUKSIEN HALLINNASSA

Case Porkka Finland Oy

Minna Duray

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017

Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

DURAY MINNA:

Menesty asiakkuuksien hallinnassa, Case Porkka Finland Oy

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Huhtikuu 2017

Tämä opinnäytetyö käsittelee keinoja menestyä asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä. Työn tavoitteena on tuottaa uusia näkökulmia toimeksiantajaorganisaatio Porkka Finland Oy:lle. Opinnäytetyön rinnalla Porkka rakensi uutta sähköistä CRM-järjestelmää kansainvälisen organisaation yhteiskäyttöön.

Työssä selvitettiin tärkeimpiä huomioita ja kehityskohtia asiakasmenestykseen. Selvitystyötä tehtiin asiantuntijahaastattelujen kautta huomioimalla heidän aikaisemmat kokemuksensa ammattiurillaan sekä heidän näkemyksensä tulevasta muutoksesta asiakaskentällä. Taustana selvitykselle oli Porkka Finland Oy:n halu ottaa käyttöön uusi CRM-järjestelmä, jonka avulla kansainvälinen organisaatio pääsee syventämään asiakasymmärrystään ja tehostamaan asiakasprosesseja.

Selvitystyön myötä organisaatiolle muodostui selkeä näkemys tarvittavista toimenpiteistä CRM-projektissa menestymiseen sekä sen myötä selkiytyvään asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen. Työ toi esiin myyjä- ja asiakasorganisaation välisen suhteen muodostumisen tärkeyden ja sen ylläpidon. Luottamus ja proaktiivisuus koettiin tärkeimpinä asiakassuhdetta syventävinä ominaisuuksina.

Opinnäytetyön myötä Porkka Finland Oy:lla on entistä paremmat valmiudet kasvattaa asiakaspääomaansa ja rakentaa asiakassuhteista laadukkaampia sekä molempia osapuolia taloudellisesti edistäviä. Tulevaisuudessa Porkka Finland Oy:lla voidaan panostaa asiakashallinnan strategiaan linjauksiin ja asiakassegmentoinnin uudistamiseen.

Asiasanat: CRM, asiakkuuksien hallinta, asiakassuhde, muutos, myynnin johtaminen, menestys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

DURAY MINNA:
Succeed in customer relationship management
Case Porkka Finland Oy

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 0 pages
April 2017

This thesis covers different means to succeed in customer relationship management. The goal of this work was to bring new perspectives to the sponsor organization; Porkka Finland Oy. During the creation of this thesis Porkka was implementing a new electronic CRM-system to be used throughout their international organization.

The work looks into the observations and development points of customer success. For the work experts were interviewed and their experiences from their professional life and their views of the coming changes in the customer field were taken into account. The driver behind this study is the CRM system implementation of Porkka Finland Oy, allowing them to deepen their customer understanding and to improve their customer processes.

During this work the organization gained a clearer understanding of the required measures to succeed in the CRM project and the development of the clearer customer relationships the tool brings. A strong sales – customer relationship, and its maintenance, including trust and proactivity, were brought up as important factors.

With the help of this study Porkka Finland Oy has an increased readiness to grow their customer capital and to construct stronger customer relationships which will bring mutual benefit. In the future Porkka Finland Oy is able to focus in the strategic measures of customer relationship management and the bold remodeling of customer segmentation.

Key words: CRM, customer relationship management, customer relationship, change, sales management, success

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksianto	6
1.2	Työn rajausta	8
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	9
2.1	CRM käsitteenä.....	9
2.1.1	Asiakassuhteet.....	14
2.1.2	Ihanteellisesti integroitu tietojärjestelmä	17
2.2	Johtamisen työkalu ja organisaation toimintamalli.....	18
2.2.1	Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta	21
2.2.2	Asiakaspalvelussa ja segmentoinnissa	23
2.3	CRM -projektityypit ja prosessin vaiheet	27
3	SELVITYS ASIAKKUUKSIEN HALLINNASTA	32
3.1	Menetelmä	32
3.2	Haastattelut ja keskustelut	32
3.3	Kysymykset	34
4	ASIAKASHALLINNAN KOLMIVAIHEINEN PROSESSI.....	36
4.1	I Vaihe - Lähtötilanne	36
4.1.1	Tarpeenmäärittely ja nykytilan analysointi	37
4.1.2	Muutokseen orientoituminen	41
4.1.3	Oikeat ihmiset oikeissa rooleissa	43
4.2	II Vaihe – Johtaminen ja seuranta.....	44
4.2.1	Tavoitteiden määrittely	45
4.2.2	Mittaristot.....	47
4.2.3	Esimies- ja alaistaidot	48
4.2.4	Kehittyminen prosessin aikana	52
4.3	III Vaihe - Jatkumo	53
4.3.1	Oppiva organisaatio	54
4.3.2	Etapit	55
4.3.3	Asiakassuhteiden kehittyminen.....	56
4.4	Muistilista	62
5	POHDINTA.....	65
	LÄHTEET.....	68

1 JOHDANTO

Nykypäivänä tuotteet ja palvelut eivät ole enää kilpailluin osa-alue yritysten välillä. Kyse on siitä, kuka tuntee asiakkaansa parhaiten ja tarjoaa toiminnallaan lisäarvoa asiakasorganisaatiolle. Asiakaslähtöisyydellä kilpailu on nykypäivänä kovaa. Asiakkaiden vaatimukset myyjäorganisaation toiminnasta ja osaamisesta kasvavat koko ajan. Nykyään asiakas tietää ja ymmärtää markkinoista enemmän, ja vertailu eri toimijoiden välillä on helppoa internetin sekä sosiaalisen median avulla. Ostoprosessit ovat murroksessa. Toisaalta ostaminen on hyvinkin itseohjautuvaa, mikä heikentää myyjäorganisaation asiakasymmärrystä asiakkaiden toimiessa näkymättömissä. (Laine 2015, 9–10.) Toisaalta ostaminen on yhä enemmän osallistavaa ja henkilökohtaista myyjän ja ostajan välistä suhdekauppaa. Muutos on nähtävissä niin yksityisellä kuin organisaatioiden välisellä liiketoiminnan osa-alueella.

Jotta asiakasymmärrys kasvaa ja organisaatio kehittyy asiakaslähtöisemmäksi, tarvitaan asiakashallintaa. Työssä käsitellään asiakkuuksien hallintaa ja tähän kokonaisuuteen apuna käytettävän sähköisen CRM-järjestelmän onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Aihe on kiinnostava ja paljon puhuttu. Se mielletään monesti itsestään selväksi ja yksinkertaiseksi toteuttaa, kuitenkin lukuisat epäonnistumiset kertovat toista. Monet yritykset aloittavat asiakkuuksien hallintaprojektit valtavalla tarmolla, luottaen niiden ohjaavan itse itseään ja tekevän liiketoiminnasta menestyksestä. Usein käy kuitenkin toisin. Internet on pullollaan tarinoita epäonnistuneista kokeiluista, mutta myös onnistumisista. Epäonnistumisten syitä on tutkittu hyvin vähän. Monet yritykset tekevät muun muassa liian vähäisen pohjatyön ennen asiakkuuksien hallintaan soveltuvan CRM-järjestelmän hankkimista, ja jättävät prosessin jälkityön sekä kehityksen oman onnensa nojaan. Tavoitteena työllä on tarjota apua tulevaisuudessa muille asiakashallinnan kehittämisprosessiin lähteville organisaatioille, jotta myös he onnistuisivat omassa projektissaan.

Opinnätetyössä tutkitaan asiantuntijoiden näkemyksiä asiakkuuksien hallinnasta. Johtavina kysymyksinä ovat syyt miksi asiakkuuksien hallintaan tulisi panostaa ja miksi pitäisi käyttää erityistä sähköistä CRM-järjestelmää. Työssä tärkeitä ovat myös kansainvälisten organisaatioiden asiantuntijoiden näkemykset siitä, mikä on paras tapa johtaa asiakkuuksien hallintaa yli maan rajojen. Työssä yritetään löytää vastaus myös

siihen, kuinka paljon Suomessa käytetään sähköistä CRM-järjestelmää erilaisissa organisaatioissa ja onko esimerkiksi Pohjoismaiden välillä suuria eroja.

Liiketoiminnan opintoja suorittaessa olemme käsitelleet runsaasti asiakaslisäarvon tuottamista, hyvää myynnin johtamista ja markkinointia. Nämä ovat merkittäviä liiketoiminnan osa-alueita ja asiakkuuksien johtaminen koskettaakin niitä kaikkia. Olemme tehneet kuluneen kolmen vuoden aikana useita yrityksiin kohdennettuja projekteja sekä osallistuneet valtakunnalliseen kilpailuun menestyksekkäästi. Pitämillämme työpajoilla olemme muuttaneet niin omaa kuin monien pk-yrittäjien näkemystä menestyksekkään liiketoiminnan saloista. Myynnin, markkinoinnin ja asiakkuuksien hallinnan yhteinen kokonaisuus on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi onnistumisissa. Opinnot ovat luoneet vahvaa näkemystä ajattelutapaani niin elämästä kuin tuottavasta ja laadukkaasta liiketoiminnasta. Taustalla vaikuttavat myös aiemmat opintoni palvelujen tuottamisesta ja johtamisesta (Restonomi AMK), jonka jälkeen kiinnostus syvämmään liiketaloudelliseen osaamiseen kasvoi. Miten hyvä palvelujen laatu ja johtaminen auttavat yritystä menestymään myös taloudellisesti paremmin? Se on kysymys johon opinnot ovat antaneet selkeän ja laajan vastauksen. Kaikki pyörii asiakkaiden ympärillä, sillä ilman heitä ei ole liiketoimintaa. Asiakkuuksien johtaminen onkin siis syvällä liiketoiminnan ytimessä oleva aihe, jonka myötä kokonaiskuva ansiokkaasta asiakashallinnasta kehittyi entistä vahvemmaksi.

1.1 Toimeksianto

Toimeksiantajana työllä on Huurre Groupiin kuuluva Porkka Finland Oy. Huurre on kansainvälinen jäädytysautomaattioratkaisuja tarjoava teknologia- ja palveluyritys. Huurteella on 15 toimipistettä Suomessa. Huurre työllistää tänä päivänä yli 700 työntekijää viidessä eri maassa, ja sen liikevaihto oli 140 miljoonaa euroa vuonna 2016. (Sinervä, 2017)

Huurteella on useita liiketoimintadivisioonia, joilla on omat erilliset vastualueet. Huurre Compact Refrigeration liiketoimintadivisioona on kansainvälisesti tunnettu suomalainen kylmälaitteiden suunnittelija ja valmistaja. Asiakkaita ovat suurkeittiöt, hotellit, tehdas-ruokalot, ravintolat, pikaruokaravintolat ja pitopalveluyritykset sekä sairaalat, laboratoriot ja lääketeollisuus. Tuotevalikoimaan kuuluu laitteita

elintarvikkeiden kylmä- ja pakastesäilytykseen sekä linjastokalusteita elintarvikkeiden lämpösäilytykseen. Huurteen Compact Refrigeration liiketoimintadivisioonaa tunnetaan yleisemmin tuotemerkinä Porkka. Porkan tuoteportfolioon kuuluu myös erilaisia kylmälaitteita laboratorioille ja tutkimuslaitoksille. Porkka toimittaa kylmälaitteita ja -tiloja maailmanlaajuisesti laivoille rahtialuksista loistoristeilijöihin. Huurre Compact Refrigeration liiketoimintadivisioonasta käytetään myöhemmin nimitystä Porkka.

Porkka Finland Oy:llä ollaan luomassa uutta asiakkuuksien hallintajärjestelmää ja toimintamallia, jonka taustatueksi opinnäytetyötä tehdään. Opinnäytetyön teko ajoittuu samalle aikajaksolle kuin itse asiakkuuksien hallinnan kehittämisprojekti toimeksiantajalla. Tarkoituksena on löytää lisäarvoa luovia huomioita, joita projektin myötä päästään kehittämään. Niin opinnäytetyön kuin asiakashallintaprojektinkin tavoitteena on luoda looginen kokonaisuus, joka huomioi monipuolisesti käyttäjien toiveet ja tarpeet, kansainvälisyyden sekä laadukkaan lopputuloksen hyödynnettäväksi tulevaisuudessa.

Huurre ja Porkka kantavat vahvaa brändikuvaa suomalaisesta, luotettavasta ja laadukkaasta organisaatiosta. Sounio (2010) kertoo, että brändäys esiintyi markkinointikäsitteenä ensimmäisen kerran Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulla. Yli sadan vuoden aikana käsite on kuitenkin kehittynyt pelkämästä kääreestä ja mainoksista käsittämään koko tuotteen tai kohteen persoonallisuuden (Sounio 2010, 25). Brändi vaikuttaa organisaation asemaan markkinoilla. Hyvän brändin omaavilta organisaatioilta vaaditaan laatua ja varmuutta. Huurteen koko organisaation brändin säilyminen vaatii osaltaan panostusta eri liiketoiminnan osa-alueilla, joista asiakassuhteet ja asiakkuuksien hallinta on yksi vaikuttavimmista. Huurre haluaa näyttävästi palveluliiketoimintaan panostavana kylmätekniikan innovaatioiden edelläkävijänä.

Porkka puolestaan tulee nähdä jatkossakin omana brändinä ja tuotteena joka ylittää asiakkaiden odotukset ja näyttävästi ylivoimaisena yhteistyökumppanina yli kilpailijoiden. Porkka ja Huurre ovat luoneet strategisen tavoitteen olla kylmätekniikan edelläkävijöitä.

1.2 Työn rajaus

Työ rajataan monipuolisuutensa vuoksi keskittymään sähköisen CRM-järjestelmän käyttöön osana kokonaisvaltaista asiakkuuksien hallintaa. Itsessään käsite CRM, eli asiakashallinta, asiakkuuksien hallinta tai asiakkuuksien johtaminen on hyvin monipuolinen merkitykseltään. Selkeyden vuoksi käsite rajataan tässä opinnäytetyössä koskettamaan vain yritysten välistä liiketoimintaa. Opinnäytetyö on kirjoitettu johtamisen näkökulmasta. Taustalla on syvä kiinnostus asiakkuuksien laadun kehittämisessä ja tuloksellisuudessa. Yleisesti asiakkuuksien hallinnan projektit ovat laajoja kokonaisuuksia niin sisällöltään kuin ajallisesti. Tämän kaltaiset prosessit ovat kehitysprojekteja ja ne näkyvät jatkuvana muutoksena. Laajuutensa vuoksi asiakkuuksien hallinnan kehittäminen koskettaa useita toimijoita organisaatioissa ja luokin näin ollen korkeat kriteerit onnistumiselle. Työssä etsitään oikeita mittareita onnistumisen arviointiin. Asiakkuuksien hallinnalla ja niiden johtamisella tarkoitetaan asiakastietojärjestelmän lisäksi yhteistä ajattelutapaa ja strategista työkalua organisaatioille.

Työssä puhutaan asiakkaista ja asiakkuuksista. Ero näillä kahdella käsitellä on suuri, sillä asiakas saattaa olla myös kertaluontoinen asiakas ja vasta asiakkuutena asiakas voi turvata liiketoiminnan jatkumon. Mäntyneva (2001) painottaa, että asiakkaansa tunteva yritys pystyy ennakoimaan heidän ostokäyttäytymistä ja siten menestymään. Määrittely CRM-kentällä ei ole helppoa, sillä asiakasta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta; myynnin, taloushallinnon, asiakaspalvelun tai logistiikan. Oksanen (2010) summaa, että haasteista huolimatta keskeiset käsitteet ovat organisaatiossa ymmärrettävä samalla tavalla, jos niihin liittyviä työprosesseja aiotaan liittää osaksi sähköistä CRM-järjestelmää. Ja kuten Hellman, Pehkurinen ja Raulas kirjoittavat, ilman täsmällistä ja yksiselitteistä määritelmää asiakastietojärjestelmien hyödyntäminen ja asiakassuhteiden kehittäminen ei edes ole mahdollista (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16). Asiakkuuden Mäntynevan puolestaan näkee asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista muodostuvana ketjuna, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa. Asiakkuuksien yksilöllisillä hoitomalleilla pyritään pitkäjänteiseen ja tuloksekkaaseen kehittämiseen sekä asiakkaan sitoutumiseen yritykseen. (Mäntyneva 2001, 126.)

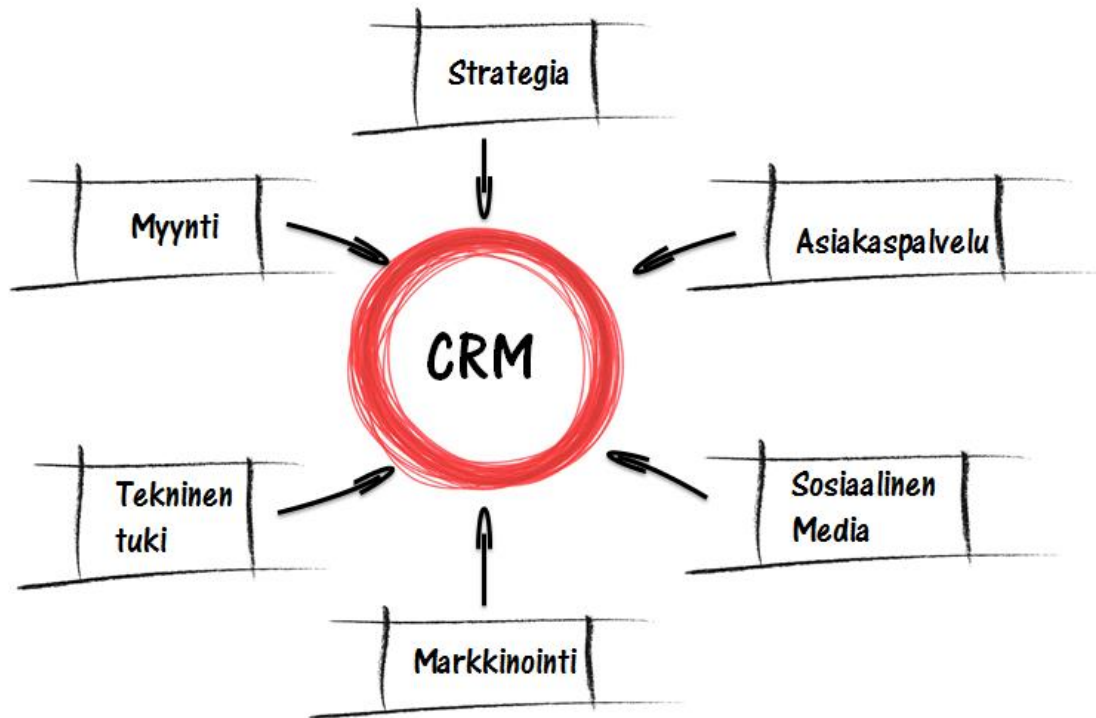
2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuksien hallinnassa asiakkuuksien hoito nähdään yhtenäisenä ja koko organisaatiota koskettavana toimintamallina. Asiakkuuksien hallintaa voidaan parantaa esimerkiksi sähköisillä työkaluilla, mutta ennen kaikkea asiakkuuksien hallinta tulee nähdä yrityksen työntekijöistä ja johdosta lähtöisin olevana palona kohdella asiakassuhteita merkityksellisemmin. Luvussa 2 käsitellään asiakashallintaa organisaatioiden eri näkökulmien valossa.

2.1 CRM käsitteenä

Asiakkuuksien hallinnan yksi yleisimmistä termeistä on CRM eli Customer Relationship Management. Oksanen (2010) avaa teoksessaan käsitteitä CRM:n ympäriltä. CRM itsessään on englanninkielinen käsite erilaisille toimintatavoille ja tietojärjestelmille. Se on keino hallita järjestelmällisesti asiakkuuksia. CRM on prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia, joita yrityksellä ja sen edustajilla on. Näihin kohtauksiin lasketaan niin myynnin, markkinoinnin kuin asiakaspalvelun kohtaukset. CRM on lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen. Sähköinen CRM on se liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla pystyy aikatauluttamaan ja seuraamaan sovittuja tapaamisia ja kehitteillä olevia myyntitapahtumia. Asiakkuuksien hallintaan soveltuvan järjestelmän avulla pystytään johtamaan kaikkia edellä mainittuja osa-alueita; myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua. CRM on myös strategia, jolla pystytään maksimoimaan asiakkuuksien kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22.)

Sähköinen CRM-järjestelmä voidaan nähdä asiakasrekisterinä asiakkuuksien hallinnan tukityökaluna. CRM nähdään kuitenkin myös laajempaan kokonaisuuteen organisaatioissa. Senior CRM Consultant Harri Joutvuori (2017) puhuu kokemuksella esittäessään, että CRM on liiketoiminnallinen näkökulma, jonka avulla organisaatiot pystyvät rakentamaan kestävämpiä, tuottavampia ja laadukkaampia molemminpuolista hyötyä tuottavia asiakassuhteita. CRM-järjestelmällä varmistetaan yhtenäinen asiakaslisäarvon tuottaminen. (Joutvuori, 2017)



KUVA 1. CRM osana organisaation kokonaisuutta. (Duray 2017)

Kuten yllä olevassa kuvassa 1 esitetään, sisältyy asiakkuuksien hallinta monipuolisesti niin myyntiin, markkinointiin kuin asiakaspalveluun. Monipuolinen CRM-järjestelmä sisältää runsaasti tietoa organisaation asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä trendeistä. Se on samalla työkalu, jolla seurataan ja raportoidaan toimintaa sekä laaditaan ennusteita. Kehittyvän organisaation näkökulmasta sähköinen CRM-järjestelmä on lisäksi hyvä työkalu itsearviointiin ja henkilökohtaiseen ammatillisen kehittymisen seurantaan. CRM-järjestelmä toimii lisäksi tukialustana tarjouspohjille ja integroituna työkaluna esimerkiksi tuotehinnastoille (Joutvuori, 2017).

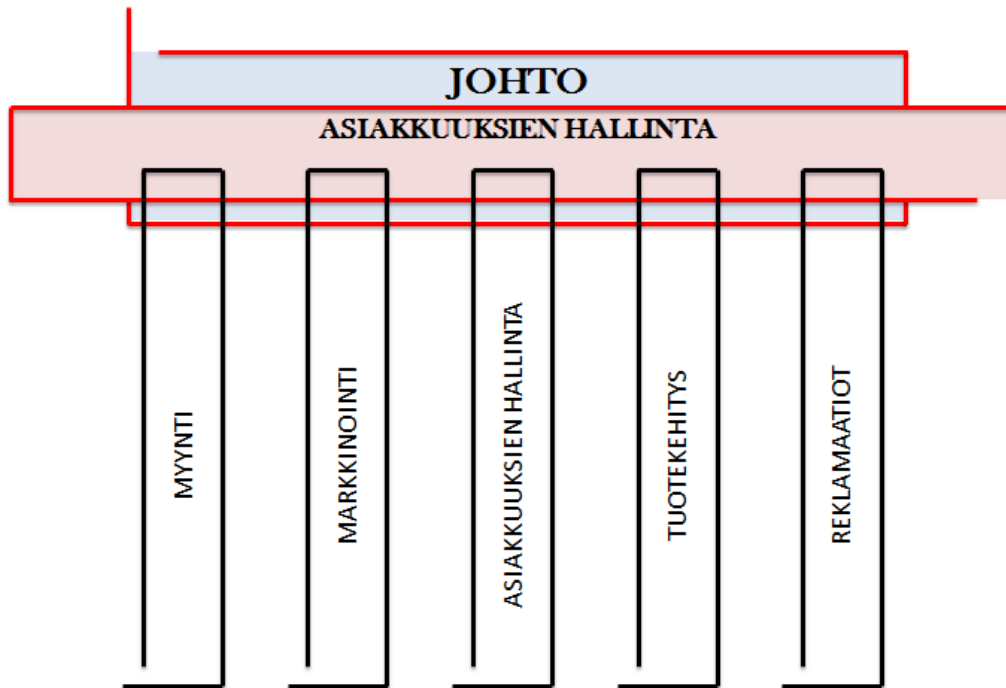
Kotlerin ja Kellerin (2006, 158) mukaan CRM, eli asiakkuuksien hallinta, sisältää oikeiden asiakkaiden hankkimisen ja arvon tuottamisen asiakkaille. Se myös rakentaa parhaat prosessit sekä motivoi henkilökuntaa. Oikein käytettynä CRM varmistaa asiakassuhteiden kestävyys.

Asiakasjohtaminen, joka on osa asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta, on puolestaan Hellmanin ym. (2005) määrittelemänä sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen. Asiakasjohtaminen on edellämainittujen prosessien kehittämisen ja seurannan

resursointia ja toiminnan tuloksellisuuden varmistamista. Asiakashallinta puolestaan nähdään asiakasjohtamisen operatiivisena toteuttamisena. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 9, 51.) Asiakkuuksien johtaminen lähtee käyntiin jo ennen kuin asiakas on oikea tuottava asiakas. Asiakastilanteiden johtamisen alkupisteen määrittely ei ole helppoa, eikä asiakkuuksia perinteisesti olekaan totuttu johtamaan muuta kuin jo olemassa olevien asiakkaiden kohdalla. (Lehtinen 2004, 149.)

Peelen (2005) puolestaan näkee CRM:ssä neljä merkittävää osa-aluetta, joita ovat asiakasymmärrys, asiakassuhdestrategia, kommunikaatio ja yksilöllinen arvon määrittely asiakkuuksille. Strategiselta tasolta tarkasteltu asiakkuuksien hallinta sisältää runsaasti asiakkuuksiin liittyviä käsitteitä ja niiden myötä erilaisia asiakkuuksien muotoja. Näiden huomioiminen on merkittävä osa asiakkuuksien menestyksestä johtamista (Peelen 2005, 7.)

Buttle (2010, 37) määrittelee asiakashallinnan merkityksen koko liiketoiminnan prosesseihin ja toimintoihin vaikuttavana tekijänä. Buttle pitääkin asiakkuuksien hallintaa keskeisenä liiketoimintastrategiana, jolla voidaan integroida sisäiset prosessit ja toiminnallisuudet, sekä ulkoiset verkostot tuottaen lisäarvoa valituille asiakkaille kasvattaen organisaation voittoa. Buttlen mielestä asiakashallinta onkin liiketoimintastrategisesti merkittävimpiä, toimintojen ja erilaisten prosessien integraatiota, jonka myötä saavutetaan asiakaslisäarvo. Informaatioteknologia ja sähköiset CRM-järjestelmät mahdollistavat edellä mainitun kaltaisen kokonaisvaltaisen prosessin onnistumisen.



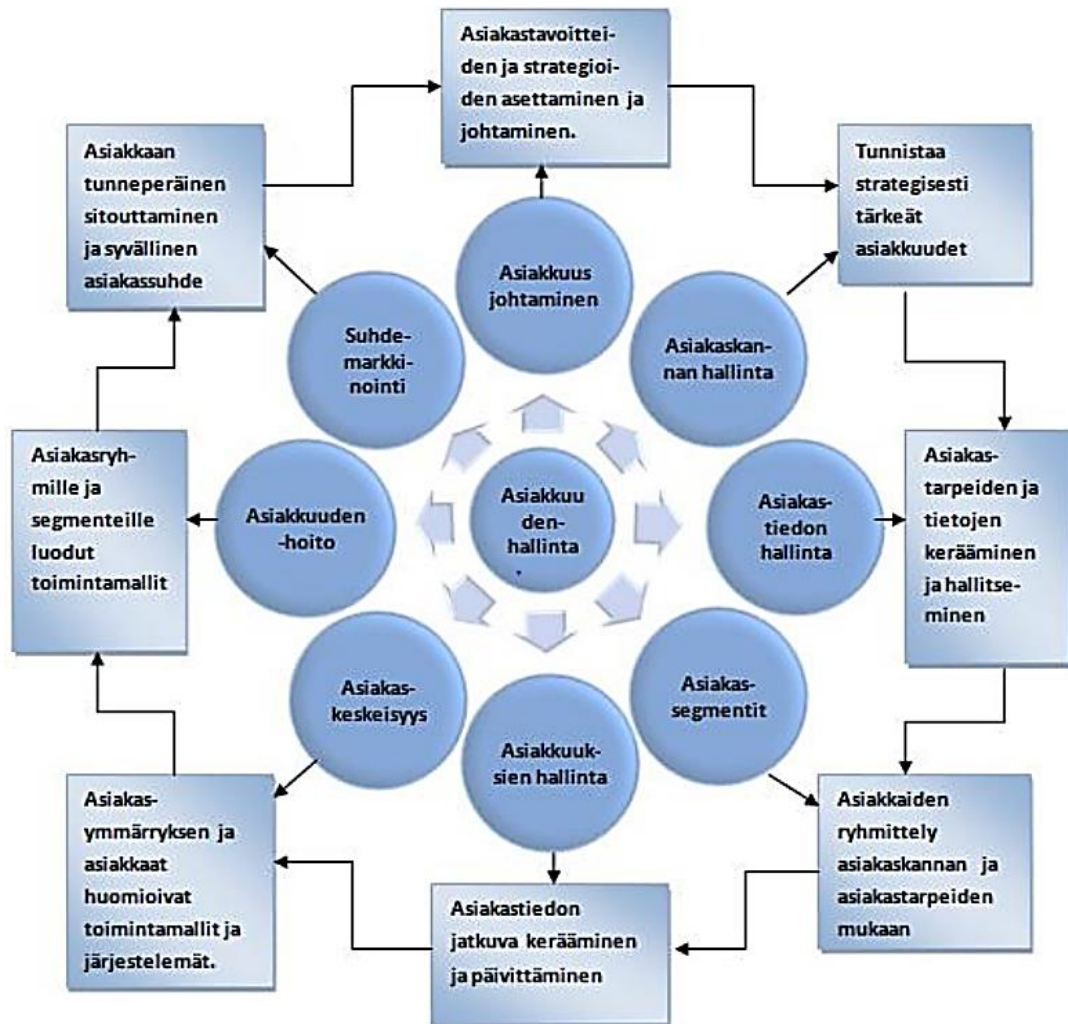
KUVA 2. Asiakkuuksien hallinta asiakastiedon yhdistäjänä. (Duray 2017)

Asiakkuuksien hallinta yhdistää kuvan 2 mukaisesti useita organisaation tulosvastuullisia yksiköitä, toimintoja sekä johtoa. Se toimii linkkinä asiakastietoihin ja ymmärryksenä muiden osastojen tekemiin ratkaisuihin.

Richards ja Jones (2008) linjaavat asiakkuudenhallintaan kaksi määritelmää; strateginen ja toiminnallinen CRM. Strategisessa määritelmässä CRM kuvataan prosessina, joka tunnistaa asiakkaat sekä lisää asiakastuntemusta. Se syventää asiakassuhteita parantaen asiakkaiden näkemystä organisaation tuotteista ja palveluista. Strategisessa asiakkuudenhallinnassa organisaatio määrittää kanavat palvelujen saatavuudessa, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa sekä tuottavuudessa rakentaen lisäarvoa asiakkaalle. Kokonaisuus auttaa organisaatiota hankkimaan asiakkaita ja säilyttämään jo olemassa olevia asiakassuhteita. Strateginen CRM liittyy tiiviisti myös toiminnallisen CRM:n määrittelyyn. Strategisen toiminnanohjauksen kautta organisaatio määrittää omat prosessinsa huomioimalla asiakkaan. (Richards & Jones 2008.)

Toiminnallinen CRM parantaa asiakassuhdetta teknologian kautta. Nykyisen teknologian avulla asiakkaista kerättävällä tiedolla voidaan erottaa tärkeimmät asiakkaat suuresta massasta ja lisätä asiakasuskollisuutta asiakasräätälöidyillä palveluilla sekä tuotteilla. (Richards & Jones 2008.)

Suomessa CRM käsite on niin tuore, että yhtä vakiintunutta käännöstä sille ei ole. Suomeksi Customer Relationship Management:sta käytetäänkin muun muassa seuraavia termejä; asiakashallinta, asiakkuuksien hallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. Oksanen kirjoittaa, että joku on joskus esittänyt asiakaspalvelunkin jopa oleva riittävä käännös CRM:lle. (Oksanen 2010, 22.)



KUVA 3. Asiakkuudenhallinnan käsitteitä (Arantola 2006, 28 – 30; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 150 -157)

Kuvassa 3 nähdään asiakkuuksien hallinnan monipuolisen käsitteverkoston merkitys. On selkeästi havaittavissa, että asiakkuuksien hallinta tulee nähdä monipuolisena menestyksekkään liiketoiminnan osa-alueena, jota johdetaan ja käsitellään yhtä

vaikutusvaltaisena osana kuin organisaation kriittisiä toimintoja; myyntiä ja markkinointia.

2.1.1 Asiakassuhteet

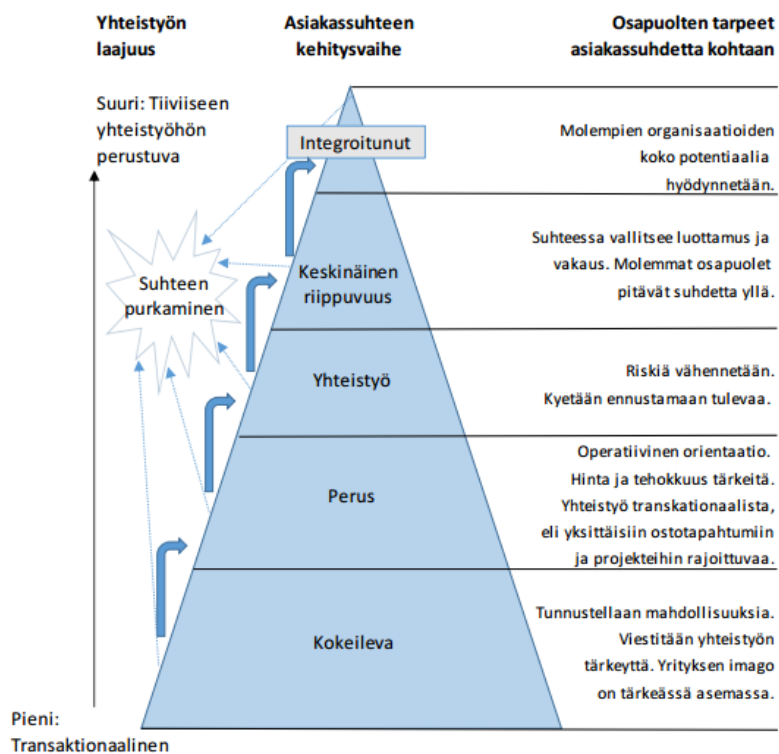
Asiakkuuksien hallinnan käsite CRM nousi osaksi liiketoiminnan käsitteitä 1980-luvun lopulla. Tällöin asiakkuuksien hallinnan merkitys korostui liiketoiminnassa ja asiakkaan rooli nostettiin uuteen arvoon. Ensimmäisen sähköisen asiakashallintajärjestelmän rakentajilla oli edistyksellinen ajattelutapa ja vahva myyntitausta, he ymmärsivät miten myynti toimii. Asiakashallintajärjestelmän luojat tiesivät, että menestys oli kiinni asiakassuhteen laadusta. Kuten silloinkin, asiakassuhteen laadulla on edelleen merkitystä. Monessa yhteydessä asiakassuhdetta verrataan parisuhteeseen; jos siihen ei panosta, ei se myöskään kestä. Näin voidaankin todeta, että ne organisaatiot jotka panostavat asiakkuuksien hallintaan, ovat niitä jotka todennäköisemmin menestyvät alallaan. Tämä luku käsittelee asiakassuhteen roolia ja merkitystä asiakkuuksien hallintaan.

Markkinoinnin, myynnin ja palveluprosessien tueksi tulee organisaation ymmärtää asiakassuhteiden merkitys. Asiakassuhteen elinkaaren arvoa mitataan ja se määritetään asiakaskohtaisesti. Organisaation filosofian on hyvä tukea asiakaskeskeistä yrityskulttuuria. (Greenberg 2001, 63.) Kuitenkin tarkasteltaessa pitkäaikaisen B-to-B-asiakassuhteen kehittymistä, nähdään miten asiakas- ja myyjäorganisaatioiden yhteistyö, sitoutuminen ja luottamus kasvavat suhteen mukana. Henkilösuhteita tulee luoda niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla, tarvittaessa organisaation johtohenkilöiden tuleekin osallistua henkilösuhteiden luomiseen asiakasorganisaation johtoportaan kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 172–173.)

Selin ja Selin (2013) näkevät asiakkuuden prosessina, jossa potentiaalinen asiakas tulee mukaan kehitysprosessiin ja muuttuu sen päättyessä avainasiakkaaksi. Selin ja Selin kuvaavatkin asiakassuhdetta järjestelmänä, jossa prosessit ja prosessien osa-alueet vaikuttavat kaikki toisiinsa. Prosessin eteneminen ja jälkihoito vaativat suunnitelmallista huolenpitoa. Asiakkaasta täytyy pitää huolta. Organisaation tuleekin siis tunnistaa miten potentiaalinen asiakassuhde kehittyy. Prosessin jokaisessa vaiheessa

tulee olla tietty määrä asiakkaita, joita hoidetaan oman ohjelmansa mukaisesti tavoitetasolle asti. (Selin & Selin 2013, 142–143.)

Ojasalo ja Ojasalo näkevät asiakassuhteiden kehittymisen pyramidimaisena kokonaisuutena, jossa alla esitetyn kuvan 4 mukaisesti edetään alhaalta ylöspäin. Korkeimmalla luokituksella olevat integroituneet asiakassuhteet hyödyntävät molempia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla. Ojasalon ja Ojasalon ajatusmallin mukaan jokainen asiakassuhde kuitenkin päättyy joskus. Kaikki asiakassuhteet eivät käy läpi jokaista vaihetta, vaan tilanteita tarkastellaan asiakaskohtaisesti. Asiakasuhde saattaa katketa koska vain, ja näin ollen eteneekin vain harvoin arvokkaimpaan integroituneeseen vaiheeseen. Suhde saattaa myös palautua tiiviistä yhteistyöstä perustasolle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138–141.)



KUVA 4. Asiakassuhteen kehittyminen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138.)

Asiakassuhdemarkkinointi on tiivis osa asiakassuhteita ja tarkoittaa kokonaisuutta jolla ohjataan asiakassuhteiden luomista, ylläpitoa sekä kehittämistä prosessin omaisesti. Asiakassuhteiden lähtökohtana on asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys (Bergström & Leppänen 2008, 407). Asiakassuhdemarkkinoinnissa

asiakkuuksia tarkastellaan kannattavuuden ja kestävyuden näkökulmasta. Organisaatiot pyrkivät pitkäaikaisiin ja tuottaviin asiakassuhteisiin. (Kotler 2003, 9.) Suhdemarkkinointi viittaa kaikkiin markkinoinnin toimenpiteisiin, jotka ovat suunnattu menestyksekkäiden vaihdantasuhteiden perustamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Morgan & Hunt 1994, 22).

Ojasalo ja Ojasalo (2010) suosittelevat huomioimaan ne käytännön toimenpiteet, joilla asiakas sitoutetaan asiakassuhteeseen. Sitoutumista edistetään toimilla, jotka lisäävät asiakkaan luottamusta, asiakastyytyväisyyttä sekä molemminpuolisia etuja. Molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää hyvässä asiakassuhteessa. Luottamukselliseen tietojen vaihtamiseen, henkilösuhteisiin, ristiriitojen hallintaan ja yhteisiin arvoihin on suositeltavaa panostaa. Asiakas arvostaa juuri häneen tehtyjä investointeja ja toiminnan mukauttamista, mikä helpottaa yhteistyötä ja asiakkaan omaa toimintaa. Sitoutuneisuus kasvaa, kun asiakkaan odotukset tunnetaan ja ne päästään ylittämään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164.)

Sitoutuminen on tärkeää niin johdon kuin henkilöstön osalta organisaation kehittämisessä. Käytännössä kaikki CRM:stä kirjoittaneet asiantuntijat ovat painottaneet sitoutumisen tärkeyttä: muun muassa Gentle, Goldenberg, Payne, Peppers, Rogers sekä Rajola korostavat CRM-omistajan sekä muun johdon merkitystä toimintatapamuutokseen ja työvälineiden käyttöönoton onnistumiseen (Oksanen 2010, 49).

Asiakassuhteiden kehittyminen vaatii sitoutumista asiakas- ja myyjäorganisaatiolta. Jotta myyjäorganisaatio voi sitoutua, tulee sen omien voimavarojen, eli henkilöstön sitoutua myös. Kuten aiemmin työssä verrattiin asiakassuhdetta ja parisuhdetta toisiinsa, voisi myös projekteihin sitoutumisen liittää tähän vertaukseen. Oli kyse sitten henkilön omista elämän projekteista tai työprojekteista, on niihin sitouduttava täysin. Ei venettäkään kunnostaessa voi pohjatulppaa unohtaa, muuten ei lopputulos ole toivottu. Jos myyjäorganisaation pohjatulppa on poissa ja väkeä tippuu pitkin projektin pois, on hyvä miettiä missä on menty vikaan. Vahvalla sitoutumisella ja jämakällä johtamisella taataan onnistunut projekti.

2.1.2 Ihanteellisesti integroitu tietojärjestelmä

CRM:n tehtävänä on integroida kaikki yrityksessä oleva asiakastieto niin myynnistä, asiakaspalvelusta kuin markkinoinnistakin koostaen kattava kuva koko asiakassuhteesta. (Armstrong & Kotler 2009, 146–147.) Näitä tietoja hyödynnetään asiakkuuksien johtamisessa ja asiakashoitomallien rakentamisessa. Monet sähköisen CRM-järjestelmän palveluntarjoajat lupaavat integraatioita muun muassa yleisimpiin Officeen toimintoihin kuten Outlookiin ja Wordiin. Myös yritysten toiminnanohjausjärjestelmä olisi suotavaa saada integroitua CRM-järjestelmään. Sähköistä asiakkuuksien hallintajärjestelmää hankkiessa on selvitettävä palvelun tarjoajalta miten integraatio tapahtuu, ja onnistuuhan se varmasti myös käytännössä. (Joutvu, 2017).

Nykyisin sähköiset asiakashallintajärjestelmät toimivat pilvipalvelimilla. Huolimatta niiden keveydestä ja helppoudesta on muistettava, että tietojärjestelmät vaativat ylläpitoa ja huoltoa. Niitä täytyy siivota säännöllisesti vanhoista tiedoista tai päivittää muutoksia, kuten myös tarkastella käyttöohjeita ja rakentaa pelisääntöjä. Pääasiallisesti tietojen päivitys tapahtuu sähköisen CRM-järjestelmän päivittäisten käyttäjien toimesta, mutta myös yksi tai useampi vastuullinen henkilö on syytä nimetä tehtävään. Tietojärjestelmän ylläpitoon tarvittavaa järjestelmällistä suunnittelua voi verrata Oksasen mukaan auton tai asunnon omistukseen. Joskus käytetty raha CRM-projektissa on yhtä suuri kuin uudessa autossa tai hienossa asunnossa, ja myös niistä pidetään huolta säännöllisesti, miksi ei siis tietojärjestelmästäkin. (Oksanen 2010, 145)

Teknologian oikea hyödyntäminen mahdollistaa systemaattisen ja ihanteellisesti integroidun asiakkuuksien hallinnan. Uuden teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen vaativat tietoja, taitoja ja kykyä, joiden osalta monella organisaatiolla on vielä kehitettävää. Osaamistarpeen ymmärtäminen voi olla hankalaa, jolloin käytäntö harvoin vastaa odotuksia. Tarpeiden epäonnistunut määrittely johtaa usein pettymyksiin asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta (Mäntyneva 2001, 14). Vaikka sähköinen CRM-järjestelmä on merkittävä työkalu asiakassuhteiden hoitamiseen, se ei tarkoita henkilökohtaisen kommunikaation unohtamista asiakkaiden keskuudessa (Egan 2001, 196).

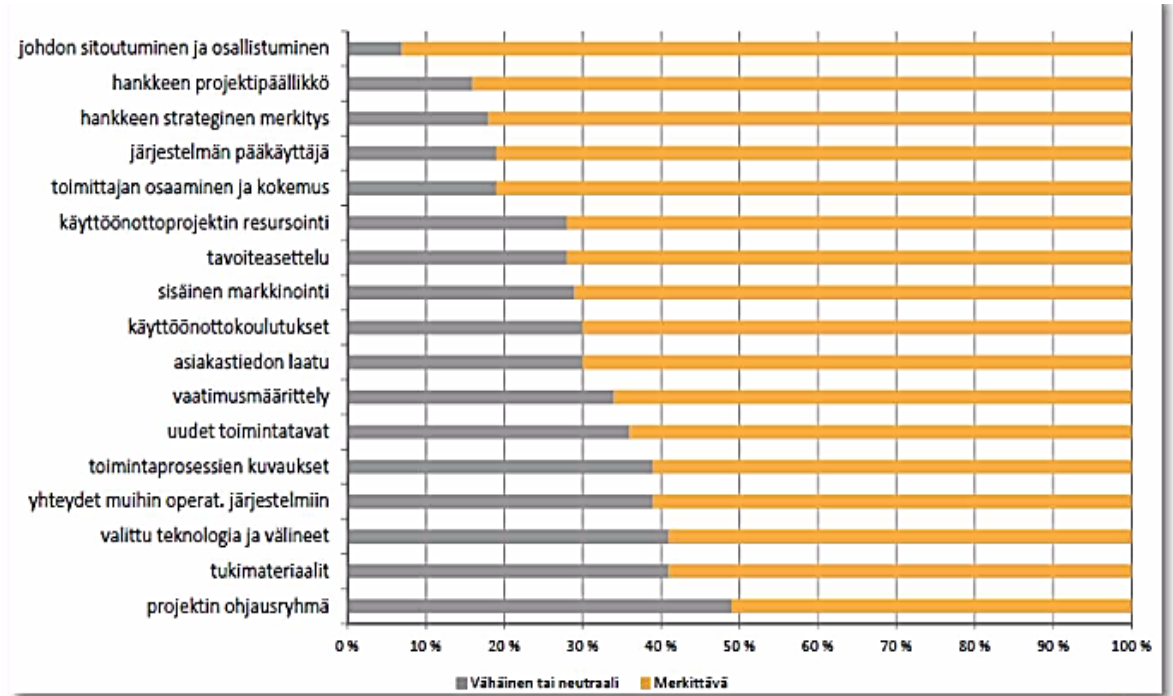
Asiakkuuksien hallinnassa on usein käytössä erilaisia toimintamalleja ja työkaluja. Esimerkkeinä ovat muun muassa asiakaspalautekanavat, informaatiokanavat, tilausjärjestelmät ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Järjestelmien tarkoitus on helpottaa operatiivisen toiminnan tiedonkeräystä asiakkaista strategisten linjausten tueksi. Tieto auttaa asiakkuuksien hallinnan resurssoinnissa ja asiakkaiden tuntemisessa. Asiakkaan tavat täytyy tuntea onnistuakseen palvelujen oikeasuuntaisessa kehittämisessä. (Richards & Jones 2008, 120-130.)

Järjestelmän kokonaisuutta tulee kehittää, jotta asiakkuuksien hallinta pysyy laadukkaana. Ensimmäinen vuosi on aina vaikein. Kun ensimmäinen vaihe sähköisen CRM-järjestelmän käyttöönotossa on saatu päätökseen, tulee sitä kehittäneiden toimijoiden osallistua myös jatkojalostukseen. Harvoin asiakkuuksien hallintaan ostettu järjestelmä palvelee kerrasta oikein, joten kokonaisuutta tuleekin tarkastella monesta näkökulmasta. Muita tietojärjestelmälle ominaisia piirteitä esiintyy myös sähköisessä CRM-järjestelmässä; käytön laajennus, jatkuva ylläpito ja dokumentaatio niin käyttäjien kuin teknisen tiedon osalta. Ohjelmistopäivitykset sekä tietoturva ovat erityisen merkittäviä turvallisuusseikkoja yrityksen toiminnan osalta. Asiakastietoja ei saa vuotaa ulos organisaatiosta ja järjestelmät on pidettävä ajan tasalla. (Oksanen 2010, 295-304.)

2.2 Johtamisen työkalu ja organisaation toimintamalli

Asiakkuuksien hallinta pitäisi nähdä yrityksessä kokonaisuutena joka ei valmistu projektin omaisesti. Se on päättymätön, yhä uudelleen ja uudelleen pyörivä prosessi, joka kehittyy matkallaan. Se on prosessi joka vaatii hyvää johtamista. Muutos lähtee johtajasta (Oksanen 2010, 63).

THO Consulting Oy tutki suomalaisten yritysjohtajien CRM-näkemyksiä syksyllä 2010, tutkimuksen osana selvitettiin muun muassa heidän mielipiteitään käyttöönottojen menestystekijöistä. Tärkeimmiksi menestystekijöiksi linjattiin johdon sitoutuminen ja osallistuminen, hankkeen projektipäällikkö, hankkeen strateginen merkitys ja järjestelmän pääkäyttäjä. (Oksanen 2010, 48.) Kuva 5 paljastaa vastanneiden näkemykset sähköisten CRM-projektien merkittävimmistä onnistumiseen johtaneista syistä. Uudempaa tutkimusta THO Consulting ei ole vielä tehnyt.



KUVA 5. CRM-käyttöönoton menestystekijät. (Oksanen 2010, 48.)

CRM-järjestelmä tuleekin nähdä osana organisaation ajattelutapaa, tietyn kaltaisena liiketoiminnallisena näkökulmana. Asiakkuuksien hallinnalle organisaatioissa tulisi laatia oma strategiansa, aivan kuten myynnille ja markkinoinnillekin. Jotta asiakaslähtöisyydessä onnistutaan, tulee koko henkilökunnalla olla yhteinen näkemys työn tavoitteista, käytettävistä keinoista, motiiveista sekä mittareista. Hellman (2003) kirjoittaa, että asiakasstrategioista tulee tehdä koko organisaation yhteinen työväline. Työkalujen avulla organisaation eri osastot pääsevät suunnittelemaan toimintaansa tavoitteellisesti ja henkilöstö näkee roolinsa tavoitteiden eteen tehdyssä kokonaisuudessa. Huolellisesti laaditulla ja yhteisellä asiakasstrategialla päästään merkittäviin tuloksiin niin laadullisesti kuin taloudellisesti. Strategian avulla organisaatiolle mahdollistuu yhteinen liiketoiminnallinen katsantakanta. Asiakassuhteiden kehittäminen kehittyy pitkällä aikavälillä parantaen tulosta. Myös henkilöstö ymmärtää roolituksensa asiakkaiden arvon tuottajana ja strategia saadaan konkreettiseksi työvälineeksi. Asiakasstrategia mahdollistaa organisaation yhteisten mittaristojen laadinnan, estää toiminnallisia päällekkäisyyksiä ja kasvattaa asiakkaisiin tehtävien investointien kannattavuutta. (Hellman 2003, 146–147.)

Näen strategialähtöinen asiakkuuksien hallinnan osana yrityksen arvoja sekä yhteistä toimintamallia. Asiakaslähtöisen asenteen tulisi kummuta henkilöstöstä itsestään ja tukea yrityksen arjessa näkyviä arvoja, toimintatapaa sekä organisaatiokulttuuria.

Laadukas asiakassuhdetyö ja asiakkuuksien hallinta mahdollistaa menestyksekkään liiketoiminnan. Kun asiakashallinta on johdettu ja resurssoitu oikein, on yrityksellä kädessään menestyksen avaimet.

Asiakaslähtöinen yritys on positiiviseen asiakaskokemukseen tähtäävä, mikä on mahdollista vain aidolla asiakkaan kuuntelulla ja pyrkimyksellä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Lupaukset asiakkaalle pitää pitää ja asiakkaan kysymyksiin vastataan viipymättä. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Asiakaslähtöinen organisaatio tarkasteleekin tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaan näkökulmasta astuen asiakkaan saappaisiin ja miettien millaista ratkaisua asiakas haluaa ja onko hänen kannattavaa investoida organisaation tuotteisiin tai palveluihin (Selin & Selin 2013, 20–21). Asiakaslähtöinen toiminta mahdollistaa asiakasarvon ja helpottaa sen tunnistamista. Avainroolissa pitkäkestoisten asiakassuhteiden hallinnassa on asiakkaan arvon ymmärrys. Kun asiakas kokee liiketoimintansa kasvavan myyjäorganisaation avulla, hänen luottamuksensa myyjään kasvaa. Luottamus on lähtökohta pitkälle asiakassuhteelle ja molemminpuoleiselle liiketoiminnan kasvulle. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 46).

Jotta asiakkaiden kokemuksia voidaan ylittää ja heistä huolehtia, on asiakkaat tunnettava. Organisaation on kuunneltava asiakkaita sekä nautittava heidän luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Asiakkuuksien hallinta onkin nykyään yksi markkinoinnin keskeisin ajattelutapa. Laadukkaiden asiakassuhteiden rakentamiseen käytetään paljon aikaa ja rahaa. Asiakkuuksien hallinnassa organisaatiot luovat, kehittävät ja ylläpitävät asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaille myyjäorganisaatiota kannattavalla tavalla. (Begström & Leppänen 2015, 418.)

Kokemusteni mukaan sosiaalinen media tuo uusia elementtejä asiakkuuksien hallintaan organisaatioiden markkinoinnissa. Osallistamalla organisaatiot internetissä käytävään keskusteluun, päästään kohtaamaan monipuolisesti niin uusia kuin jo olemassa olevia asiakkaita. Asiakkuuksien hallinta ei näin ollen ole vain datan käsittelyä ja tietoa, jota organisaatio itse järjestelmiinsä tuottaa, vaan toisten yritysten ja asiakkaiden välillä käytävän keskustelun ja mielipiteiden tuomaa informaatiota. Rouse (2010) kirjoittaa artikkelissaan, että sosiaalisessa asiakkuuksien hallinnassa yrityksen täytyy löytää toimintamallit sosiaalisen median kautta tapahtuvaan keskusteluun. Sosiaalisen median

kanavista esimerkkeinä ovat muun muassa Twitter ja Facebook. Sosiaalisesta asiakkuuksien hallinnasta käytetään tutummin nimitystä Social CRM, joka on käytössä useissa maissa ympäri maailman.

Coen (2016) suosittelee ottamaan sosiaalisen median haltuun pian, mikäli se ei organisaation arjessa jo näy, sillä siellä ovat asiakkaat. Tutkimukset osoittavat, että käyttäjät lähettävät jopa puoli miljardia twiittiä Twitteriin joka päivä. Nämä twiitit eivät ole vain poliittista kommentointia tai hauskoja videoita. Iso osa näistä sisältää vuorovaikutusta yritysten ja heidän asiakkaiden välillä. (Coen, 2016). Kysymys hänen mukaansa ei ole siitä, miten yritykset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa ratkaistakseen ongelmiaan, vaan siitä miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää asiakassuhteen rakentamisessa.

2.2.1 Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta

Markkinoinnin tehtävänä on tuottaa liidejä myynnille. Myynnin tehtävänä on tehdä kauppaa. Kuitenkin myynnin ja markkinoinnin yksi suurimpia rooleja on mielikuvan luominen asiakkaalle. Asiakas haluaa organisaatiolta odotukset ylittävää kokemusta, joka tukee asiakkaalle jo muodostunutta mielikuvaa. Asiakkaan lähestyttyä organisaatiota, on hänellä jo olemassa oleva tarve tai odotus organisaation tarjoomasta. Kun asiakas on kiinnostunut organisaatiosta, muokkaavat kohtaamista seuraavat tapahtumat asiakkaan jatkokäyttäytymistä. Hyvä kokemus lisää asiakasuskollisuutta sekä ostohalua. Huono kokemus ohjaa asiakkaan lähes poikkeuksetta kilpailijalle. Organisaation tulee olla kyvykäs ymmärtämään asiakasprosesseja ja johtamaan sen eri muotoja asiakashallinnan avulla. (Greenberg 2001, 5.) Tulevaisuudessa myyjältä vaaditaankin yhä enemmän asiakaslähtöisyyttä, ja se tarkoittaa muun muassa asiakkaan toimintaympäristön ymmärtämistä, luovien ratkaisujen löytämistä sekä palvelualltiutta (MMA 2017).

Myynnin haasteita ovat muun muassa palkkausmallit. Yhteisen ja avoimen asiakastiedon hallinta organisaatioissa vaikeutuu, kun myyjät haluavat pitää omat asiakkaat ominaan ja välttää tiedon leviämistä omille kollegoilleen. Tästä syystä asiakashallinnan kehittämisen tuomien muutosten läpikäynti järjestelmällisesti organisaatioissa on menestyksen kannalta oleellista. Nykypäivän asiakas arvostaa

kokonaisvaltaista palvelua, jota yksi yksittäinen myyjä ei välttämättä asiakkaalleen pysty tarjoamaan. Myös nopeasti vaihtuva henkilöstö tuo myynnin alalle omat edellytyksensä onnistuneisiin asiakassuhteisiin. Jotta myynnin ammattilaiset saadaan ymmärtämään asiakassuhteiden yhteinäisen hallinnan merkitys ja esimerkiksi sähköisen CRM-järjestelmän käytön hyödyllisyys, tulee heidän ensin ymmärtää oma roolinsa, työtapansa sekä kokonaisuus panostuksen, ajanhallinnan ja tuloksen osalta. (Lindström, 2017)

Asiakkuuksien hallintaa tutkitaan paljon ja sen merkitys markkinoinnissa on suuri. Markkinointi käyttää apunaan muun muassa Big Dataa, jonka myötä asiakasymmärrys on saatu vietyä aivan uudelle tasolle. Erityisesti asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset ovat olleet paljon esillä ja voidaankin puhua ostovallankumouksesta. Ostoprosessit muuttuvat nyt paljon nopeammin kuin yritysten tavat myydä. Ostajat etsivät tietoa internetistä, vertailevat tuote- ja palveluvaihtoehtoja ja haluavat vastauksia kysymyksiinsä jo ennen ostopäätöstä, kauppaan menoa tai palveluntarjoajien tapaamista.

Voittajia ovat ne organisaatiot, jotka tarjoavat eniten tarpeellista tietoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia. Asiakkaiden erilaisten ostoprosessien tunteminen on tärkeintä ja myyntiprosessit on suunniteltava niiden mukaan (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27) Asiakkuuksien hallinta on saanut tätä myöten myös uutta nostetta yritysten silmissä, kun mahdollisuudet ovat monipuolistuneet entisestään.

Usein yritysten yllättävät alamäet johtuvat asiakaskäyttäytymisen muutoksen huomiotta jättämisestä. Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on yksi myynnin suurimpia kulmakiviä. Myynnissä korostuvat teemat ovat pehmentyneet, joten pelkät kylmät kontaktoinnit eivät takaa onnistumista. Myynnin kannalta täytyy tunnistaa mitä hyötyä asiakas saa asioidessaan myyjän luona. Tätä tietoa hyödyntämällä saadaan rakennettua myynnin ja markkinoinnin väyliä jotka edesauttavat kauppaan johtavaa tapahtumaketjua. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27.).

Tulevaisuudessa myynnin trendeissä tulevat korostumaan asiakaslähtöisyyden lisäksi tietyn kaltainen oma ahkeruus ja itsensä johtaminen. Oma työkenttä ja omat resurssit tulee tuntea entistä paremmin, sillä se joka tuntee itsensä, tuntee rajansa. Se joka tuntee rajansa, tietää milloin voi tehdä töitä sata lasissa ja milloin kuuluu kerätä voimia.

Työhyvinvoinnin merkitys tulee oletettavasti korostumaan entisestään. Tätä myötä myös pehmeät arvot nousevat uuteen rooliin. Kaikkea toimintaa pyörittää yhä enenevässä määrin digitalisuus ja data, mutta digitaalisen faktatiedon lisäksi pitää tuntea oma toimintaympäristönsä. Toimintaympäristö muuttuu alati, joten proaktiivisuus on tärkeää. Myynti on suuressa murroksessa, jossa pelkillä kovilla myyntituloksilla ei pärjää. Myyjien tuleekin 2010-luvulla tutkia enemmän omaa osaamistaan ja kehittää monipuolisesti empatiataitojaan. Myyntityö on työtä ihmiseltä ihmiselle. Vaikka myyjän digitaaloista puhutaan paljon, ovat ne arvioitu vasta neljänneksi tärkeimmäksi asiaksi Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaisten esittelemässä tutkimuksessa. Uusia digitaalisia työkaluja tulee hallita ja ne auttavat työskentelyssä, mutta mikään avainmenestyvään myyntiin ne eivät ole. Digitaaloja tärkeämmäksi osa-alueeksi myynnissä nousevat esiin niin sanotut pehmeät taidot: kyky kuunnella asiakasta, taito rakentaa verkostoja ja luottamusta. (MMA 2017.)

Kokemukseni mukaan sähköinen CRM-järjestelmä helpottaa asiakkuuksien hallintaa mahdollistamalla selkeät tiedot asiakkaista. CRM-järjestelmän avulla organisaatioiden onkin mahdollista reagoida nopeastikin muuttuviin tilanteisiin. Myynnin tulos paranee, kun sen seuranta helpottuu. Myynnissä ja markkinoinnissa on tärkeä mitata tuloksia, jolloin ymmärrys oikeista toiminnoista ja niihin keskittymisestä selkiytyy. Myynnin ja markkinoinnin johtaminen pääsee syvemmälle tasolle, kun organisaatiossa tiedetään mikä toimii juuri kyseessä olevan organisaation asiakkaisiin. Trendit muuttuvat ja asiakkuuksien hallintaan panostamalla organisaation on mahdollista saada kiinni muutoksista ennen kilpailijoita, ja ihanteellisimmassa tapauksessa jopa ennen asiakkaiden omaa ymmärrystä heidän tarpeistaan.

2.2.2 Asiakaspalvelussa ja segmentoinnissa

Palvelujen merkitys liiketoiminnassa on selkeässä kasvussa. Ostokäyttäytymisen trendit ovat muokanneet organisaatioiden ajattelutapaa resurssoinnissa. Tärkeimpiä resursseja eivät ole enää raaka-aineet, tuotantotekniikka tai edes itse tuotteet. Tärkeimpinä resursseina nähdään organisaation edustajat; asiakaspalvelijat. Henkilöstön merkitys kasvaa tulevaisuudessa entistä enemmän, kun palveluprosesseihin sisältyy yhä enemmän teknologiaa, automaatiota ja itsepalvelua. Työntekijöiden palveluhenkisyys ja

asiakaskeskeisyyden merkitys kasvaa. Organisaation on tärkeää hoitaa kaikki asiakaskontaktinsa ajatuksella. (Grönroos 2009, 425.)

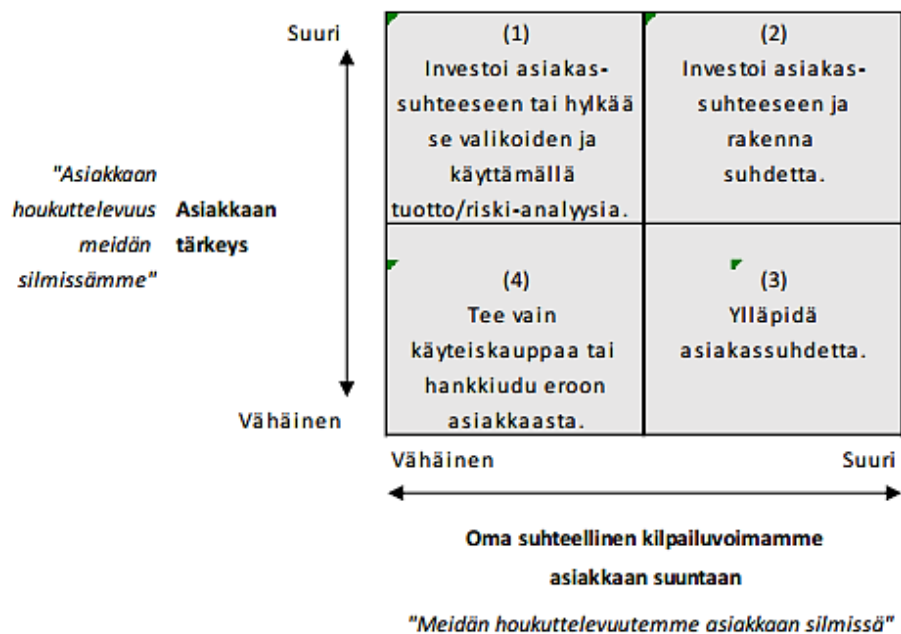
Hyvään asiakaslähtöiseen toimintaan kuuluu asiakkaiden tunteminen. Kun organisaatio tuntee asiakkaansa, pystyy se kohdentamaan palvelun ja markkinoinnin segmentistä riippuen oikein. Asiakkaista ja heidän mieltymyksistään hankitaan tietoa muun muassa kyselyillä sekä asiakkaiden jättämiään digitaalisia jalanjälkiä seuraamalla. Asiakkaasta kerätyillä tiedoilla luodaan asiakasprofiileja. (MMA 2017.) Asiakassegmentointi onkin oleellinen prosessi jokaisessa organisaatiossa, sillä sen avulla pystytään maksimoimaan resurssit ja erottelemaan asiakkaat ostokäyttäytymisen, tuottavuuden, koon tai vaikka maantieteellisen sijainnin perusteella. Segmentointi käsittää niin markkinoiden tutkimisen, segmenttien valinnan, ostokäyttäytymisen tutkimisen kuin asiakasryhmien tarpeiden perusteella suunnitellun ja toteutetun markkinointiohjelman. (Begström & Leppänen 2015, 135.) Segmentointi voi olla myös markkinasegmentaatiota. Usein segmentaatio nähdään prosessina, jossa niputetaan heterogeeniset asiakkaat pienemmiksi samantyyllisiksi ryhmiksi. (Dibb & Simkin 2008, 238–239.)

Segmentointi kuuluu strategiseen markkinointiprosessiin ja segmentoinnin tulokset näyttäytyvät paremmassa asiakaskäyttäytymisen ymmärtämisessä, erojen sekä yhtäläisyyksien hahmotuksessa. Segmentoinnit ohjaavat organisaation markkinoinnin kehitystä ja toimintoja. Organisaation täytyy ensin ymmärtää keskeisimmät oman markkinan trendit, kilpailijat, oma kapasiteetti ja suunnitelmat, sekä yrityksen strategia (Dibb & Simkin 2008, 244).

Segmentointi määrittää kenelle organisaatio haluaa tuottaa korkeampaa asiakasarvoa, ja kuka asiakkaista pyritään pitämään uskollisimpana. B-to-B asiakkuuksien segmentointiin ei ole suoria ohjeita, mutta usein asiakkaat segmentoidaan koon, ostohistorian tai käytettävien euromäärien perusteella. Myös maantieteellistä segmentointia käytetään muun muassa mainonnan apuna. Yksi asiakas voi olla segmentoituna usealla tavalla, mutta pääasiallisesti asiakkaat ja asiakkuudet luokitellaan kahteen pääkategoriaan; makrosegmenttiin ja mikrosegmenttiin. Makrosegmentaatio keskittyy ostoihin ja paikkaan määritellen organisaatiolliset ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi koko ja yrityksen maantieteellinen sijainti. Mikrosegmentaatio puolestaan edellyttää laajempaa ja tarkempaa markkinatietoa keskittyen päätöksen tekijään. Mikrosegmentaatio sisältää esimerkiksi asiakkaan

ostokriteerit. Organisaation tulee valita omalle yritykselle merkitykselliset makrosegmentit, jonka jälkeen vasta määritellään mikrosegmentit. (Hollensen 2015, 302.) Segmenttien määrittelyn jälkeen asiakasstrategia linjaa myös asiakassegmenttien tavoitteet ja taloudelliset mittarit. Segmenteillä laaditaan omat tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi katetavoite ja asiakastyytyväisyyden mittarit.

Asiakassegmentit voidaan määritellä myös houkuttelevuuden kautta. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 148) nostavat asiakkaan houkuttelevuuden keinoksi selvittää yrityksen avainasiakkaat. Segmentointi tapahtuu kolmen aikaulottuvuuden kautta lajitellen asiakkaita ominaisuuksien mukaan. Asiakkaat pisteytetään ja houkuttelevuus selvitetään priorisointikriteereiden mukaan. Asiakkaat asetetaan tärkeysjärjestykseen pisteytyksellä. Pisteytyksessä otetaan huomioon asiakassuhteen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuuden potentiaali.



KUVA 6 . Esimerkkejä priorisointikriteereistä, jossa kaikki kolme ajan ulottuvuutta on huomioitu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149).

Nelikenttäänalyysissa, kuvan 6, asiakkaat jakautuvat neljään ryhmään, jolloin kullekin voidaan rakentaa oma strategiansa.

Ruudussa 1 olevat asiakkaat sisältävät sekä mahdollisuuksia että riskejä. Investoinnin kannattavuus näihin asiakkaisiin saadaan selville asiakaskohtaisesti esimerkiksi tuotto-riskianalyysilla.

Ruudun 2 asiakkaat ovat matalan riskin asiakkaita joissa on merkittävä tulevaisuuden potentiaali. Nämä asiakkaat ovat keskiössä asiakasinvestoinneissa. Myös asiakassuhteen laadun huomioiminen on tärkeää.

Ruudussa 3 ovat positiivisen kassavirran takaavat vakiintuneet asiakkaat. Heidän asiakassuhde tulee säilyttää, tosin ilman suurempiainvestointeja. Asiakkaan houkuttelevuuden kasvaessa tilanne on hyvä punnita uudelleen.

Ruudussa 4 olevat asiakkaat puolestaan eivät ole kannattavia. Asiakassuhteen lopettamisessa on suotavaa käyttää hyvää harkintakykyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 160–161.)

Odotusten mukaan asiakaspalvelun rooli yrityksissä muuttuu tulevaisuudessa. Jo nyt asiakaspalvelu ja erilaiset palveluprosessit kaipaavat suurempaa arvostusta puhuttaessa laadukkaasta asiakastyöstä ja tuloksen kasvattamisesta. Asiakaspalvelija on usein myyjä, markkinoija ja reklamaatioiden käsittelijä. Asiakaspalvelutyöhön tulisikin panostaa avaamalla erilaisten roolien prosesseja auki ja niiden vaikutusta organisaatiossa tehtävään pr-työhön. Sukupolvien väliset erot kasvavat ja vaatimukset palvelun tasolle kiristyvät. Enää ei tehdä itse niin paljon ja yhteistyö sekä mukavuudenhalu nostavat päätään. Tämä korostuu muun muassa uudessa Z-sukupolvessa, eli 1990-luvun puolen välin jälkeen tai 2000-luvun alussa synteiden keskuudessa. Tulevaisuudessa tämä näkyy niin johtamisessa kuin asiakassuhteissa. Eivät pelkästään ostoprosessit, vaan myös koko nyky-yhteiskunta on jatkuvan muutoksen edessä, jolloin organisaatioiden on oltava valmiita miettimään keinojansa selviytyä. Palvelulla erotutaan kilpailijoista. Organisaatioiden johdon ymmärtäessä erilaisten palveluprosessien vaikutuksen asiakkuuksien hallintaan, myyntiin ja markkinointiin, saadaan integroitua niissä piilevä tieto. Hahmottamalla kokonaisuuksia, on asiakaspalvelun rooli organisaatioissa mahdollista nähdä uudessa valossa tuloksellisuuden näkökulmasta.

2.3 CRM -projektityypit ja prosessin vaiheet

Asiakkuuksien hallinnan projektit ovat aina koko organisaatioon vaikuttavia prosesseja. Erityisesti sähköisen CRM-järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa useisiin organisaation liiketoimintayksiköihin. Oksanen (2010, 30) niputtaa erilaisia projektityyppejä kokonaisuuksiksi jollaisia yrityksissä saattaa esiintyä. Oksanen korostaa sitä, että mitään seuraavista ei voi ajatella mustavalkoisesti, vaan projektit saattavat käytännössä olla sekoitus monista eri CRM-projekteista.

Liikkeelle tulee aina lähtä hyvän suunnittelun ja valmistautumisen kautta pilotoitijaksolla. Sähköisen asiakashallintajärjestelmän pilotointi on toimiva tapa hahmottaa yrityksen resursseja ja kykyä panostaa käynnistettävään projektiin. Usein pilottiprojekti nähdään yrityksissä työläänä ja aikaa vievänä, omia töitä kuormittavana haittatekijänä. Tämä johtuu siitä, että sille ei ole osattu resursoida riittävästi aikaa ja ajatusta. Toisaalta tämä johtuu siitä, että uuden opettelu oman työn ohella kuormittaa aina. Aidon pilottiprojektin tavoitteena ei ole selvittää sähköisen CRM-järjestelmän mahdollistamia ominaisuuksia vaan mallintaa tulevaa muutosta työryhmän toimintatavoissa ja hahmottaa toimittajakandidaatin kanssa syntyvän yhteisen tekemisen laatua ja muotoa (Oksanen, 2010, 32). Pilottiprojektia pitäisikin organisaatioissa ajatella matalariskisenä tapana tutustua palveluntarjoajaan ja tämän toimintatapoihin.

CRM-järjestelmän toimittajaa valittaessa tulee muistaa etsiä ammattimainen ja luotettava, pitkän kokemuksen omaava toimija ja konsultti. Taitavalla CRM-konsultilla saattaa olla takanaan jo tuhansia pilotteja erilaisten asiakkaiden kanssa. Hyvä ymmärrys toimintaympäristöstä on Oksasen mielestä tärkeää. Laadukas pilotti ei saisi kestää alle kahta kuukautta, eikä missään nimessä yli neljää kuukautta. Tähän väliin jäävä aika on riittävä tuomaan hyödyt ja toimintamallit esiin, mutta ei liian pitkä hukkaamaan turhia resursseja pyörittelyyn. Pilottiprojekti on pehmeä lasku sähköisen CRM-järjestelmän käyttöön. (Oksanen 2010, 35.)

	PILOTOINTI PROJEKTI	ENSIMMÄINEN CRM	UUELLEEN KÄYTTÖÖNOTTO
Ominaisuudet:	Pilotointi on toimiva tapa hahmottaa yrityksen resursseja ja kykyä panostaa käynnistettävään projektiin	Pääpiirteitä ovat laajempi ymmärtämättömyys siitä miten laaja kokonaisuus CRM:n käyttöönotto on, puutteet toimintatavoissa ja kompastuminen sudenkuoppiin	Tässä projektissa kertaalleen haudattu CRM-järjestelmä joko käynnistetään uudelleen tai tilalle järjestetään uusi vastaavanlainen. Tavallisesti uudelleen käyttöönotossa lisätään joko toiminnallisuutta tai käyttäjiä jo olemassa olevaan järjestelmään
Mahdollisuudet:	Pilotointi on toimiva tapa hahmottaa yrityksen resursseja ja kykyä panostaa käynnistettävään projektiin	Kokematon organisaatio ei kanna tarpeetonta painolastia aiemmista epäonnistumisista tai haasteista	Erityisen tärkeää kaivaa esiin syyt miksi viimeksi epäonnistuttiin ja miten nyt pitäisi toimia, jotta ei kävisi samalla tavalla
Kansainvälinen CRM-projekti:	Kansainvälisessä CRM-projektissa tulee ymmärtää kulttuurien väliset erot niin joka päiväisessä työssä kuin jotamisen näkökulmasta. Kansainväliset CRM-projektit voivat olla mitä vain edellämämainituista, tai niiden sujuvia sekoituksia. Moni kulttuuriset toimintamallit isoissa organisaatioissa vievät aikaa ja tarvitsevat riittävästi taustatyötä onnistuakseen.		

KUVA 7. CRM-projektityyppejä (Oksanen 2010, muokattu)

Eräs CRM-projektien tyyppi on Ensimmäinen CRM-projekti. Tämä on nimensä mukaisesti yrityksen ensimmäinen CRM-projekti. Tämän projektin tyypillisiä piirteitä ovat laajempi ymmärtämättömyys siitä miten laaja kokonaisuus CRM:n käyttöönotto on, puutteet toimintatavoissa ja kompastuminen sudenkuoppiin. Kuitenkin ensimmäiseen CRM-projektiin suhtaudutaan positiivisesti, sillä sen mahdollistama laadukas ja helpottunut asiakashallinta on odottamisen arvoista. Oksanen (2010) korostaa ensimmäiseen käyttöönottoon liittyviä positiivisia tekijöitä; kokematon organisaatio ei kanna tarpeetonta painolastia aiemmista epäonnistumisista tai haasteista. Vaikka projektin päätepiste ei ole välttämättä kaikille osapuolille täysin kirkas, ei matkalle ole kasattu oletettuja esteitä tai kuoppia (Oksanen 2010, 39).

Yrityksen ensimmäisessä CRM-projektissa on hyvä olla mukana ammattilaisia. Erityisesti saman tyylistä projekteista taustaa omaavat henkilöt osaavat suhteuttaa tulevia vaiheita nykyhetkeen ja auttavat hahmottamaan kokonaisuutta. Kuitenkin valitettavan monissa yrityksissä CRM-projektit ovat huonosti hallittuja ja epäonnistuvat, joten mikäli mukana toiminnassa on sellaisia henkilöitä, joilla asenne projektiin on jo skeptinen, saattavat he aiheuttaa ympärilleen epäuskoa onnistumisesta.

Uudelleenkäyttöönnotto on yksi Oksasen esittämistä CRM-projektityypeistä. Nimikin jo paljastaa sen, että tässä projektissa kertaalleen haudattu CRM joko käynnistetään uudelleen tai tilalle järjestetään uusi vastaavanlainen. Uudelleenkäyttöönnotossa on erityisen tärkeää kaivaa esiin syyt miksi viimeksi epäonnistuttiin ja miten nyt pitäisi toimia, jotta ei kävisi samalla tavalla. Positiivisena tekijänä uudelleenkäyttöönnotossa on organisaation ja sen johdon vahva sitoutuminen, varsinkin jos avainhenkilöiden kohdalla on tapahtunut vaihdoksia ja, jos organisaation toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia (Oksanen 2010, 40).

Nykytilan analysointi on tärkeää tehdä hyvin. Huolella tarkasteltuna CRM-omistajuus, eli se kuka kantaa vastuun liiketoiminnallisesti, joka kehittää ja onko kyseessä samat vai eri henkilöt kuin edellisellä kerralla. Myös nykyinen järjestelmä tulee tarkastella läpi. Onko järjestelmä tiedoiltaan ajan tasalla, onko samaa tietoa jossain muussa järjestelmässä, kuka järjestelmää käyttää ja mihin tarkoitukseen sekä se, että kuinka usein järjestelmää käytetään. Tällä saadaan hahmotettua käsitys siitä kannattaako vanhaa järjestelmää päivittää ja kehittää, vai onko aika siirtyä uuteen järjestelmään. Myös nykyisen toimittajan rooli on käytävä läpi. Miten heillä menee, miten he voivat auttaa organisaatiota paremmin ja olemmeko me heille tärkeä asiakas. Uudelleenkäyttöönnotossa muutos on keskipisteessä. Uudelleenkäyttöönnotossa keskeinen lähtökohta on, että jotain pitää tehdä eri tavalla kuin edeltävässä käyttöönnotossa. Muutos voi liittyä toimittajaan, käytössä olevaan järjestelmään, organisaation omaan lähestymistapaan tai kaikkiin kolmeen (Oksanen 2010, 42).

Tämän lisäksi on olemassa CRM:n jatkokehitysprojekti, joka itsessään on pieni projekti, mutta myös se tulee resursoida oikein. Tavallisesti siinä lisätään joko toiminnallisuutta tai käyttäjiä jo olemassa olevaan sähköiseen CRM-järjestelmään (Oksanen 2010, 43).

Kansainvälinen käyttöönotto on yksi haastavimmista CRM-projekteista, sillä pelkästään oman maan toimintojen toimintatapojen muokkaamisen lisäksi, pitäisi pystyä muokkaamaan organisaation toisen toimipisteen työkulttuuria. Etäisyys ei saa olla esteenä. Yli maanrajojen ylittyvissä projekteissa vastuut ja roolit on hyvä määritellä selkeästi. Etäisyyden aiheuttamassa klassikko-ongelmassa kaksi ihmistä olettaa, että toinen tekee jotakin jollekin asialle, vaikka itse asiassa kukaan ei tee mitään, ja etäisyyden aiheuttaman vähäisen yhteydenpidon vuoksi kumpikaan ei havahdu asiaan ennen kuin on jo liian myöhäistä (Oksanen 2010, 44). Nykyisin käytettävissä olevat internetin yli kulkevat viestintämahdollisuudet, kuten videopuhelut, helpottavat projektin tiedonkulkua ja yhteyden pitämistä. Mikäli organisaation virallinen työkieli on englanti, saattaa CRM-järjestelmä kokonaisuudessaan olla englanninkielinen. Tällöin onkin hyvä muistaa kielimuurit ja ymmärrys käyttäjien osalta. Toimiva, mutta kielellisesti liian haasteelliseksi koettu järjestelmä saattaa olla liian suuri pala purtavaksi.

Eri maiden väliset kulttuurierot ovat merkittäviä jopa samojen mantereiden sisällä. Suomalaisen yrityskulttuurin tavalliset ominaisuudet ja toimintamalleja ohjaavat motivaattorit voivat aiheuttaa hämmennystä esimerkiksi Venäjällä. Suomalaisille yrityksille puolestaan venäläiset yrityskulttuurin ominaispiirteet tulevat monesti yllätyksenä. Kun Suomessa voidaan puhua ja neuvotella myyntitilanteissa lähes millä vain tittelillä, ei Venäjällä neuvottelupöytäan pääse kuin esimiestason henkilöt. Myös suhtautuminen muihin, ”alempitasoisiin toimihenkilöihin”, päätöksenteossa on vähättelevää.

Siirryttäessä vielä enemmän toisistaan eroaviin maihin ja organisaatioiden toivottuihin yhtenäisiin toimintoihin, vaaditaan yritykseltä vahvaa halua onnistua monikulttuurisuudessa. Lähi-idän maiden väliset konfliktit ja nais-mies-asetelmat haastavat esimerkiksi kokouskäytänteissä ja yhteisissä koulutuksissa. Asiakashallinnan tuleekin olla yhtenäistä, mutta sen strategisen tason suuntaviivoissa pitää huomioida osalliset. Myös suomalaisten ja ruotsalaisten erot liike-elämässä ovat joiltakin osin selkeät. Amerikkoja ei sovi ajatella yhtenä alueena, sille ominaisine piirteineen, vaan kansakuntia pitää kohdella heidän ominaispiirteiden mukaan. Toisissa maissa asiakkaita kohdellaan kuin kuningasta, joissakin maissa puolestaan hyvinkin tasavertaisena kumppanina. Tässä korostuu oman toimintaympäristön tunteminen ja kulttuurien

väläinen arvostus. Hyvän organisaation johdon on suositeltavaa tutustua omien maayhteöiden paikalliseen yrityskulttuuriin ja toimintamalleihin etukäteen.

3 SELVITYS ASIAKKUUKSIEN HALLINNASTA

Opinnäytetyön taustalla oli halu selvittää asiakkuuksien hallintaan liittyviä merkityksellisiä seikkoja. Monissa yrityksissä asiakkuuksien hallinta on pakollista sanahelinää ja sähköiset CRM-järjestelmät jäävät vain asiakasrekisterin tasolle. Kuten edellisessä luvussa jo todettiin, on asiakkuuksien hallinnan potentiaali yrityksille paljon suurempi mahdollistaen menestyksen ja kilpailijoista erottumisen. Luvussa kolme käydään läpi tehtyjä haastatteluja sekä esitellään haastatellut henkilöt.

3.1 Menetelmä

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa ja aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin niin henkilökohtaisten haastattelujen muodossa, palaverien yhteydessä kuin sähköpostihaastatteluilla. Puolistrukturoidussa haastattelussa ominaispiirteitä ovat haastateltavalle esitettävät avoimet kysymykset.

Selvitystyö opinnäytetyötä varten tehtiin talven 2016-2017 aikana. Viimeisimmät haastattelut asiantuntijoilta saatiin huhtikuussa 2017.

3.2 Haastattelut ja keskustelut

Haastatteluihin valitut seitsemän henkilöä edustavat eri alojen asiantuntijoita. Yhdistävänä tekijänä heillä kaikilla on suora linkittyminen asiakkaan kanssa tehtävään yrityksen menestyksen kannalta tärkeään suhdetyöhön. Haastateltavana olivat CRM-konsultti, myyjä, ostaja, johtaja, bloggaaja sekä henkilöstörekrytoija. He edustavat eri ammattialojen asiantuntijoita jotka päivittäisessä työssään kohtaavat, tai ovat itse asiakkaita ja ymmärtävät asiakaskeskeisen ajattelutavan. Tarkoituksena oli löytää mahdollisimman monipuolisia haastateltavia, niin toimeksiantajaorganisaatiosta kuin ulkopuoleltakin.

Haastateltaville esitetyt kysymykset käsittelivät muun muassa asiakkuuksien hallintaan panostamista, sekä sitä miksi yritysten tulisi käyttää erityisesti sähköistä CRM-

järjestelmää. Haastatteluissa pyrittiin osaltaan löytämään vastauksia siihen, mikä on paras tapa johtaa asiakkuuksien hallintaa yli maan rajojen ja toisaalta taas haettiin vastausta siihen, kuinka paljon Suomessa käytetään sähköistä CRM-järjestelmää erilaisissa organisaatioissa. Opinnäytetyössä pyrittiin muun muassa selvittämään onko Pohjoismaiden välillä suuria eroja CRM-järjestelmien käytössä.

Yksi haastatelluista on Satu Pamilo (Consultant Manager Tech.) joka työskentelee rekrytointialan yrityksessä ja on erikoistunut tekniikan alan rekrytointeihin. Pamilon työ sijoittuu täysin asiakasrajapintaan. Hänen edustamansa yrityksen toiminta sekä hänen oman uransa menestys riippuu asiakassuhteista. Pamilo valikoitui haastateltavaksi vahvan ja määrätietoisin ajattelutavan myötä, joka suuntaa strategiseen, mutta samalla henkilökohtaiseen yhteistyöhön jokaisen potentiaalisen asiakkaan kanssa.

Työssä haastateltiin myös bloggaria ja sisällöntuottajaa Emmi Nuorgamia. Hän on yrittäjä joka tekee sitkeää asiakastyötä hyvinkin trendikkäällä ja erityisosaamista vaativalla allalla. Yksityisyrittäjän arjessa huonoihin asiakassuhteisiin ei ole varaa, sillä maine kiirii nopeasti edelle. Nuorgam olikin hyvä valinta vastamaan asiakkuuksien hallintaan koskeviin kysymyksiin. Emmi Nuorgam on myös mukana tuottamassa PING Helsinki Business Festival tapahtumaa, jossa visioidaan sisältö- ja vaikuttajamarkkinoiden tulevaisuutta.

Opinnäytetyössä haluttiin löytää vastakkaista näkökulmaa asiakasajatteluun haastattelemassa strategisena ostajana työskentelevää ja hankinnan konsultointia yrittäjänä harjoittavaa Alexander Durayta. Hän vastaa omassa työssään asiakkaan roolista, mutta yrittäjänä hän tuottaa palveluita omille asiakkailleen. Durayn nosti esiin näkemyksiä molemmiin puoliin asiakassuhdetta.

Heidän lisäksi työssä haastateltiin toimeksiantajaorganisaation edustajia. Yksi vastaajista oli organisaation teknologiakärjen johtaja Jukka Hellman. Hän vastaa yhdestä kylmäteknologian edelläkävijäinnovaatiosta. Huurre ITOP ratkaisu nivoo yhteen perinteisen lämpötilojen valvonnan, jäähdytysautomaation sekä monikansallisen palveluliiketoiminnan. Hellman on käyttänyt sähköistä CRM-järjestelmää jo pidempään omassa työssään.

Porkka Finland Oy:n puolelta haastateltiin myynti- ja markkinointijohtaja Timo Lindströmiä sekä avainasiakaspäällikkö Tarmo Puukkoa. Heillä on pitkän linjan myyntitausta useista kansainvälisistä yrityksistä ja niissä käytetyistä erilaisista sähköisistä CRM-ratkaisuista. Vahvalla taustaosaamisella ja aikasemmilla kokemuksilla pystytään isoissa projekteissa välttämään suurimmat sudenkuopat ja miettimään valintoja usealta eri suunnalta.

Haastateltavana toimi myös Porkan kanssa yhteistyötä tekevä Senior CRM Konsultti, Harri Joutvu. Joutvuolla on pitkä historia sähköisten CRM-järjestelmien hallinnasta ja monipuolinen kokemus muun muassa eri pohjoismaissa tehtävästä asiakkuuksien hallintatyöstä.

3.3 Kysymykset

- Miten kuvailisit eroa myynnin johtamisen näkökulmasta ennen ja jälkeen CRM-järjestelmän käyttöönoton?
- Onko teillä tehty selkeää asiakassegmentointia ja miten sen ylläpitäminen ja asiakasluokittelu on muuttunut CRM-järjestelmän myötä?
- Mikä on ollut haastavinta CRM-järjestelmän käytössä/käyttöönotossa, kun mukana on useita maita?
- Mikä on tärkeintä kansainvälisissä CRM-järjestelmien käyttöönotoissa?
- Miten koet yhtenäisen asiakkuuksien hallinnan organisaatiossa johon kuuluu useita eri maayhtiöitä/ eri maiden myyntiyhtiöitä?
- Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa pitkän ja taloudellisesti molemmin puolin kannattavan asiakassuhteen hoitamisessa?
- Oletko törmännyt tutkimuksiin suomalaisesta asiakkuuksien hallinnasta esimerkiksi viimeisen viiden vuoden aikana?

- Käyttävätkö suomalaiset missä määrin sähköisiä CRM-järjestelmiä verrattuna muihin maihin, esimerkiksi Ruotsiin tai Englantiin?
- Miten koet asiakasuhteiden luonteen muuttuneen viimeisen 10 vuoden aikana myynnin näkökulmasta?
- Mitä muutoksia uskot asiakkuuksien hallinnan kohtaavan seuraavan 10 vuoden aikana?

4 ASIAKASHALLINNAN KOLMIVAIHEINEN PROSESSI

Kappaleessa neljä käsitellään opinnäytetyön teoriapohjan ja tehtyjen asiantuntijahaastatteluiden pohjalta tärkeimpiä havaintoja ja jaetaan ne kolmivaiheiseen asiakkuuksien hallinnan prosessiin. Vaiheet jaotellaan ensimmäiseen vaiheeseen, eli lähtötilanteeseen ja sen edellyttämiin huomioihin, toiseen vaiheeseen joka käsittelee johtamista muutosprosessin aikana ja lopuksi kolmanteen vaiheeseen missä tulevaisuutta ajatellaan jatkumona jossa organisaatio oppii. Tekstissä pyritään tuomaan lukijalle esiin vinkkejä siitä, mitä tulee huomioida onnistuakseen asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä. Kehittämisprojekteissa tärkeintä on muistaa se, että pyörää ei aina kannata keksiä uudestaan. Aikaisemmin tehtyjen projektien parastaminen eli benchmarkaus on suositeltava keino ja alan asiantuntijoita kannattaa haastatella parhaiden esimerkkitapausten osalta. Tärkeää on joka tapauksessa valmistautua aina projektiin kuin projektiin siihen vaadittavalla panoksella ja sitoutua kulkemaan projektin rinnalla koko matka alusta loppuun saakka.

4.1 I Vaihe - Lähtötilanne

Muutos on pysyvää ja jatkuvaa. Jokapäiväistä työntekoa haastavat kiire, työtehtävien yllättävät muutokset ja tehtävien monipuolistuminen. Työelämä on murroksessa ja se näkyy yritysten kyvyssä hallita prosessejaan. Asiakkuuksien hallinta näyttää merkittävää roolia organisaatioiden menestystekijänä. Myynnin ja markkinoinnin kentät ovat myllerryksessä ostokäyttäytymisen ja asiakkaiden valveutuneisuuden kehittyessä. Tästä syystä yhä useampien organisaatioiden tulisi päivittää käsityksensä omasta nykytilastaan ja miettiä perusteellisesti liiketoimintansa tavoitteet, rooli markkinoilla sekä sisäiset toimintaa ohjaavat toimintamallit. Yhteiset käytännöt asiakkuuksien hallinnassa vaikuttavat useiden eri liiketoimintayksiköiden tulokseen ja toimintaan organisaation sisällä. Yhteistyö ja toistettavuus ovat tärkeitä elementtejä pyrittäessä lisäämään tuottoa ja välttämään turhia päällekkäisiä toimintoja. Prosessien avaaminen ja operatiivisen toiminnan tunteminen antavat yritysjohdolle selkeän näkemyksen kehityskohdista ja liiketoiminnan kipupisteistä.

Markkinatilanteen muutokset ja asiakasyritysten luottamus maailmantalouden tilan negatiivisesta jatkumosta vaikuttaa organisaatioiden uskoon myynnin kehityksestä.

Henkilöstö on vaihtuvaa erityisesti myynnin alalla, missä valloillaan oleva työmuotojen trendi on hyvin projektiluontoista ja nopea syklissä. Jotta olemassa oleva tieto asiakkaista saataisiin koko yritystä palvelevaksi, tulee organisaatioiden kehittää asiakashallintaansa. Järjestelmällisellä ja hyvin johdetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan lisätä myyjäorganisaation kykyä tuottaa asiakaslisäarvoa ja näin ollen nousta kilpailutilanteissa voittajaksi. Asiakkuuksien hallinnan työkaluna käytettävän sähköisen CRM-järjestelmän avulla voidaan hallita asiakastietoa liiketoimintayksiköiden rajojen yli mahdollistaen laaja-alainen tiedonkulku ja jokapäiväistä työtä helpottava toiminta. Myös arvokkaan asiakastiedon säilyminen organisaatiossa henkilöstön vaihtuessa on ensisijaisen tärkeää. Organisaation tulee huolehtia asiakkaistaan myös organisaatiotasolla ja varmistaa henkilöstön vaihtumisesta johtuvien riskien minimoiminen. Asiakkaan arvostaminen näkyy pitkinä asiakassuhteina ja molemmin puoleisena positiivisena liiketoiminnan kasvuna.

Asiakkaiden potentiaali tulee ymmärtää organisaatioissa. Sähköinen CRM-järjestelmä on työkalu hyvien asiakassuhteiden tunnistamiseen ja oppimiseen. Organisaatiolla on mahdollisuus oppia uutta nykyasiakkaistaan, mutta ennen kaikkea organisaation on tunnistettava ne uudet asiakasryhmät, joihin tulee jatkossa panostaa (Egan 2001, 196).

Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa organisaation tuleekin siis ymmärtää nykytilansa, roolinsa markkinoilla ja hyväksyä organisaatioon vaikuttava muutos. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi sitä, mitä tulee tehdä, jotta prosessissa menestyään. Sitoutuminen ja yhteinen näkemys organisaation tulevaisuudesta ovat avainroolissa onnistumisessa. Kuten muissakin organisaatioiden kehitysprojekteissa, tässäkin johdon rooli on merkittävässä asemassa ja esimerkin näyttäminen muulle työyhteisölle ensisijaisen tärkeää. Aiemmin työssä on tuotu esiin se, että asiakkuuksien hallintaprojekti on muutosprojekti, joka vaikuttaa päivittäisiin toimintamalleihin. Onnistuminen muutoksessa vaatii hyvän johtamisen ja muutos lähtee aina johtajasta.

4.1.1 Tarpeenmäärittely ja nykytilan analysointi

Organisaation nykytila-analyysi mahdollistaa laajan käsityksen siitä mitä organisaatiolle kuuluu. Tätä tietoa organisaatioiden tulisi arvostaa ja sen ymmärtäminen pitäisi kuulua

organisaation arkeen rutiininomaisesti. Nykytilakartoitus on pohja strategiselle suunnittelulle ja sen avulla voidaan käydä järjestelmällisesti läpi yritystoiminnan tärkeimmät osa-alueet. Nykytilan kartoitus laittaa organisaation johdon puntaroimaan organisaation suuntaa suhteessa nykytilaan. (OAMK, 2017.) Tilanteiden muuttuessa organisaation tarpeet muuttuvat ja mahdollisuudet kehittymiselle avautuvat.

Organisaation nykytila-analyysiin sopii suosittu SWOT-analyysi. SWOT-analyysia käytetään maailman laajuisesti ja sillä päästään tunnistamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä edellämainitut tekijät kootaan nelikenttään, kuten esimerkiksi alla olevassa kuvassa 8 on tehty.



KUVA 8. SWOT-analyysi (Pinterest, 2017)

SWOT-analyysissä organisaatiota tarkastellaan niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden osalta. Sisäisiä tekijöitä, joihin organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet saavat organisaation menestymään saavuttaen tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet puolestaan ovat esteenä organisaation menestykselle. Ulkoisiin, toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin lasketaan

mahdollisuudet ja uhat. Keskittymällä mahdollisuuksiin, löydetään uusia menestytekijöitä organisaatioissa ja uhat tunnistamalla riskit voidaan minimoida ja turvata organisaation olemassaolo. (Opetushallitus, 2017).

Nykytilan analysoinnissa organisaatiot voivat käyttää myös SWOT-analyysistä pidemmälle jalostettua TOWS-analyysia, joka haastaa organisaatiot miettimään, miten olemassa olevia resursseja voidaan hyödyntää maksimaalisesti. Lisäksi organisaatioiden sisällä voidaan tehdä henkilöstökyselyitä, joilla päästään arvioimaan lähtötasoa ja motivaatiota muutokselle. Muutosvalmius ja yksilöllisen johtamisen taito nousevat tärkeään rooliin. Henkilöstö ei missään organisaatiossa ole niin homogeenistä, ettei yksilön johtamiselle olisi tarvetta. Motiivit ohjaavat ihmisen halua ja energiaa osallistua muutokseen. Myös erilaiset asiakaskyselyt antavat lähtökohtaista tietoa sille, mihin suuntaan asiakkuuksien hallintaa pitäisi kehittää ja mikä on nykytila asiakassuhteiden osalta. Talouslukujen analysointi projektin alussa puolestaan antaa selkeämpää kuvaa taloudellisista tavoitteista ja riskeistä.

Kun asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä lähdetään liikkeelle, tulee organisaatiossa hyväksyä lähtötilanne. Kyse on henkisestä valmistautumisesta. Muutokseen lähdetään koska kehitystä halutaan positiiviseen suuntaan. Onkin tärkeä tarkastella nykytilaa objektiivisesti, eikä antaa sen tuomien tulosten vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. Ongelmakeskeinen ajattelutapa organisaatioiden johdossa tulisikin korvata ratkaisukeskeisyydellä ja työyhteisön osaamisen hyödyntämisellä. Kehitys vaatii mittaamista ja näin ollen nykytilakartoituksen jälkeen tulee laatia selkeät tavoitteet muutosprosessille. Asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä tulee tietää miksi sitä tehdään, mutta myös se, mitä tietoa esimerkiksi sähköisestä CRM-järjestelmästä halutaan saada. Organisaation johdon tehtävänä on hahmottaa kokonaisuus ja noudattaa vision ja strategian määrittämää punaista lankaa. Mistä tietää, että projekti on onnistunut ja tavoitteisiin ollaan päästy, mikäli niitä ei ole mitattu? Mututuntuma ei riitä mikäli liiketoimintaa halutaan vahvistaa ja kasvattaa. Yksi avain onnistumiseen onkin prosessien ja tulosten mittaaminen.

Porkan Avainasiakaspäällikkö Tarmo Puukko (2017) linjaa asiakashallinnan tärkeäksi osaksi yritysten strategiaa. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa ja tätä kautta itse yritystä. Puukko suosittelee yritysten johtajia miettimään minkä tyylliset asiakkuuksien hallinnan kehittämiskäsitteet sopivat itse kullekin yritykselle. Mitä

esimerkiksi sähköiseltä CRM-järjestelmältä halutaan ja mitä sen eteen ollaan valmittaa organisaatiotasolla tekemään. Sopivia vaihtoehtoja voi pohtia esimerkiksi referenssiasiakkaiden kautta, joita palveluntarjoaja voi suositella. Pohjatyön laadukas valmistelu tulee huomioida jo tarpeenmäärittelyssä ja projektin käynnistyksessä. Ilman ajantasaista, jo olemassa olevaa asiakastietoa ja sitoutunutta projektitiimiä, on projektilla huonot lähtökohdat ja epäonnistumisen riski kasvaa. Puukko myös peräänkuuluttaa koko organisaation sitoutumista muutokseen alusta asti.

Organisaation tarpeenmäärittelyssä tulee huomioida projektin riittävä resursointi. Oman organisaation olemassa olevan osaamisen tunnistaminen saattaa tuoda sisäisten työtehtävien muokkaamisella vahvaa osaamista ja luoda innotusta projektille. Organisaation sisältä saatava osaaminen ei kuitenkaan aina riitä. Projektin laajuutta mietittäessä tuleekin puntaroida resurssien käyttö kokonaisuutena. Vaikuttaako projekti omien töiden kuormittumiseen ja sitä kautta lopputuloksen laadun heikkenemiseen. Montako työntekijää se sitoo projektin ajaksi ja millä työmäärällä? Onko projektiin kannattavaa palkata ulkopuolinen konsultti, esimerkiksi palveluntarjoajalta, ja miten tarvittavat työt vastuutetaan eri osapuolille. Erityisesti sähköistä CRM-järjestelmää käyttöönotettaessa palveluntarjoajan kilpailutus on tehtävä kunnolla. Aikaisemmat projektit ja ymmärrys palvelua tarvitsevan organisaation toiminnasta tulee käydä läpi. Vain kunnolla tehty pohjatyö auttaa organisaatiota käynnistämään asiakkuuksien hallintaan keskittyvän kehittämisen laadukkaasti ja ilman turhaa kuormitusta.

Tarpeenmäärittämisessä on myös huomioitava palveluntarjoajan mahdollisuus erilaisten organisaatiossa käytössä olevien tietojärjestelmien integraatioon. Mikä järjestelmä toimii niin sanottuna pääjärjestelmänä ja mistä järjestelmistä tieto saadaan kulkeutumaan vaivatta toiseen? Ensisijaista tietoa muuttamalla päivitetty tieto tulee siirtyä jokaiseen linkitettyyn järjestelmään, eikä näin ollen vanhaa ja ristiriitaista tietoa ole löydettävissä. Mihin käyttöön uusi sähköinen CRM-järjestelmä on tulossa ja miksi?

Tarpeenmäärittelyyn on varattava riittävästi aikaa ja ymmärrystä jotta kaikki puolet projektista tulee käänneltyä. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä vanha klisee pätee myös muutosprojekteihin.

4.1.2 Muutokseen orientoituminen

Muutos on enemmän sääntö kuin poikkeus liike-elämässä. Organisaatioiden johto vaihtuu, päättäjät sekä vaikuttajat tulevat ja menevät. Henkilöstö organisaatioissa on hyvinkin liikkuvaa, mutta myös asiakkaat vaihtavat helposti tallia. Edellä mainittu kuulostaa varmasti hyvin tutulta nykypäivän organisaatioissa, kun kvartaalitalous ohjaa toimintaa. Muutosta entiseen vakaaseen työ- ja liike-elämään on tapahtunut. Muutos vaatii muutosjohtamista ja muutosmyönteistä yrityskulttuuria. Muutos vaikuttaa jokaiseen työntekijään eri tavalla ja muutosta pitääkin johtaa hyvin järjestelmällisesti. Hyvä johtaja pystyy viemään läpi muutoksen organisaatiossa, mutta se vaatii taustalleen vahvaa näkemystä syistä miksi prosessiin lähetään ja miten parhaaseen lopputulokseen päästään. Tietyt muutoksen lainalaisuudet pätevät kaikkialla, mutta muutos on niin yksilöllistä, kuin siihen osallistuvat henkilötkin ovat.

Juholin (2010, 70) korostaa mittaamisen ja seurannan tärkeyttä prosesseissa. Tutkimuksien ja seurannan tulee olla osallistavaa ja läpinäkyvää. Kun organisaatioissa kehitetään uutta ja parannetaan toimintamalleja, tulee työntekijöiden tiedottamisesta huolehtia. Onkin tärkeä tuoda tavoite esiin koko henkilöstölle, ja selventää syyt miksi mitään tehdään. Kun tehtävät toimenpiteet tukevat yrityksen strategiaa, ne auttavat löytämään keinoja jolla yrityksestä saadaan entistä parempi ja kannattavampi. Näin saadaan turvattua myös monia työpaikkoja. Jatkuvalle seurannalle ja säännöllisellä mittamisella organisaation jäsenille pystytään todentamaan muutoksen tuottamat tulokset ja kannattavuus.

Haastattelussa Puukko (2017) kertoo etuoikeudestaan jota työhistoriansa aikana on päässyt nauttimaan. Hän on aina työskennellyt organisaatioissa, joissa asiakkuuksien hallinta on ollut järjestelmällistä. Hän on päässyt käyttämään 1990-luvulta lähtien useita erilaisia sähköistettyjä CRM-järjestelmiä. 2010-luvun työelämässä on kuitenkin runsaasti päälliköitä ja johtajia, jotka eivät ole koskaan käyttäneet sähköisiä työkaluja asiakkuuksien hallinnassa. Nämä henkilöt ovat niitä, joiden kohdalla organisaatiot joutuvat käymään läpi suurimman henkisen johtamisen prosessin todennäköisen muutosvastarinnan vuoksi. Opitut tavat on vaikea muuttaa kertaheitolla uusiksi ja juuri se on asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä ja sähköisten järjestelmien mukaanottamisessa suurin haaste.

Hyvä johtaja pystyy myymään ajatuksensa organisaatiolle. Grönroosin (2009, 449-450) mukaan sisäisessä markkinoinnissa käytetään kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Organisaation tulee johtaa työntekijöiden asenteita ja sen on saatava heidät motivoitumaan asiakaskeskeiseen toimintaan palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofiassa ajatellaan työntekijöitä asiakkaina. Työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä niin työympäristöönsä kuin työyhteisöön ja työnantajaankin.

Sisäinen markkinointi on osa organisaatioiden toimintaa, jossa korostuu viestintätaidot. Organisaatiosta ja sen toiminnasta riippuu mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on. Sisäistä markkinointia tulee osata käyttää tilannekohtaisesti. (Sipilä 2008, 98.) Sisäisen markkinoinnin tavoite on toteuttaa liikeidea. Liikeideassa tulee huomioida päivittäin organisaation jokainen asiakas. (Rope 2000, 605.) Organisaation uutuuksista, niin tuotteista kuin palveluista, tulee viestiä sisäisesti aina ennen ulkoisia markkinoita. Vahvalla sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan organisaation työntekijöiden tietoisuus muutoksista ja varmistetaan kyky vastata mahdollisiin tiedusteluihin. Organisaation työntekijän tulee tietää kaikki sama mitä ulkoisillekin asiakkaille viestitään. (Juholin 2004, 29.) Sisäistä markkinointia tarvitaan muun muassa silloin, kun;

- luodaan yritykseen palvelukulttuuria
- kehitetään työntekijöiden palveluhenkisyttä
- ylläpidetään palveluhenkisyttä työntekijöiden keskuudessa
- esitellään uutuustuotteita ja palveluita sekä markkinoinnin tehtäviä työntekijöille. (Grönroos 2009, 443.)

Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 108) kirjoittavat teollisen yrityksen muodonmuutoksesta kohti palveluliiketoimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hyvä esimerkki pitkän historian omaavasta teollisesta tuotantolaitoksesta, joka on aloittanut siirtymisen kohti palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoimintaan siirryessä tulee ymmärtää uuden liiketoimintakonseptin vaatimukset, jotka eroavat selkeästi siitä, mihin teknologiayritykset ovat aikaisemmin tottuneet (Hyötyläinen & Nuutinen 2010). Niin Porkka kuin Huurrekin on nähty kautta aikain tunnettuna brändinä, joka tarjoaa laadukasta ja kotimaista kylmätuotantoa. Kuitenkin muutos palveluliiketoimintaa vahvasti eteenpäin puskevana organisaationa on käynnissä. Tämä muutos on iso askel sekä asiakkaille, mutta erityisesti organisaation henkilöstölle. Jo nyt on tehty pitkään töitä palvelu edellä, mutta myös asennemuutosta työyhteisössä tulee tukea johdosta

lähtien. Teknologian kehittäminen ja asiakkaiden palvelu on tärkeä osa tulevaisuuden muutosta, jotta asiakassuhteita saadaan syvennettyä. Asiakkaalle tulee tuottaa elämyksiä ja odotukset ylittävää palvelua.

Toimeksiantaja organisaation kaltaisissa teknologiayrityksissä täytyy muistaa, että asiakkaan rooli on merkittävä. Jo tuotekehityksessä otetaan mukaan asiakas, jotta räätälöidyt ja uniikit tuotteet ja palvelut pystytään toteuttamaan. Myyjäorganisaation ja asiakasorganisaation yhdessä rikastuttamat projektit ovat usein hedelmällistä maaperää lisäprojekteille ja sitoutuneisuudelle. Molemmat osapuolet yleensä tavoittelevat pitkiä asiakassuhteita ja lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Kun molemmat organisaatiot pystyvät kasvattamaan omaa tulostaan yhteistyöllä, on yhteistyöprojektissa onnistuttu. Yhteistyöprojekteissa korostuu menestyksekkäs asiakkuuksien hallinta.

4.1.3 Oikeat ihmiset oikeissa rooleissa

Hyvä muutosprosessi tapahtuu oikeiden ihmisten johtamana ja oikeiden ihmisten tekemänä. Asiakkuuksien hallinnan prosessit vaativat osakseen suuren osan organisaatioiden henkilöstöstä, joten oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin tulee valita harkiten. Menestyneet sähköiset CRM-projektit pitävät sisällään useita asiantuntijoita ja työyhteisövaikuttajia. Menestyksekkäät projektit peräänkuuluttavatkin rohkeutta roolien valintaan.

Organisaatioiden tulisi rohkeasti puntaroida asemaan ja palkkaan katsomatta työntekijän osaamista ja kiinnostuksen kohteita. Kuten aiemminkin työssä tuotiin esiin, ovat työyhteisön jäsenet erilaisia yksilöitä. Jo asiakashallinnan kehittämisen alkutaipaleella tulisi johdon linjata mahdollisuus ottaa osaa projektinomaisesti erilaisiin tehtäviin. Saman johtamismallin tulisi toki toistua muissakin kehitysprosesseissa. Vain käyttäen organisaation omaa sisäistä osaamista, voidaan välttyä turhilta ulkopuolisen konsultointityön tuomilta kuluilta. Tarpeiden määrittelyssä tuleekin siis määrittää oikeat henkilöt oikeisiin rooleihin.

Suomalaisissa organisaatioissa ei ole vielä havaittavissa yhtä vahvaa urasuunnittelua kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Yrityksiin rekrytoidaan toimijoita avoinna oleviin rooleihin, tai uusiin luotuihin positioihin. Kuitenkaan vielä ei hyödynnetä

maksimaalisesti rekrytoitavan henkilön osaamista, jota hän on saattanut kerryttää joko harrastusten tai muun elämän myötä. Organisaatioiden sisäisten voimavarojen valjastaminen projektien hyödyksi on vielä lapsen kengissä. Parvinen (2013) kirjoittaa suomalaisuuteen kuuluvasta tietyntalaiseista kateudesta ja oman navan tuijittelusta. Toisen menestystä ei katsota hyvällä ja erityisesti kollegan urakehitystä kavahdetaan. Suomalaiset kansansanonnatkin tukevat sitä, että nöyryys ja vaatimattomuus ovat kansan hyve, eikä onnen tavoittelua rohkealla ja nykyisin hyvin kansainvälisellä tavalla hyväksytä. Vähintäänkin jos ihminen tavoittelee jotain suurempaa ja arvokkaampaa, tulee se tehdä hyvinkin salassa. Tämä suomalaisen kulttuurin ilmentymä esiintyy valitettavasti työelämässä nykypäivän Suomessa. (Parvinen 2013, 14) 2010-luvun menestyksekkäissä organisaatioissa tulisikin ravistella yhteiskunnan pölyt hartioilta ja uskaltaa rohkeasti kannustaa henkilöstöä kohti parempaa ja itsensä ylittävää työskentelyä.

Myös roolinsa puolesta projektiin valittavat henkilöt tulisi resursoida heille sopivimpiin tehtäviin, eikä suoraan aseman määrittämisen mielikuvan perusteella. Monet esimiehet joutuvat käyttämään valtavasti aikaa erilaisiin kehitysprojekteihin ilman, että heiltä kevennetään omaa, todennäköisesti jo melkoisen täyttä työkuormaa. Kuitenkin henkilöiden roolitusta miettiessä organisaation johdon tulee huolehtia siitä, että rooleihin valitut henkilöt kantavat vastuun laadukkaasta työnjäljestä sekä aikataulun että rahallisten resurssien määrittämissä raameissa. Muutoksen johtaminen vaatii muutoksen johtajia.

4.2 II Vaihe – Johtaminen ja seuranta

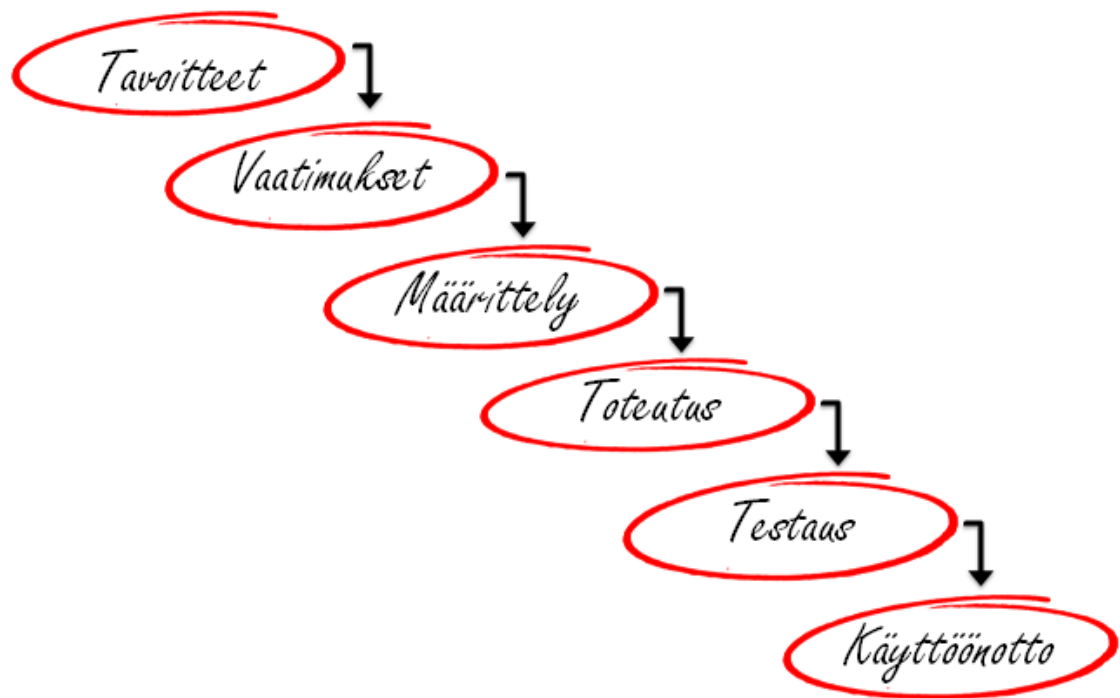
Jokaista projektia tulee johtaa. Jotta onnistumisesta voidaan raportoida, vaatii projektit myös säännöllistä seuranta. Asiakkuuksien hallinnan prosessien kehittämisessä tulee muistaa jatkuvuus ja fokus. Johtamisen näkökulmasta on vaadittava riittävä panostusta ja keskittymistä seurantaan. Johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä koko organisaatiolle ja esimerkiksi sähköisen CRM-järjestelmän kohdalla helppo seurannan keino on raporttien ajaminen järjestelmästä säännöllisiin palavereihin.

Juha Porkka (2014) on sitä mieltä, että asiakkuuksien johtaminen voitaisiin määrittellä laajempaan kokonaisuuteen. Asiakkuuksien johtamista voidaan ajatella asiakaspääoman

arvon kehittämisenä asiakas- ja myyntistrategian avulla. Tällä tavalla voidaan tunnistaa yrityksen parhaat toimintamallit asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämiseen yrityksen ja asiakkaan välillä. (Porkka 2014, 9)

4.2.1 Tavoitteiden määrittely

Asiakkuuksien hallintaa kehittäessä tulee huomioida nykytila-analyysiin pohjautuva lähtötilanne ja sen perusteella asetetut tavoitteet. Tavoitteita tulee määrittellä myös organisaation strategisten linjausten perusteella, mutta lähtökohtaisesti niiden tulisi olla samassa linjassa yrityksen nykytilan haasteiden ja mahdollisuuksien kanssa.



KUVA 9. Tavoitteesta käyttöönottoon. Yleinen vesiputousmalli. (Oksanen 2010)

Tavoitteen määrittelyn jälkeen laaditaan reunaehdot siitä mitä halutaan. Ylläolevassa kuvassa 9 ne on nimetty vaatimuksiksi. Tämä tarkoittaa niitä vaatimuksia, mitä lopputulokselta odotetaan. Kun tiedetään mitä halutaan, tiedetään myös mitä ei haluta. Yhdessä tavoitteen määrittämät reunat sulkevat sisäänsä selkeän tavoitteen jota kohti jokaisen organisaation jäsenen on helppo kulkea. Tavoite täytyy myös muistaa pitää joustavana, sillä toteutuksen ja testauksen jälkeen voidaankin monessa projektissa huomata parannettavan varaa. Ehdottomuus ei ole hyvästä uuden luomisessa. Projektin

viestintä organisaation sisällä on tärkeää, jotta jokainen osallinen ymmärtää miksi mitään tehdään ja mitä tavoitellaan.

Haastatteluissa Nuorgam (2017) toi esiin yksityisyrittäjän näkökulmia asiakashallinnassa. Koska yrittäjä tekee kaiken itse, on mietittävä tarkkaan mitä liiketoiminnassaan milloinkin kehittää. Onkin siis keskityttävä laatimaan tavoitteet esimerkiksi ensin yksittäisten asiakkaiden muuttamiseksi asiakkuuksiksi ja sitä myötä rakentaa seuraavia vaiheita. Pitkien asiakassuhteiden rakentaminen vaatii kunnollista resurssointia ja aikaa. Luottamus syntyy ajan ja onnistuneiden yhteistyöprojektien kautta, Nuorgam toteaa.

Jokaisella organisaatiolla, koosta ja nykytilasta riippuen, tavoitteet ovat erilaisia. Esimerkijä asiakkuuksien hallinnan kehittämisprojekteista ovat muun muassa seuraavat:

- Tavoitteena kasvattaa asiakasuskollisuutta
- Kehittää asiakasprosesseja selkeämmäksi
- Segmentoinnin uudelleenrakentaminen
- Luoda asiakasstrategia
- Kehittää palvelukonseptia
- Parantaa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden asiakastietämystä
- Kehittää asiakaspalvelua tuloskeskeisemmäksi

Esimerkiksi yllä esitetyt tavoitteet itsessään ovat niin suuria kokonaisuuksia, että henkilöstön voi olla vaikea hahmottaa niihin vaadittavia toimenpiteitä. Tämän takia sisäisessä viestinnässä tulee muistaa tuoda esiin projektin tavoitteet ja vaatimukset. Pilkkomalla tavoite pienempiin osiin, on tavoitteeseen helpompi päästä. Useat organisaation sisällä tehtävät kehityshankkeet auttavat kokonaisuuden muodostumista ja lopputuloksena on haluttu tila. Asiakaspalvelun kehittäminen tuloskeskeisemmäksi kuulostaa itsessään rajulta tavoitteelta, mutta kun siihen lisättäessä vaatimus asiakaskeskeisen ajattelutavan noudattamisesta, muuttuu tavoite laadukkaammaksi.

Tavoitteita määritellessä voi apuna käyttää muun muassa SMART-mallia; Specific, Meaningfull, Attainable, Resourced and Timed. Jotta tavoite on saavutettavissa tulee sen olla tarkka, merkityksenkäs, saavutettavissa oleva, oikein resursoitu ja aikaan sidottu. SMART-mallin kirjaimista muodostuvat sanat voivat hieman elää tilanteesta riippuen ja

esimerkiksi Meaningfull sanan tilalla voidaan käyttää Measurable sanaa, eli mitattavissa olevaa. Projektia rakentaessa on kyseessä kokonaisuus jonka on oltava selkeä ja yhteisen tahtotilan huomioiva. Riittävä ja laadukas, koko organisaation tavoittava viestintä sekä jämäkkä johtaminen ovat avainroolissa tavoitteen ymmärtämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajan tilanteessa osatavoitteet on määritelty alustavasti muutamaan vaiheeseen, mutta muuttajat on jo nyt huomioitu. Pitkät kehitysprojektit elävät aina. Jo tavoitteita määriteltessä on Porkallakin huomioitu tulevien toimenpiteiden tuomat muutokset ja niiden analysoinnista mahdollisesti tulevat uudet kehityspolut. Kehityksessä onkin pyrittävä muistamaan joustavuus tinkimättä lopputuloksen laadusta.

4.2.2 Mittaristot

Mäntyneva (2009) korostaa asiakastiedon merkitystä asiakkuuksien johtamisessa. Asiakastietoa on saatavilla aina vain enemmän ja se puolestaan mahdollistaa asiakkuuksien yhä monipuolisemman ja syvällisemmän analysoinnin. Asiakastiedon hyödyntäminen auttaa organisaatiota menestymään. (Mäntyneva 2009, 47).

Asiakkuuksien hallinnan seurannalle ja mittaamiselle tarvitaan organisaatiosta aina vastuullinen henkilö. Tämä henkilö pystyy keskittymään muutoksen kehittymiseen ja tukemaan organisaation jäseniä uusien toimintamallien sisäistämisessä sekä hyödyntämisessä. Myös jatkokehittäminen tulee huomioida. Mittaamista tuleekin tehdä kaikilla kriittisillä osa-alueilla organisaatiossa. Asiakkuuksien hallinta keskittyy vahvasti myynnin, markkinoinnin ja palvelun osa-alueisiin, joissa jokaiselle tulee olla omat seurantamittarit. Vain keskitetyllä ja organisaatiolle yksilöidyllä mittaristolla saadaan parannettua juuri kyseessä olevan organisaation tilannetta.

Sähköinen CRM-järjestelmä on hyväksi todettu työkalu asiakashallinnassa erityisesti myynnin erilaisten mittareiden luontiin ja seurantaan. Järjestelmiin tallentuu kaikki organisaation nykyiset ja potentiaaliset, mutta myös menetetyt asiakkaat, heidän kanssa käydyt neuvottelut ja asiakastapaamiset. CRM-järjestelmällä voidaan lisäksi seurata myyntiliidien lähteitä, liidien muuttumista tuottavaksi asiakkaaksi tai vaikka ennakoida kaupoista muodostuvaa liikevaihtoa. Joutvuo (2017) toi esiin haastatteluissa että,

järjestelmän antamat raportit ja kaaviot ovat yksi tärkeimmistä johdon käyttämistä työkaluista CRM-järjestelmässä.

Organisaation henkilöstö koostuu yksilöistä ja jokainen yksilö motivoituu erilaisista asioista. Muutosprosessin läpivienti vaatii vahvaa johtamista ja mittaristojen avulla yksilöllistä kehittämistä. Mittareita voidaan myös hyödyntää yksilön johtamisessa. Monet kunnianhimoiset myyjät haluavat nähdä oman myyntitilastonsa verrattuna kollegan tuloksiin. Osa henkilöstöstä puolestaan saattaa haluta mitata omaa kehittymistään vertaamalla sitä edellisen vuoden tulokseen. Tämän kaltaista seuranta tekemällä esimerkiksi myyntijohtaja voi kehittää omaa myyntitiimiään yhä paremmaksi. Osallistava ja yksilöllinen johtaminen on menestyksenkäs johtamistyyli 2010-luvulla. Kiitoksen ja tavoitteiden asettelu pitää saada kohdennettua oikein jokaiselle toimijalle.

Mittaristoja luodessa voi hyödyntää esimerkiksi Jay Galbrightin 1960-luvulla kehittämää STAR-mallia, joka muokattuna toimii hienosti asiakassuunnitelman luonnissa. Situation, Target, Activities ja Results eli tilanne, kohde, toimet ja tulokset auttavat rakentamaan jokaiselle organisaatiolle sopivan toimintamallin asiakkuuksien kehittämisessä. Asiakkuuksien hoitomallien luonnissa on vastuu johdolla, mutta hoitomallien mukaisten toimenpiteiden hoidosta on vastuu kaikilla asiakkuuksien hoitoon osallistuvilla henkilöillä. Hoitomallien sisältö ja tavoitteet on oltava kaikkien tiedossa.

4.2.3 Esimies- ja alaistaidot

Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan työelämässä esimerkillistä otetta. Odotukset johtajien toimintaa kohtaan ovat suuret ja niiden merkitys esimerkiksi projektien onnistumisessa on merkittävä. Asiakkuuksien hallinta on monialaisesti organisaatiota koskettava projekti, jota tulee johtaa laadukkaasti. Sitoutuminen ja esimerkillinen järjestelmien käyttö kannustavat alaisia toimimaan johdonmukaisesti ja oikein. Hyvä johtaja seuraa alaisensa tekemisiä, kun puolestaan hyvä alainen noudattaa organisaation yhteisiä linjauksia ja toimintamalleja. Senior CRM-konsultti Harri Joutvuo (2017) korostaa johdon sitoutumista esimerkiksi CRM-projektiin erittäin tärkeänä. Ilman johdon sitoutumista on projekti tuhoon tuomittu jo ensi metreillä. (Joutvuo 2017)

Johdon ja henkilöstön näkemykset projektista ja muutoksesta saattavat erota usein projektien aikana. Ymmärrys prosessien kulusta ja operatiivisesta työstä saattavat eriytyä ja aiheuttaa turhanpäiväistä negatiivista ilmapiiriä projektin ympärille. Erityisesti silloin, kun kyseessä on useita toimipisteitä koskeva muutos yhtenäisiin toimintamalleihin, on vastarinta yleensä suurempi. Henkilöstö saattaa kokea johdon näkemykset väärinä, jos johdon ei koeta ymmärtävän päivittäisiä arkirutiineja ja syitä toiminnan olemassa olevalle muodolle. Vieläkin haastavampaan asemaan yhtenäisten toimintojen luomisessa päästään, kun kyseessä olevaa projektia kehitetään useaan eri maahan. Jokaisessa maassa on omat työkuultuurinsa ja toimintamallit eroavat selkeämmin kansainvälisessä liiketoiminnassa. Asiakkuuksien hallinnassa tuleekin hahmottaa prosessit ja koko organisaation tulee ymmärtää ne samalla tavalla. Aiemmin opinnäytetyössä nostettiin esiin asiakkuuksien hallinnan monipuolinen sanasto, joka tulee projekteissa olla käytettynä samalla tavalla. Asiakashallintajärjestelmää kehitetään monesti useamman käyttäjän toimesta, jolloin on erityisen tärkeää muistaa yhteiset tavoitteet. Projektin alussa tehtyjen nykytila-analyyysien ja strategioiden avulla pystytään seuraamaan yhtenäistä linjaa muistaen kunnioittava ja avoin ilmapiiri.

Puukko (2017) nosti esiin haastattelussa, sen miten yhtenäinen asiakashallinta on tärkeää kansainvälisissä organisaatioissa. Erityisesti sen yhtenäinen mittaaminen. Se antaa selkeän kokonaiskuvan liiketoiminnan tilasta, erityisesti silloin, kun maayhtiöt pääsevät seuramaan myös toisten maayhtiöiden liiketoiminnan muutoksia. Myös yksittäisten myyntitapausten tarkastelu auttaa, sillä useissa maissa painitaan samojen haasteiden kanssa. On paljon tilanteita joissa toisessa maayhtiössä on saatettu jo ratkaista ongelmat, joiden kanssa toinen maayhtiö vielä taistelee. Yli rajojen kulkeva tiedonkulku yhtenäisten asiakkuuksien hallintajärjestelmien avulla on suotavaa niin henkilöstön edun kuin johtamisen näkökulmasta.

Joutvuo (2017) puolestaan toteaa konsultin silmin, että yhteisten mallien luominen kansainvälisissä organisaatioissa on vaikeaa. Pelkästään Pohjoismaiden välillä yrityskulttuurin erot ovat merkittäviä. Joutvuo kannustaa organisaatioita rakentamaan yhteisiä mittareita, joita maiden välillä seurataan. Yhtenäinen myynnin johtaminen tukee liiketoiminnan kehitystä joka maassa. Joutvuo kuitenkin korostaa, että jokainen organisaatio on erilainen ja esimerkiksi myynnin seurannan osalta mittarit tulee laatia tarkkaan huomioiden myytävät tuotteet tai palvelut. Se mikä toimii tuotemyynnissä, ei välttämättä toimi projektimyynnissä.

Motivointi ja motivaatiojohtaminen ovat keskeisimpiä johtamisen malleja nykypäivänä. Ihmiset haluavat nyt ja tulevaisuudessa yksilöllisempää, itseä palkitsevaa ja kannustavaa johtamista, jossa huomioidaan yksilön tarpeet ja kehittyminen. Ihmisten toiminnan taustalla on motivaatio. Joku asia on mielekkäämpää kuin toinen siitä syystä mikä ihmistä motivoi. Toiset rakastavat rauhaa ja yksityisyyttä työelämässä. Toiset nauttivat vallasta ja statuksesta. Jokaisella on jokin motiivi toimia niin kuin toimii. Harvoin työelämässä tulee kuitenkaan muistettua muiden ihmisten erilaisuutta. Tästä syystä nykypäivän johtajan, ja erityisesti tulevaisuuden johtajan, tulee huomioida johtamisen monipuoliset menetelmät.



KUVA 10. Motiivit perustuvat elämän perustarpeisiin. (RMP-Nordic)

Erilaisia motiiveja on kaikilla, toinen on riippumaton, kun toinen nauttii hyväksynnästä ja esteettisyydestä. Kuvassa 10 esitetään elämän 16 perustarvetta Steven Reissin teorian mukaan. Tilanteissa joissa työyhteisöön kuuluu paljon ihmisiä ja pyrkimyksenä on toimiva ja tehokas tiimi, tulisi esimiehen osata lukea tai selvittää millaisia ihmisiä alaisina toimii. Keinot ihmisten johtamiseen ovat hyvin erilaisia, varsinkin, jos toista kiinnostaa yhteistyö ja toista kilpailu. Hyvän esimiehen tulisi selvittää omien alaistensa motiivit työntekoon. Haasteena kuitenkin koetaan esimiehen työkuorma. Esimiehille pitäisi osata resursoida riittävästi työaika hyvälle johtamiselle. Niin asiakkaiden hallintaa kehittäessä kuin muissakin työelämän projekteissa.

Mayorin (2016) luento herätti kiivasta keskustelua siitä, miten monesti koetaan esimiehen olevan huono, vaikka kukaan esimiesasemassa ei siihen tietoisesti pyrkisi. Mikä saa organisaation henkilöstön kokemaan esimiehen tai johdon toiminnan huonoksi? Pyrkimys organisaation kehitystoiminnoilla on kuitenkin parantaa valittisevaa kokonaisuutta. Onko esimies välttämättä aina huono, vai ovatko toimintaa ohjaavat motiivit vain niin erilaisia, että lopputulema tai ainakaan taival kohti päämäärää ei vastaa kaikkien odotuksia ja toiveita? Miten esimiehen pitäisi motivoida alaisiaan? (Mayor 2016).

Keskustelemalla ja avoimella ilmapiirillä hyvä johtaja voi löytää uusia puolia alaisistaan ja työtehtävien uudelleen järjestelyllä saadaan huipputuloksia aikaan. Hyvä johtaja korjaa tilanteita, eikä vain syyllistä niistä, hyvä johtaja myös huomioi työntekijän kaikkine piirteineen oppivana yksilönä. Tiimi koostuu yhteensopivista ja toisensa täydentävistä yksilöistä. Työntekijää tulee stimuloida sekä älyllisesti, mutta myös mahdollistaa intohimon näkyminen työtehtävissä. Työyhteisöt usein sisältävät esimerkiksi leikillisesti kutsuttuja pilkun viilaajia, jolloin hyvän johtajan pitäisi antaa heille mahdollisuus viilaamiseen. Toiset puolestaan rakastavat suunnittelua, yksilöllisen johtamisen mukaisesti heille pitäisi myös mahdollistaa suunnittelu ja kehittäminen. Yleensä ihmiset ovat melko hyviä siinä, mistä pitävät, sillä onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Hyvin johdettuna tiimityöskentelyn hedelmät tuottavat vielä lisää osaamista yksilölle. Kun yksilö oppii, tiimi oppii ja lopulta koko organisaatio oppii.

Asiakashallinnan kehittämisessä, kuten muissakin projekteissa koetaan lukuisia ylä- ja alamäkiä. Välillä asiat loksahdelevat paikalleen, kun toisaalta tuntuu, että missään ei ole mitään järkeä. Henkisen jaksamisen merkitys korostuu. Johtajalta vaaditaan todella paljon kykyä auttaa tiimejä selviytymään tappioiden käsittelyssä. Organisaation toimintamallit ja yrityskulttuuri joko tukevat tai ovat ristiriidassa henkisen johtamisen kanssa. Isoja muutosprosesseja tehdessä tuleekin huomioida myös tämä resurssien määrittelyssä.

Tulevaisuudessa yksilön johtaminen on entistä tärkeämmässä roolissa, koska uudet sukupolvet pelaavat täysin uusilla tavoilla työelämässä. Mukavuuden halu korostuu ja yksilön motivointi nousee tärkeään rooliin. Palautetta täytyy oppia antamaan työntekijöille, mutta johtajan tulee myös oppia itse ottamaan sitä vastaan. Työelämässä

ei enää astuta samaan muottiin ja samaa työtä tekeville tulisikin mahdollistaa erilaiset toimintatavat, kunhan lopputulos on yhtä laadukas. Esimiehen ja alaisen tuleekin ymmärtää ero tavallisen työn roolien ja projektiluontoisten roolien välillä. Hyvä alainen osaa olla johdettavana ja hyvä esimies osaa johtaa. Tuloksellinen työ on koko organisaation etu, ei vain ylimmän johdon.

4.2.4 Kehittyminen prosessin aikana

Työyhteisössä kehittyvät niin yksilöt, tiimit kuin organisaatiokin. Alkuun muutos ja uudet asiakkuuksien hallintaan käytettävät toimintamallit kuormittavat työyhteisöä. Kaikki sähköisen CRM-järjestelmän palveluntarjoajat lupaavat kuitenkin helpotusta työyhteisön arkeen, oman työn kehittymistä ja asiakaspääoman arvon kasvamista pienen suvantovaiheen jälkeen. Kuten muissakin kehitysprosesseissa, myös asiakashallinnan kehittämisessä alku on hankala ja työllistää, mutta toimintamallien sisäistämisen myötä lopputulos palkitsee. Johdon tulee tukea yksilön oppimista ja vastata vaikeisiin kysymyksiin. Myös ulkopuolista konsultointiapua tulee olla saatavilla prosessin aikana, ei ainoastaan sen alussa.

Yksilön kehittyminen palkitsee työntekijää henkisellä tasolla. Kun omaan työhön saa apua, tulee tunne että on merkityksellinen. Vain merkityksen tunnetta kokeva yksilö voi kehittyä työssään ja jaksaa kehittää myös työyhteisöään positiiviseen suuntaan. Organisaation onkin huolehdittava siitä, että henkilöstön työkalut ovat kunnossa.

Menestyksestä asiakkuuksien hallintaa varten tarvitaan oikeat työkalut riittävällä tuella. Jotta strategian mukaiset tavoitteet täyttyvät tulee organisaatioiden myös budjetoida oikeat määrät rahaa ja voimavaroja työkaluihin sekä henkilöstöön. Prosessit kuntoon laittamalla organisaatio puolestaan näkee kuka tekee ja mitä tekee. Usein toimintojen avaamisen jälkeen huomataan turha päällekkäinen työ. Kun työyhteisön jäsen kokee tekevänsä työtä turhaan tai päällekkäin toisen kanssa, laskee se merkityksellisyyden tunnetta. Erityisesti myynnin ja markkinoinnin prosessien kehittäminen edistää myyntihenkilöstön ja tiimien kehittymistä.

Jotta yksilö, tiimi ja organisaatio kehittyisi prosessin aikana on tukea saatava riittävästi. Yksilö luottaa tiimin tukeen, kun yhtäaikaisesti tiimi luottaa johdon tukeen. Koulutusten

on oltava riittäviä ja ajan tasalla. Esimerkiksi CRM-järjestelmän käyttökoulutuksia mietittäessä tulee muistaa jokainen osallinen ja mahdollistettava heille koulutus. Jokainen yksilö oppii eri tavalla, joten monipuoliset koulutusmateriaalit ja keinot on hyvä huomioida jo suunnitteluvaiheessa.

Jatkuva opitun jalostaminen ja kehittämisen ilmapiiri ovat ihanteellisen työyhteisön merkkejä. Tavoitteet tulevasta paremmasta asiakkuuksien hallinnasta. Tukeminen on tärkeä osuus prosessin aikana. Kysyminen ja kyseenalaistaminen tulee sallia yrityskulttuurissa, mutta tässäkin tapauksessa tulee muistaa ratkaisukeskeinen lähestymistapa ongelmien sijaan. Positiivisella ja optimistisella asenteella kantaa pitkälle vaikeammankin paikan tullen. Tietyn kaltainen tunneällyn käyttö onkin hyväksi niin sisäisissä prosesseissa, kuin ulkoisissakin. Tunneälyä pitäisi hyödyntää sisäisessä markkinoinnissa ja viestinnässä, johtamisessa ja asiakastyössä.

Aminoff ja Rubanovitsch (2015) toteavat että joillakin organisaatioilla on edelleen vaikeuksia hahmottaa se, että kaikki ostajat ovat jo internetissä. Ongelmana ei heidän mukaan ole se, ettei digitaalisia työkaluja olisi olemassa, vaan suurin haaste on saada organisaation johtajat ja työntekijät uudistumaan. Paikoillen jähmettyneet organisaatiot kokevat asiakasmäärän, liikevaihdon ja katteen laskun kilpikonnamaisen käytöksen takia. Markkinointiautomaatiota tehokkaasti hyödyntävät yritykset saavat tiivistettyä myynnin, markkinoin, viestinnän, IT:n, logistiikan, hallinnon ja asiantuntijoiden välistäyhteistyötä merkittävästi. Heidän mukaan organisaation sisäinen toiminta tehostuu tällä tavalla myös kilpailijoihin verrattuna. Digitalisaation myötä markkinointi ja asiakaspalvelu ovat tärkeimmissä rooleissa yrityksissä, kun ne liian usein mielletään vain tukitoimiksi. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 34.)

4.3 III Vaihe - Jatkumo

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ei ole vain kertaluontoinen projekti. Jatkuvuus on avaintekijä. Vuosi toisensa jälkeen organisaatio oppii yhä enemmän asiakkaistaan ja asiakastiedon määrä lisääntyy. Mitä paremmin asiakkaat opitaan tuntemaan, sitä paremmin yhteistyöprojekteja ja liiketoiminnan kasvua voi odottaa tapahtuvan. Asiakkuuksien hallinta vaatii osakseen oheisprojekteja. Jos ensimmäisessä vaiheessa organisaatio sisäistää asiakashallinnan merkityksen, voi se toisessa vaiheessa alkaa

laatia sähköistä CRM-järjestelmää. Pelkästään CRM-järjestelmän rakentaminen tulee ajatella jatkuvana prosessina. Ensin pyritään luomaan asiakasrekisteri ja toimintamallin muutos. Vasta myöhemmin voidaan lisätä järjestelmän toimintoja ja rakentaa esimerkiksi valmiita myynti- ja markkinointiviestejä sen kautta. Myös muita kehitysprojekteja tulee rakentaa asiakkuuksien hallinnan kokonaisuuden ympärille. Asiakashallinnanstrategiat, myynnin ja markkinoinnin lisäarvon tuottaminen ovat keinoja joilla asiakassuhteita saadaan syventymään. Organisaatioiden tuleekin muistaa, että projektin käynnistys on vain pieni osa pitkään jatkuvaa organisaation ja asiakkaan välistä oppimisprosessia.

4.3.1 Oppiva organisaatio

Kehittyminen organisaationa on lähtökohta menestyvälle liiketoiminnalle. Voisi sanoa, että jos huomenna teet asiat kuten tänään, toimit jo vanhentuneella tavalla. Nykyinen liike-elämä ja bisnes toimii nopeasti. Se on kuuntelevaa ja proaktiivista. Nykyisyys on ennakoivaa ja täynnä edelläkävijöitä. Uudet palveluinnovaatiot ohjaavat organisaatioita jotka ovat rohkeita, ne luovat menestystä niille ketkä uskaltavat tarttua tilaisuuteen. Myös asiakkaat arvostavat organisaatioiden nopeutta ja notkeutta. Isot ja hitaat johtoportaat nähdään usein asiakkaiden silmissä organisaation menestyksen haasteena.

Prosessin aikana organisaatio oppii omasta toiminnastaan paljon. Mikäli mittarit ja tavoitteet ovat kunnossa, on organisaation johdon ja yksittäisten toimijoiden helppo seurata suuntaa, minne organisaatio on kehittymässä. Kun organisaatiossa tehdään virhearviointeja nostetaan ne usein esiin. Syyllisiä etsitään ja pienet mokat pyritään lakaisemaan maton alle. Kuitenkin usein oppiminen virheistä jää vähäiseksi, sillä silloin kun virheitä pyritään korjaamaan vain pikaisesti, pintaa raapaisemalla, katoaa ymmärrys todellisista syistä. Organisaatioiden tulisikin paneutua syvemmälle toimintaan ja etsiä syitä miksi asiat ovat tapahtuneet kuten ovat tapahtuneet.

Esimerkiksi CRM-järjestelmän käyttöön osana laajempaa asiakkuuksien hallintaa, on suhtauduttava alusta alkaen oppimisprosessina. Toimintamallien muutos ja yrityskulttuurin muovaaminen asiakaskeskeisemmäksi on pitkä prosessi. Järjestelmästä opitaan jatkuvasti uutta ja sen mahdollistamia työkaluja menestyneen asiakashallinnan toteuttamiseen ymmärretään hiljalleen. Huurteella jäähdytysautomaatiopuolen johtajana

toimiva Jukka Hellman (2017) toikin esiin haastattelussa omat kokemuksensa asiakkuuksien hallinnan kehittämisessä. Hellman korosti pitkäjänteisyyttä ja jatkuvaa kehitystä CRM-järjestelmän tuomien mahdollisuuksien kanssa. Järjestelmään kerättävä data kehittyy omaa tahtiaan, jonka myötä myös mitattavien asioiden seuranta tapahtuu datan muodustumisen määräämissä rajoissa. Alussa suunnitellut toiminnot saattavat kaivata viilausta ja muokkausta tiedon lisääntyessä. Myös uusien raporttien teettäminen järjestelmän kautta helpottuu hiljalleen. Saatava asiakas- ja myyntitieto antavat parhaassa tapauksessa johdolle uutta tietoa mahdollisista ongelmakohtista ja opettavat näin ollen koko organisaatiolle parempaa asiakastuntemusta.

Oppia liike-elämässä otetaan nykyään start-up yrityksistä jotka ovat muovanneet yrityskulttuuria täysin uuteen suuntaan. Virheistä oppiminen ja innovointi on mahdollistettava organisaation sisällä ja kevyitä hierarkisia johtamisjärjestelmiä vältellään. Leikkimieliset liiketoimintayksiköiden väliset innovointikilpailut tai tiimikehittämiset ovat oiva keino kehittää organisaatiota. Myös kansainvälinen yhteistyö isommissa organisaatioissa tulee muistaa. Jo hyväksi todetut keinot ja opit on syytä jakaa niin maayhtiöiden kuin kollegoiden välillä. Kehittyvä ja avoin ilmapiiri, päivittyvät tavoitteet ja seuranta auttavat koko organisaatiota oppimaan onnistumisten ja virheiden kautta. Palkitseminen ja motivointi tärkeänä osana kehitystä.

4.3.2 Etapit

Kuten vanha sanonta kuuluu, tulee norsu syödä pala palalta. Näin on myös asiakkuuksien hallinnassa. Liian iso tavoite ahdistaa ja ajaa ihmiset välttelemään sitä. Kerralla ei tehdä parasta.

Isommat prosessit voikin ajatella organisaation sisäisinä norsuina joita ei kuulu kavahtaa, vaan paloitella pienempiin osa-alueisiin ja osatavoitteiksi. Vaiheiden rakentamista ja jatkokehitystä tulee tehdä harkitusti ja hyvin johdetusti. Edelleen projektin aktiivisen vaiheen jo päätyttyä tulee muistaa vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on suunnitella tulevaa ja erilaisia etappeja tavoiteltavaksi.

Kuten Puukkokin (2017) haastattelussa totesi, on asiakashallinta otettava osaksi yrityksen strategiaa. Tällä tavoin sen jatkuvuus taataan ja fokus pidetään selkeänä. Jotta

esimerkiksi sähköisen CRM-järjestelmän käyttö ei jäisi vain projektin alkuun, vaan kantaisi hyötynsä loppuun asti, on siihen sitouduttava ja sen käyttöön otettava myös erilaisia välietappeja. Joutvuo (2017) valittelee organisaatioiden tapaa käyttää CRM-järjestelmiä. Käyttöaste jää valitettavan usein erittäin pieneksi, koska järjestelmät koetaan vaikeiksi käyttää. Helppous onkin yksi käyttöliittymän lähtökriteereistä, joita organisaatioiden tulisi huomioida palveluntarjoajaa valittaessa. Liian usein Joutvuon mukaan organisaatiot myös yrittävät ratkaista liian monta ongelmaa yhdellä järjestelmällä luoden siitä liian monimutkaiset. Organisaation tuleekin miettiä jo alussa sopivat välitavoitteet projektille, jotta henkilöstö ei koe liiallista kuormitusta uusien toimintamallien myötä.

Myös reklamaatioprosessit ovat tärkeä osa liitettäväksi asiakkuuksien hallintaa. Useissa organisaatioissa reklamaatioprosessien hoito nähdään pakollisena pahana, jota kukaan ei halua hoitaa. Kuitenkin laadukas asiakassuhde kestää satunnaiset reklamaatiot ja niiden kautta organisaatio voikin oppia virheistään kuten myös asiakas omista kriteereistään. Kuitenkin reklamaatiotilanteessa myyjän on oltava aktiivinen, sillä asiakas odottaa saavansa jokaisessa kontaktivaiheessa jonkinlaisen ratkaisun (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 119). Myös Duray korostaa asiakkaana myyjäorganisaation roolia. Myyjän on kannettava vastuunsa ja kommunikoitava rohkeasti ja suoraan asiakkaalle. Asiakas tulee pitää ajantasalla ja myyjän tulee pitää sanansa, vaikka reklamaatioprosessit usein koetaankin epämukavina tilanteina. Mikäli myyjä menettää luottamuksen asiakkaan silmissä, voi uuden luottamuksen rakentaminen olla vaikeaa. Rehellisyys ja nopea reagointi helpottavat väärinkäsitysten syntymisessä. (Duray 2017.)

4.3.3 Asiakassuhteiden kehittyminen

Asiakas muuttuu asiakkuudeksi silloin, kun suhde syventyy ja asiakas alkaa tuottamaan säännöllistä tai jatkuvaa tuloa organisaatiolle. Asiakassuhteiden rakentaminen onkin tärkeää ja niiden hioutuminen pitkiksi asiakkuuksiksi on toivottavaa. Oikein hoidetussa asiakassuhteessa kokemukset ylittyvät ja molemmat osapuolet hyötyvät taloudellisesti yhteistyöstä.

Asiakaskokemus on kokonaisvaltanen tunne organisaatiosta joka muodostuu odotusten, lupauksen ja toiminnan yhteensaattelemana. Se syntyy erilaisten asiakaskohtaamisten

tuloksena joita asiakas kokee organisaation kanssa. Asiakkaalle tulee luoda WAU-kokemus, niin että hän ei enää halua tai pysty vertailemaan myyjäorganisaation palveluja ja tarjoomaa muihin. Vertailukelvottomuus positiivisessa valossa on tilanne johon moni organisaatio pyrkii, ja se saavutetaan kun kohtaamiset, asiointikokemukset sekä kaikki organisaation tekeminen tuottavat asiakkaalle kunnon upean WAU -tunteen.

Jotta asiakassuhteita saadaan kehitettyä edelläkuvattuun suuntaan, tulee organisaation keskittää jatkuvat resurssit palvelun kehittämiseen. Monissa organisaatioissa asiakaspalvelun tulee olla tavoitettavissa ympäri vuorokauden ja sen tulee mahdollistaa asiakkaalle helppo lähestyminen myyjäorganisaatiota kohtaan. Nykyinen digimailma ja mobiilielämä on luonut ihmisille tarpeen saada hoidettua asiat välittömästi ja missä vain. Jokaisen organisaation tuleekin punnita omat tuotteensa ja palvelunsa erityisesti B-toB-liiketoiminnan puolella. Täytyykö asiakkaan oikeasti tavoittaa joku aina, vai riittääkö palvelulupauksena esimerkiksi vuorokauden vasteaika? Asiakaspalautteen perusteella toimeksiantaja Porkka Finland Oy koetaan hyvänä, palvelualttiina ja asiakaskeskeisenä organisaationa. Kuitenkin asiakassuhteiden kehittämisen kannalta ja toimintojen parantamisen näkökulmasta parannattevaa löytyy aina. Erityisesti organisaation johdon halukkuus asiakaskeskeisempään toimintaan on yksi syy sille, miksi organisaation asiakkuuksien hallinnan menetelmiä halutaan kehittää.

CRM-järjestelmä on hyvä apukeino esimerkiksi asiakasorganisaation eri toimijoiden tarpeiden ja tulevien projektien selvittämiseen. Usein isoissa organisaatioissa eri tulosityksiköt vastaavat omista toimittajistaan, jolloin myyjäorganisaation edustaja tai jopa edustajat kohtaavat useita eri päättäjiä ja toimijoita yhdestä ja samasta yrityksestä. Yhtenäistämällä asiakastietokantaa myyjäorganisaatio pystyy tunnistamaan paremmin kokonaisuudet joista myös asiakas pääsee hyötymään. Projektien aikataulus tai tuotteiden yhteiset kuljetukset pienentävät kuluja ja auttavat resursoinnin järjeistämässä molemmissa organisaatioissa. Hellman (2017) korosti haastattelussa sitä, miten selkeämpänä asiakkaan koko organisaation suunnitelmat ja kehitys voidaan nähdä, kun myyntiä johdetaan asiakashallintaan panostamalla. Hellman piti CRM-järjestelmää hyvänä tietolähteenä jonka avulla kokonaiskuvan muodostaminen onnistuu.

Tulevaisuudessa organisaatiot painivat uudenkaltaisten ongelmien kanssa, sillä asiakkaan odotukset muuttuvat. Kankkunen ja Österlund (2012, 51) kirjoittavatkin

organisaatioiden johdolle nyt ja tulevaisuudessa olevista tärkeistä kysymyksistä joita ovat muun muassa seuraavat:

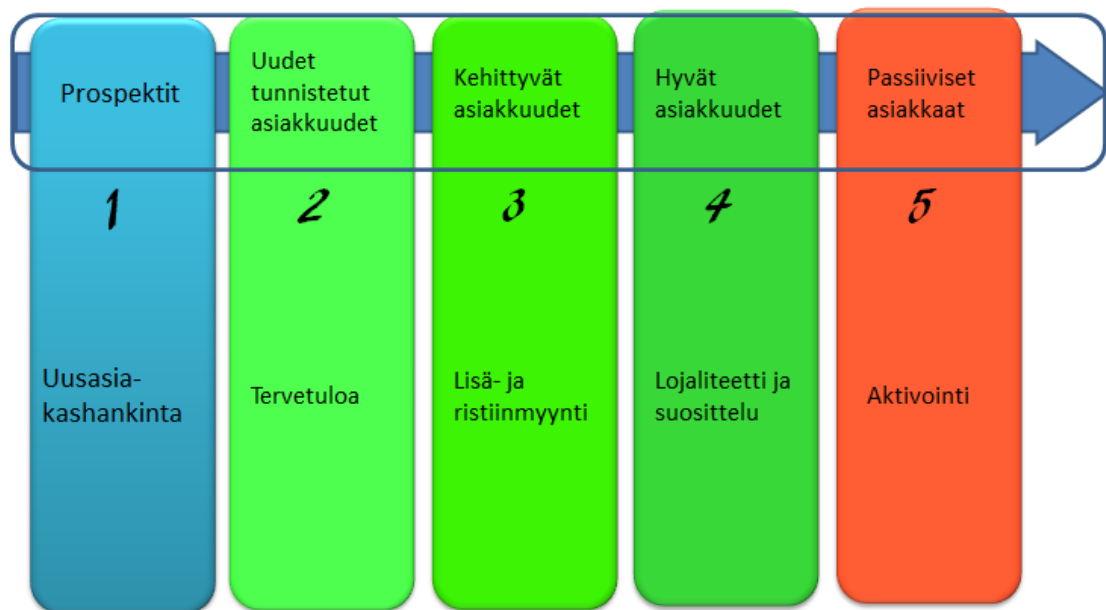
- Mikä teknologia vaikuttaa tällä hetkellä voimakkaimmin asiakkaidemme käyttäytymiseen?
- Millä tavoin tavoitamme digimaailmassa elävän ja liikkuvan asiakkaan?
- Onko sosiaalisen median, paikannuspalveluiden ja mobiililaitteiden yleistyttyä syntynyt toimialallemme sellaista kysyntää jota emme yksinkertaisesti osaa hyödyntää?
- Kuinka hyvin pystymme reagoimaan todella nopeisiin jopa yhden vuorokauden aikana tapahtuviin muutoksiin asiakkaidemme käyttäytymisessä?
- Osaammeko hyötyä siitä, että asiakkaamme kommunikoivat keskenään?
- Millä tavalla osaamme vedota asiakkaiden tunnistamattomiin tarpeisiin?

Haastattelussa tekniikan alan rekrytointiasiantuntija Satu Pamilo (2017) toi esiin tärkeitä huomioita joita taloudellisesti molempia osapuolia hyödyntävät asiakassuhteet vaativat. Asiakassuhteiden kehittymisessä tulee myyjäorganisaation muistaa se, että asiakas tulee pitää tyytyväisenä ja odotukset ylittää kerrasta toiseen. On täysin asiakkaasta riippuvaa millä tavalla organisaation tulee toimia, mutta toiminta tulee aina pyrkiä mukauttamaan asiakkaan tilanteiden ja toiveiden mukaiseksi. Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa tulee molempien, niin myyjä- kuin asiakasorganisaation ymmärtää roolinsa prosessin kulussa. Myyjän onkin tunnettava asiakkaan toimintaympäristö ja sen muutokset, kenties jopa paremmin kuin asiakas itse. Mutta yhtäaikaaisesti asiakkaan on voitava luottaa siihen, että myyjäorganisaatio pystyy kehittymään edelläkävijän elkein tuoden ensisijaisesti heille uutta tietoa mahdollisuuksista ja muutoksista. Pamilon asenteesta huokuu vahva ajatus siitä, että asiakasta tulee aina arvostaa.

Pamilo myös korostaa myyjäorganisaation aktiivisuuden ja strategian merkitystä. Myyjäorganisaation tulee kehittyä asiantuntevammaksi ja lisäarvoa tuottavammaksi jatkuvasti. Mikäli myyjäorganisaatio tunnistaa liiketoiminnan muutokset niin asiakkaissa kuin heidän kilpailijoissa, on mahdollista reagoida muutoksiin ennakoivasti. Asiakasrätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle, ennen kuin he itse tiedostavat niiden tarpeen, on haastavaa, mutta myös palkitsevaa. Hyvän asiakassuhteen ominaispiirteisiin kuuluukin luottamus, jonka myötä ennakoivat kehitysprojektit ovat

helpommin perusteltavissa. Jos asiakas voi luottaa siihen, että myyjä tavoittelee myös heidän etuaan, on suhteella todennäköisempi tulevaisuus.

Asiakassuhteissa tulee myös tunnistaa eri vaiheissa olevat asiakkaat ja asiakkudet. Jokaista asiakasta tulee hoitaa oman hoitomallin mukaisesti, mutta asiakkaita voidaan segmentoida muun muassa asiakassuhteen vaiheen mukaan. Alla olevassa kuvassa 11 on esimerkkejä erilaisista asiakassuhteen vaiheista. Niistä tärkeänä viimeisin siilo, passiiviset asiakkaat. Passiiviset asiakkaat ovat jo olemassa olevia asiakkaita joiden kiinnostus on herätetty ja heidän kanssaan on todennäköisesti tehty jo kauppaa. Kuitenkin syystä tai toisesta he eivät tuo myyjäorganisaatiolle jatkuvaa tai satunnaista tuottoa. Jokaisen asiakassuhteen hoitaminen on tärkeää, mutta organisaation on hyvä muistaa, että olemassa oleva asiakas on helpommin ja edullisemmin ylläpidettävissä, kuin täysin uuden asiakassuhteen luominen.



KUVA 11. Asiakkuuksien hoitomallit. (Avaus 2011, muokattu)

Nykyisin asiakkuuksien hallinnassa käytetään paljon termiä asiakaskokemuksen johtaminen (*engl. Customer Experience Management, CEM*) jonka tarkoituksena on luoda asiakkaalle merkityksellinen asiakaskokemus niin, että asiakkaat haluavat jatkaa yhteistyötä organisaation kanssa (Begström & Leppänen 2015, 418-420).

Asiakaskokemuksen johtaminen tulee jatkossa korostumaan, sillä myyntiorganisaatiot pienenevät ja tulevaisuudessa markkinoinnin merkitys korostuu. Jo nyt on nähtävissä

markkinoinnin uusi aikakausi. Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa vahvaa myynnin, asiakashallinnan ja markkinoinnin yhteistyötä, joka maksimoi olemassa olevan asiakaskannan tuottavuutta. Koko asiakaskokemuksen johtamisen pohjana toimii asiakkaista kerättävä data. Tätä tietoa kerätään lukuisista eri lähteistä organisaation eri osa-alueiden toimesta. Markkinointiautomaation hyödyntäminen on nykyaikainen ja helppo ratkaisu asiakkaan ostopotentiaalin ja mieltymysten tunnistamiseen. (Aminoff & Rubanovich 2015 46-47.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa yksittäisen asiakkaan kokemuksia tarkastellaan eri näkökulmista. Muun muassa kognitiiviset ja emotionaaliset kokemukset myyjäorganisaation tuotteita ja palveluita kohtaan tulee huomioida. Kokemus voi liittyä esimerkiksi vuorovaikutussuhteeseen ja se voi muodostua erilaisten viestintävälineiden tai henkilökohtaisen kanssakäymisen myötä. (Juuti 2015, 40-41.)

Nuorgam korostaa yrittäjänä juurikin henkilökohtaisen kanssakäymisen merkitystä. Myyntityön H-to-H –ajattelutapa (*eng. Human to Human*), ihmiseltä ihmiselle, näyttäytyy hyvinkin esimerkillisesti pienyrittäjien keskuudessa. Palvelu tai tuote henkilöitetään täysin yrittäjään, jolloin asiakassuhteen hoitamisen merkitys korostuu entisestään. Pieleen mennyt asiakastapaus jää pitkäksi aikaa asiakkaan mieleen. Yrittäjän takana harvoin on enää muita, jotka voisivat korjata mahdollisesti mokattua tilannetta.

Haastattelussa Puukko (2017) nosti esiin myös kehittyvän asiakassuhteen tärkeyden. On taloudellisesti kannattamatonta vaihtaa toimijaa toimivassa asiakassuhteessa. Vaikka kyse olisi B-to-B-myynnistä, luodaan suhteet ihmisten välille. Monesti myös B-to-B-myynnistä puhutaankin aiemmassa kappaleessa esiin tuotuna H-to-H-myyntinä. Samalla pitkä asiakasuhde antaa myyjäorganisaatiolle mahdollisuuden ennustaa liiketoimintaa pidemmällä aikavälillä. Jos myyjä tietää asiakkaan projekteista ajoissa, voidaan esimerkiksi tuotantoa suunnitella ja aikatauluttaa riittävästi.

Puukko korostaa, että hyvällä ja toimivalla CRM-järjestelmällä voidaan muun muassa kasvattaa asiakkaan ja myyjän luottamusta asiakassuhteessa, sillä riittävä dokumentaatio, ja jopa päiväkirjamaiset muistiinpanot tapaamisista, löytyy pitkältikin aikaväliltä. Asiakkaansa tunteminen ei kuitenkaan vaadi pohjatonta muistia, jos organisaatio on järjestänyt asiantuntijoille oikeat työkalut.

Palvelumuotoilu on myös yksi keino kehittää organisaation palvelualltiutta ja keinoja palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilu on harmonista toiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa sekä erikseen. Palvelun rooli yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti ja uusien kiinnostavien näkökulmien löytäminen liiketoimintaan on merkittävä kilpailuvaltti. Palvelujen kehittäminen avaa organisaatioille uusia markkinoita. Palveluja muotoilemalla voidaan synnyttää uusia työpaikkoja ja luoda myös Suomessa hiipuvalla teollisuuden alalle erilaisia palveluratkaisuja. Teollisuus ja maatalous ovat menettäneet viime vuosikymmenien saatossa markkinaosuuttaan ja palvelun rooli bruttokansantuotteesta kasvaa. Ei siis ole lainkaan turhaa keskittää yrityksestä osa voimavaroista palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen, sillä se on kilpailukenttä nyt ja tulevaisuudessa. Myös strategisesti palvelumuotoilu on kannattavaa. Tuulaniemi (2013) näkee palvelumuotoilun asiakaslähtöisenä ja tuloshakuisena. Palvelumuotoilu sisältää enemmän strategisia mahdollisuuksia kuin perinteiset brändin visuaaliset ilmen-tymät. Palvelumuotoiluun liittyvä jatkuva kehittäminen ja palvelusta saatavaan palaut-teeseen reagointi antavat myös Tuulanieman mukaan mahdollisuuden määrittää, miten brändiviestit näkyvät juuri tässä palvelun kontaktipisteessä. (Tuulaniemi 2013, 51.)

Suomen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi yritysten pitäisi toimitusjohtajien mielestä vahvistaa myynti- ja markkinointityötään sekä panostaa oman yrityksen henkilökunnan hyvinvointiin, arvostukseen, osallistamiseen ja sitouttamiseen. Tämän lisäksi asiakkaiden ymmärtäminen ja vuorovaikutus nähdään merkittävässä roolissa. Pk-yritysten toimitusjohtajat näkevät Suomen kilpailukyvyyn kasvun kehittymisen panostamalla markkinointiin ja myyntiin. Myös organisaatoiden johtoryhmän jäsenet näkevät myynnin ja markkinoinnin tärkeimpinä asioina, kun tähdätään maan kilpailukyvyyn parantamiseen. Useiden hallituksen jäsenet sen sijaan nostavat asiakkaat ja kohderyhmät tärkeimmiksi kilpailukyvyyn parantamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Ero toiseksi tärkeimpiin myyntiin ja markkinointiin on kuitenkin hyvin pieni. (MMA 2017)

4.4 Muistilista

Alta löytyy listattuna selvitystyön myötä löytyneet opit ja kopit, joita organisaatioiden edustajien olisi hyvä säännöllisesti palautetta mieleen.

- Nykypäivänä tuotteet ja palvelut eivät ole enää kilpailluin osa-alue yritysten välillä. Nyt kilpaillaan asiakkuuksien hallinnalla!
- Asiakasymmärryksen kasvattamiseen tarvitaan asiakashallintaa. Tämä kasvattaa yrityksen tulosta.
- Asiakkuuksien hallinta on organisaatiollinen ajattelutapa ja toimintamalli! Ei asiakasrekisteri.
- Asiakkuuksien yksilöllisillä hoitomalleilla sitoutetaan asiakas yritykseen.
- Asiakkuuksien johtaminen lähtee käyntiin kauan ennen kuin asiakas oikeasti tuottaa tulosta yritykselle.
- Älä unohda asiakasta. Asiakas pitää yrityksen elossa.
- Molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää hyvässä asiakassuhteessa.
- Teknologia ja digitalisuus. Huolehdi että kaikki on asiakkaalle helppoa!
- Yhteiset mittarit organisaatiossa estää toiminnallisia päällekkäisyyksiä ja kasvattaa asiakkaisiin tehtävien investointien kannattavuutta.
- Luottamus on lähtökohta pitkälle asiakassuhteelle.
- Tunne asiakkaasi ja segmentoi heidät. Panosta siis asiakassegmentointiin!
- Sähköisen asiakashallintajärjestelmän pilotointi on järkevää. Pilotointi auttaa organisaatiota hahmottamaan resursseja ja kykyä panostaa käynnistettävään projektiin.

- Kansainvälinen CRM-järjestelmän käyttöönotto on haastavaa! Älä pelkää sitä, mutta muista valmistautua hyvin. Tunne maan tavat ja yrityskulttuuri.
- Yhteiset käytännöt asiakkuuksien hallinnassa vaikuttavat useiden eri liiketoimintayksiköiden tulokseen ja toimintaan organisaation sisällä.
- Nykytilakartoitus! Tunne yrityksesi, se on vähimmäisvaade strategiselle suunnittelulle.
- Hyvä muutosprosessi tapahtuu oikeiden ihmisten johtamana ja oikeiden ihmisten tekemänä. Unohda keppi, keskity porkkanaan.
- Viestintä, viestintä, viestintä!
- Yksilönä kehittyminen palkitsee työntekijää henkisellä tasolla. Motivoitunut työntekijä on kannattava työntekijä.
- Pilkkomalla tavoite pienempiin osiin, on tavoitteeseen helpompi päästä.
- Ylitä asiakkaan odotukset kerta toisensa jälkeen. Panosta asiakassuhteeseen kuten rakkaimpaasi.
- Muista; asiakas on ihminen. B-to-B puolen toiminta on ihmisten välistä kanssakäymistä. Kunnioita ja ansaitse luottamus. Ennakoi.



KUVA 12. Asiakkuuksien hallinnan muistilista.(Duray 2017)

5 POHDINTA

Johdannossa esitettiin väite, että asiakasymmärryksen kasvattamiseksi ja organisaation kehittymiseen asiakaslähtöisemmäksi tarvitaan asiakkuuksien hallintaa. Kuluneet kolme lukua ovat sisältäneet teoriaa ja asiantuntijoiden näkemyksiä asiakashallinnan roolista menestyksekkään liitetoiminnan pyörittämisessä. Työn tehtyä voisi todeta, että kyllä, asiakkuuksien hallinnalla on merkittävä rooli onnistumisessa. Erilaisilla sähköisillä työkaluilla asiakkuuksien hallinnan kehittämistä pystyy jäsentämään. Esimerkkinä on työssä esiin tuotu sähköinen CRM-järjestelmä. Pohdinnassa pyrin tiivistämään opinnäytetyön aikana löytämäni keskeisimmät opit ja kopit.

Asiakashallintaan keskitytään suomalaisissa organisaatioissa aivan liian vähän. Suurin osa ihmisistä ymmärtää sen merkityksen, mutta käytäntöön vieminen työyhteisöissä ontuu. Kokonaisvaltainen hahmottaminen yhteisistä asiakkaista ja tavoitteista sumentuu tulosityksiköiden rajoilla ja omista toimintamalleista pidetään suomalaisen juroon tyyliin tiukasti kiinni. Muutos kun aina tarkoittaa muutosta. Se jännittää ja ahdistaa.

Oletuksena työn alussa oli se, että asiakkuuksien hallinta on itsestään selvää ja sitä toteutetaan jo järjestelmällisesti erilaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Oletuksena oli myös se, että sähköistä CRM-järjestelmää ei automaattisesti ole kaikilla, isoillakaan yrityksillä, sillä toimeksiantajaltakin se puuttui.

Asiakkuuksien hallinta nähdään selvästi tärkeässä roolissa nykypäivän liike-elämässä, ja niin se myös tulee olemaan jatkossa. Kaikki viittaa siihen, että asiakas haluaa parempaa palvelua ja laatua, syvällisempää tuntemusta molemminpuolin sekä nopeampaa reagointia muutoksiin. Tutkittavaa tulevaisuudessa siis on niin asiakassuhteiden osalta, hallinnan eri työkalujen soveltuvuuksien osalta, kuin myös asiakkaan silmin myyjäorganisaation roolista ja merkityksestä. Millainen on hyvä asiakas tulevaisuudessa? Entäpä hyvä myyjä?

Sosiaalisen median ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuessa entisestään on ajantasainen tutkimustieto myös tältä alueelta tärkeää. Asiakashallinta on laaja-alainen käsite joka kulkee useiden organisaatioiden sisäisten yksiköiden läpi mahdollistaen luotettavan ja merkittävän asiakastiedon kaikille osallisille. Tulevaisuuden asiakas on

entistä vaativampi, joten meiltä nykypäivän ja tulevaisuuden ammattilaisilta vaaditaan yhä enemmän ennakkointia ja empatiakykyä. Myyjäorganisaatioiden toimintamallien on muututtava kysynnän muuttuessa.

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään asiakkuuksien hallinnassa apuna käytettävän sähköisen CRM-järjestelmän yleisyyttä niin Suomessa kuin esimerkiksi Pohjoismaissa. Haastattelussa kokenut konsulttikan ei osannut kysymykseen vastata. Asiakkuuksien hallinta on niin laaja-alainen käsite kaikkine erilaisine asiakas -alkuisine käsitteineen, että kattavaa ja luotettavaa tulosta on vaikea saada, vaikkakin erinäisiä tutkimuksia aiheesta on tehty. Ihmiset ajattelevat asiakas- ja asiakkuuksien hallinnan niin kovin erilalla. Haastattelujen yhteydessä ja työn innoittamana käydyissä monissa vapaa-ajan keskusteluissa tuli vahvasti esiin se, että ymmärrys siitä, mitä CRM-järjestelmät ovat, vaihtelee myös.

Henkilökohtaisena tavoitteena tulevaisuudessa minulla on päästä rakentamaan järjestelmällisiä ja hyvin johdettuja asiakasprosesseja monipuolisiin organisaatioihin. Asiaksmenestys on tulevaisuuden kilpailuvaltti. Kuten Porkalla, monilla muilla vahvoilla ja tunnetuilla toimijoilla on edessään muutosten vuodet. Erityisesti teollisuuden alalla, jossa tuotannon osaksi liitetään yhä vahvemmin palveluliiketoimintaa, on edessään monipuolisia ja rohkeita muutosprosesseja. Rohkeus on yksi edelläkävijöiden ominaisuuksista. Jotta organisaatiot menestyvät omalla kentällään, on osattava yhdistää muiden alojen menestyjien toimintamalleja ja jalostaa niistä parhaat palat omaan käyttöön.

Asiakkuuksien hallinnassa täytyy erityisesti tulevaisuudessa muistaa kansainvälisyys. Haastatteluissa tuli ilmi, että kansainvälisesti yhteinäistä organisaatioiden sisäistä asiakkuuksien hallintaa on syytä rakentaa ajatuksella. Yrityskulttuurien ja toimintamallien erot tuovat haasteita, mutta toisaalta ne mahdollistavat monipuoliset hyödyt kokemusten kautta. Kiinnostavaa tulevaisuudessa olisi myös selvittää miten esimerkiksi Pohjoismaiden väliset ajatustavat asiakkuuksien hallinnasta eroavat ja vaikuttavatko ne Suomen kilpailukykyyn markkinoilla. Suomalaiset yritykset nähdään usein luotettavina ulkomaalaisten toimijoiden silmissä. Mutta vaikuttaako muuttuvassa maailmassa suomalaisten jyrmeä asenne asiakassuhteiden hoitoa kohtaan tulevaisuuden menestykseen?

Miten sähköisen CRM-järjestelmän rooli ja asiakkuuksien hallinta muuttuvat tulevina vuosina ja kuinka tämä muutoksesta saatava tieto osattaisiin jalkauttaa ajoissa myös pienempiin ja keskisuuriin organisaatioihin.

Pitkäaikaisella seurannalla ja säännöllisillä tutkimuksilla saadaan varmasti pätevää tietoa tuotettua Suomen nykytilasta asiakkuuksien hallinnan osalta, mutta myös kiinnostavia vertailutietoja muista maista. Asiakkuuksien hallinta ja kaikki siihen linkittyvä toiminta on tulevaisuutta, ja sille tulee antaa ansaitsemaansa arvoa organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Opinnäytetyö antoi paljon tekijälleen, kuten myös toimeksiantajaorganisaatiolle. Se herättikö tehty selvitys ja käydyt keskustelut vain lisää kysymyksiä aiheesta kiinnostuneille, on lukijan itse päätettävissä. Asiakkaat ovat kiinnostava aihe, joihin syventymällä organisaatioilla on mahdollisuus ennennäkemättömään menestykseen. Onkin siis suositeltavaa muistaa, että asiakashallinta tulee olla kattavaa ja ajatella yhtä tärkeänä toimintona organisaatiolle kuin myynti tai markkinointikin.

LÄHTEET

- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing. An introduction, 9e. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Italy: Elsevier. Ltd.
- Coen, B. 2016. Using Social Media for Customer Relationship Management. <http://www.socialmediatoday.com/social-business/using-social-media-customer-relationship-management>
- Dibb, S., Simkin, L. 2008. Market Segmentation Success. Make it happen! New York: International Thompson Business Press.
- Duray, A. Hankinta-asiantuntija, Strateginen Ostaja. 2017. Haastattelu 10.4.2017. Haastattelija Duray, M. Nokia.
- Egan, J. 2001. Relationship Marketing; Exploring relational strategies in marketing. Financial Times: Prentice Hall.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki; Talentum Media Oy.
- Greenberg, P. 2001. CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. California: Osborne/McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, J. Head of Business Unit. 2017. Haastattelu 2.4.2017. Haastattelija Duray, M. Ylöjärvi.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hollensen, S. 2015. Marketing management. A Relationship approach. Third edition.
- Joutvuo, H. Senior CRM Consultant. 2017. Haastattelu 20.3.2017. Haastattelija Duray, M. Ylöjärvi.
- Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!. Vantaa: Elisa Juholin ja Infor Oy.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education International.
- Lindström, T. Myynti- ja markkinointijohtaja. 2017. Haastattelu 28.3.2017. Haastattelija Duray, M. Vantaa.
- Mayor, P. 2016. Dialogisen johtamisen seminaari. Motivaatiojohtaminen. 11.5.2016. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere.
- MMA, Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaiset. Luettu 10.4.2017.
<http://lehti.mma.fi/asiakasymmarrys-ja-sinnikkyys-ovat-myyjan-tarkeimmat-aidot>
<http://lehti.mma.fi/ajassa/toimitusjohtajat-kilpailukyky-kasvuun-myyynnilla-ja-markkinoinnilla>
<http://lehti.mma.fi/tyo-ura/mitka-ovat-myyjan-suurimmat-haasteet-10-vuoden-paasta>
<http://lehti.mma.fi/tyo-ura/aloita-vuoropuhelu-ennen-tapaamista>
<http://lehti.mma.fi/ajassa/toimitusjohtajat-kilpailukyky-kasvuun-myyynnilla-ja-markkinoinnilla>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nuorgam, E. Yrittäjä, Sisällöntuottaja. 2017. Haastattelu 12.4.2017. Haastattelija Duray, M. Tampere.
- OAMK. Pk-yritysten johtamis- ja kehitystyökalupakki. Luettu 10.4.2017.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm>
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WsoyPro.
- Oksanen, T. 2010. CRM. Helsinki: Talenum.
- Opetushallitus. 2017. Luettu 16.4.2017.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Pamilo, S. Consultant Manager Tech. 2017. Haastattelu 2.3.2017. Haastattelija Duray, M. Helsinki.
- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia. Jyväskylä: Docendo.
- Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Pearson Education.
- Pinterest. Katsottu 13.4.2017. <https://uk.pinterest.com/explore/swot-analysis/>
- Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja Myynnin johtaminen. E-kirja. Bookboon.
<http://bookboon.com/fi/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen-ebook>
- Puukko, T. Key Account Manager. 2017. Haastattelu 28.3.2017. Haastattelija Duray, M. Vantaa.

- Richards, K. A. & Jones, E. 2008. Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, 120–130. Luettu 23.2.2017. (<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361948381.5336customer%20relationship21.pdf>)
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Rouse, M. 2010. Definition Social CRM. Luettu 13.2.2017. <http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/social-CRM>
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Sinervä, I. 2017. Huurre kasvaa hiilidioksidilla. *Kauppalehti*. Luettu 27.3.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/huurre-kasvaa-hiilidioksidilla---jopa-kiinnostavampaa-kuin-muu-huipputeknologia/bXmxUSUF>
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna; Talentum Media Oy.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki; Talentum Media Oy.
- Trötschkes, R. 2015. RMP-profiili paljastaa motiivit. *Yle*. Luettu 24.3.2017. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>