



JAVASKO OY:N ASIAKUUDENHALLINTA JA  
CRM-OHJELMISTON VALINTA

**Johanna Lähteinen**

Opinnäytetyö  
Elokuu 2009  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto  
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

LÄHTEINEN, JOHANNA:

Javasko Oy:n asiakkuudenhallinta ja CRM-ohjelmiston valinta.

Opinnäytetyö 68 s., liitteet 15 s.  
Elokuu 2009

---

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Javasko Oy:n tarpeesta hankkia itselleen ohjelmiston, joka tukisi heidän työskentelyään asiakkaiden parissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa Javasko Oy:tä löytämään yrityksen tarpeisiin vastaava CRM-ohjelmisto. Tavoitteena oli selvittää ohjelmistoon liittyvät tarpeet ja etsiä 3-4 hyvää vaihtoehtoa, joista yritys voisi itse tehdä lopullisen valinnan.

Yrityksen tarpeita selvitettiin käyttäjähaastatteluin ja niiden perusteella tehtyjen tulokintojen pohjalta tutkittiin markkinoilla olevien CRM-ohjelmistojen tarjoamia mahdollisuuksia. Ohjelmistoista valittiin ensin 20 hyvältä vaikuttavaa vaihtoehtoa, joista kymmenelle parhaalle lähetettiin tarjouspyyntö. Ohjelmistotoimittajien lähettämistä tarjouksista valittiin parhaimmat kolme suositeltavaksi Javasko Oy:lle.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin koottua tietoa Javasko Oy:n tarpeista CRM-ohjelmistoa koskien. Lisäksi onnistuttiin löytämään kolme hyvää ohjelmistovaihtoehtoa, jotka olivat hinnoiltaan kohtuullisia ja ominaisuuksiltaan yrityksen tarpeita vastaavia. Tuloksia voidaan hyödyntää lopullista valintaa tehtäessä. Opinnäytetyön teoriaosuus selventää asiakkuudenhallintaideologiaa ja antaa eväitä ohjelmiston hankintaprojektiin.

Javasko Oy tutustuu itse tarkemmin suositeltuihin ohjelmistoihin, päästäkseen selvilleen kuinka hyvin ne vastaavat heidän tarpeitaan käytännössä. Koska uuden ohjelmiston hankinta on usein kallis ja aikaa vievä projekti, siihen ei kannata ryhtyä liian hätäisesti. Yrityksen kannattaakin tutkia ensin mitä mahdollisia vaihtoehtoja hankinnalle voisi olla. Esimerkiksi yrityksen nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä on jo joitakin asiakkuudenhallintatyökaluja, jotka voisi ottaa käyttöön. Ohjelmistoa voi myös kokeilla jossain muodossa toteuttaa itse, esimerkiksi Excelin avulla. Lisäksi kannattaa huomioida, että vastaus yrityksen tarpeisiin voi löytyä myös dokumenttienhallintaohjelmistoista, sillä niissä on myös yrityksen kaipaamia operatiivista työtä helpottavia ominaisuuksia.

---

Asiasanat: Asiakkuudenhallinta, asiakaskeskeisyys, asiakkaan arvo, CRM-ohjelmisto, asiakastieto.

## ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship

LÄHTEINEN, JOHANNA:

Customer Relationship Management of Javasko Oy and the Selection of the CRM Software.

Bachelor`s thesis 68 pages, appendices 15 pages  
August 2009

---

The purpose of this thesis was to satisfy Javasko Oy's need to acquire software that would support their work with customers. The objective was to help Javasko Oy find CRM software that would meet their need. The aim was to figure out the software needs and search for 3-4 good alternatives for the company to make the final choice.

The needs of the company were figured out through user interviews, on the basis of which the potential of the CRM software market was canvassed. 20 good alternatives were first chosen, and for ten of those a request for quotation was sent. Three best quotations sent by the software suppliers were chosen to be recommended to Javasko Oy.

Through this thesis information on Javasko Oy's needs for CRM software was received. We also succeeded to find three good alternatives with the quality satisfying the company's needs and the price being reasonable. The outcome can be exploited when making the final choice. The theoretical part of the thesis explains the ideology of customer relationship management and gives advice for purchasing software.

Javasko Oy becomes closely familiar with the recommended software to find out how well they satisfy their needs in practice. Since the purchase of new software can often be an expensive and time-consuming project, it is not worthwhile to rush through it. The company should first explore the possible alternatives for the purchase. Perhaps the company's present resource planning system already has some tools for customer relationship management to be put into use. It is also somehow possible to try to exploit the software by using e.g. Excel. Besides, it is good to notice that the answer to the company's wants can also be found in document management software. That software may also have qualities that the company needs to facilitate the operational work.

---

Keywords: Customer relationship management, customer orientation, customer value, CRM software, customer data.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus .....	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne .....	7
2 ASIAKKUUDENHALLINTA .....	8
2.1 Määritelmä ja yleistä.....	8
2.2 Asiakkuudenhallinnan historia ja kehittyminen .....	9
2.3 Asiakkaan arvo keskeistä asiakkuudenhallinnassa .....	10
2.4 Asiakkuudenhallinta osaksi yritystä .....	12
2.5 Yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittäminen .....	13
2.6 Henkilöstö haasteena asiakkuudenhallinnassa .....	16
2.7 Vinkit asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen.....	17
3 INFORMAATIOTEKNOLOGIA ASIAKKUUDENHALLINNASSA.....	18
3.1 Määritelmä ja yleistä.....	18
3.2 CRM-ohjelmiston käyttötarkoitukset .....	18
4 ASIAKASTIETO ASIAKKUUDENHALLINNASSA.....	20
4.1 Määritelmä ja yleistä.....	20
4.2 Asiakastiedon lähteet .....	20
4.3 Asiakastietojen hallinta ja tehokas hyödyntäminen .....	21
5 CRM-OHJELMISTON HANKINTAPROJEKTI.....	25
5.1 Tarpeiden kartoitus.....	25
5.2 Tarpeiden kuvaus .....	26
5.3 Hankintavaihe.....	27
5.4 Onnistuneen projektin edellytykset .....	29
5.5 Onnistuneen hankintaprojektin hyödyt .....	32
6 JAVASKO OY:N ASIAKKUUDENHALLINTA .....	34
6.1 Yrityksen esittely .....	34
6.2 Yrityksen historia lyhyesti .....	36

	5
6.3 CRM-ohjelmiston valintaprojektin kulku.....	37
6.3.1 Tarvekartoitus .....	37
6.3.2 Suositeltavien ohjelmistojen valinta .....	39
6.3.3 Opinnäytetyöntekijän suositukset ohjelmiston hankintavaiheeseen.....	41
6.4 Javasko Oy:n prosessit ja toimintatavat asiakkaisiin liittyen .....	43
6.4.1 Myynti ja markkinointi.....	43
6.4.2 Asiakaspalvelu .....	44
6.4.3 Johtaminen .....	45
6.5 Javasko Oy:n asiakkaat.....	45
6.6 Javasko Oy:n ostotoiminta ja toimittajat .....	46
6.7 Tietojen tallentaminen .....	46
6.7.1 Nykyisiin ohjelmistoihin tallennetut tiedot.....	46
6.7.2 CRM-ohjelmistoon tallennettavaksi ehdotetut tiedot .....	47
6.8 CRM-ohjelmistoon liittyvät tarpeet.....	48
6.8.1 Ominaisuustarpeet ja tietojen integrointitarpeet.....	48
6.8.2 CRM-ohjelmiston käyttäjät ja käyttöoikeuksien rajaaminen .....	49
6.8.3 CRM-ohjelmiston etäkäyttö ja asiakkaan yhteydenotot ohjelmiston kautta .....	49
6.8.4 Hankintabudjetti ja ohjelmiston jatkokehittäminen .....	50
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
LÄHTEET .....	53
LIITTEET .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työskentelin kesällä 2008 Javasko Oy:llä toimistotyöntekijänä ja syksyllä tulin kysyneeksi, olisiko yrityksellä mielessä aihetta opinnäytetyölle. Ajatuksenani oli tehdä opinnäytetyö tutulle yritykselle, joka saisi käytännön hyötyä aikaansaannoksestani. Markkinointijohtaja Hannu Soimasuo oli niihin aikoihin saanut idean asiakkuudenhallintaohjelmiston hankkimisesta ja ehdotti, että auttaisin heitä ohjelmiston hankintaprojektissa. Sovimme, että tutkisin eri ohjelmistoja ja suosittelisin heille 3-4 eri vaihtoehtoa, joista he tekisivät itse lopullisen valinnan.

Opinnäytetyön aihe kuulosti heti mielestäni hyvältä, koska se ei ollut aivan tavanomainen. Lisäksi se liittyi markkinointiin, josta olen kovasti kiinnostunut ja jota olen myös painottanut opinnoissani.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Javasko Oy:n puolesta tarkemmin markkinoilla oleviin CRM-ohjelmistoihin ja auttaa heitä löytämään sopivia vaihtoehtoja, joista tehdä lopullinen valinta. Tavoitteena oli ensin saada selville yrityksen tarpeet ohjelmistoon liittyen, jotta tiedettäisiin, mitä heille ylipäänsä kannattaisi suositella. Tavoitteena oli myös löytää 3-4 ohjelmistovaihtoehtoa, jotka täyttäisivät yrityksen tarpeet.

Opinnäytetyön teoriaosuus esittelee asiakkuudenhallintaa yleisesti, koska ohjelmistohankinta tehdään yleensä tämän ideologian jatkoksi. Teoria antaa tukea yrityksen muutosprosessiin sen muuntautuessa entistä asiakaskeskeisemmäksi. Lisäksi teoria on valittu tukemaan ohjelmiston hankintaprojektia ja antamaan vinkkejä myös käyttöönottovaiheeseen, jotta se sujuisi mahdollisimman kivuttomasti.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa perehdytetään lukija opinnäytetyön taustaan, tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Toisessa luvussa esitellään yleisesti asiakkuudenhallintaideologiaa, sen keskeisiä piirteitä sekä annetaan vinkkejä asiakkuudenhallintaan siirtymiseen ja ideologian kehittämiseen. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakkuudenhallinnan tietoteknistä puolta ja siihen liittyviä seikkoja. Neljännessä luvussa kerrotaan asiakastiedosta ja sen hallinnasta informaatioteknologian avulla. Viides luku kertoo CRM-ohjelmiston hankintaprojektista ja sen vaiheista yleisellä tasolla. Kuudennessa luvussa esitellään Javasko Oy ja sen asiakkuudenhallinta, kerrotaan yrityksen CRM-ohjelmiston valintaprojektista ja tarpeista liittyen CRM-ohjelmistoon. Seitsemäs luku kokoaa yhteen opinnäytetyön tulokset ja sisältää pohdintaa työn toteuttamisesta.

## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA

### 2.1 Määritelmä ja yleistä

Yrityksen asiakkuuksista ja niiden määrätietoisesta johtamisesta puhuttaessa käytetään yleisesti termiä asiakkuudenhallinta. Samaa asiaa tarkoitetaan myös termeillä asiakashallinta, asiakkuuden johtaminen, asiakassuhdejohtaminen ja asiakkuusajattelu. Asiakkuudenhallinta on englanniksi Customer Relationship Management ja siitä käytetään myös suomenkielessä lyhennettä CRM. Tikkasen (2005, 37) mukaan lyhenne on itse asiassa peräisin Suomesta, sillä sen on alun perin kehittänyt suomalainen asiakassuhdekonsultointiyritys CRM Group (nykyään Vectia), pohjoismaisen suhdemarkkinoinnin ja palvelujen johtamisen tutkimuksen yhteydessä.

Asiakkuudenhallinta käsitteenä sisältää asiakaslähtöisen ideologian, jossa yhdistyvät liiketoiminta-ajattelu, toiminta sen mukaisesti ja prosessia tukevat tietojärjestelmät. Asiakkuudenhallinta on yrityksen toimintamalli ja joukko toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 127.)

Asiakkuudenhallinnan avulla kehitetään yrityksen asiakastuntemusta ja asiakassuhteita, opetellaan ymmärtämään asiakkaiden toimintaprosessit syvemmin ja otetaan asiakkaat kiinteämmin mukaan oman yrityksen kehittämistyöhön. Lisäksi sitoutetaan henkilöstö sovittuihin toimintamalleihin ja hyödynnetään teknologiaa monipuolisesti asiakkuudenhallinnan tukena. (Selin & Selin 2005, 88.)

Asiakkuudenhallinnan myötä koko yrityksen toiminta muuttuu sen kaikilla tasoilla. Asiakkuudenhallinta luo yritykseen kulttuurin, joka tukee muutoksia. Lisäksi se suuntaa yrityksen huomion suhteiden rakentamisen lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys luo jatkuvia suhteita myyjiin, toimittajiin ja kaikkein tärkeimpiin eli asiakkaisiin. Asiakkuudenhallinnan peruseräite on, että asiakas on toiminnan ydin. (Greenberg 2004, 452.)



Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin rakentaa pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin sekä pitää heidät tyytyväisinä ja uskollisina. Asiakkaiden mieltymyksiä ja käyttäytymistä seurataan systemaattisesti, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle jokaisen asiakkaan ainutlaatuisia tarpeita. Asiakkuudet nähdään kumppanuuksina, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan joka kerran kun ovat vuorovaikutuksessa. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 224-226.)

Asiakkuudenhallinta tuo tullessaan monenlaista hyötyä yritykselle. Ideologian omaksumisen myötä yrityksen asiakaspalvelun taso yleensä kohenee, asiakassuhteet syvenevät ja toiminta alkaa perustua entistä enemmän todellisiin asiakastarpeisiin. Kaiken kaikkiaan asiakasrajapintatyöskentely paranee. Kun asiakkaat saavat edellä mainittujen kaltaista lisäarvoa asiakkuudestaan, lisääntyy heidän ostouskollisuutensa ja sitoutumisensa yritykseen. (Selin & Selin 2005, 89.)

## 2.2 Asiakkuudenhallinnan historia ja kehittyminen

Asiakkuudenhallinnan ensi askeleet otettiin jo 1980-luvulla palvelujen markkinoinnin ohessa, jolloin asiakkuuksia alettiin tarkastella kohtaamisten tasolla. Varsinainen asiakkuudenhallinta syntyi 90-luvun puolivälissä. Kohtaamisia alettiin sitoa ajatuksissa yhteen ja peräkkäin, jolloin ne nähtiin muodostavan yhdessä asiakkuuden. Asiakkuudenhallinta toi tullessaan myös kustannus- ja hinnoitteluajattelun asiakkuuksien yhteyteen. Alettiin laskea asiakkuuskannattavuuksia, jotta pystyttiin kohdistamaan toimenpiteitä ja resursseja oikein ja erilaistamaan hinnoittelua asiakasryhmien mukaan. (Arantola 2006, 28-29.)

Uusin sukupolvi puhuu asiakkuuspääoman johtamisesta. Enää ei tarkastella yksittäisiä asiakkuuksia, vaan on siirrytty asiakaskannan tasolle. Keskeistä on asiakasvalinta ja asiakaskannan jakaminen erilaisiin asiakasryhmiin. Lisäksi asiakkaita tarkastellaan koko yrityksen tasolla ja tarkastelu pyritään tekemään taloudellisin mittarein. (Arantola 2006, 28-29.)

Asiakkuudenhallinnan sisältö on kehittynyt kolmen aallon kautta eteenpäin. Aallot ovat: teknologian ja tiedon jakamisen aalto, asiakasarvon aalto ja strategia-aalto. Ensimmäisen aallon lähestymistapa on ollut hyvin teknologialähtöinen ja tavoitteena on ollut hallita asiakkaiden tietoa, jakaen sitä organisaation sisällä. Tietoa hyödynnettiin myös markkinoinnin tarpeisiin asiakaskäyttäytymistä tutkittaessa. Myynti sai tietotekniikasta apua operatiivisiin toimenpiteisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20.)

Toisessa aallossa asiakkuudenhallinta sai syvempiä ulottuvuuksia, kun alettiin puhua sen yhteydessä strategisista asioista, kuten arvon tuottamisesta asiakkaalle ja asiakaslähtöisyydestä. Nämä käsitteet alettiin nähdä laajemmin kuin ennen ja niihin alettiin liittää kannattavuusnäkökulma. Asiakaslähtöisyys tuli markkinoinnin kautta yrityksiin jo 1980-luvulla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20.)

Kolmannessa aallossa asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja yrityksen toimintatavat johdetaan yrityksen strategiasta. Strategia määrittelee, minne yrityksen voimavarat kohdistetaan ja miten toimintaa ohjataan. Toimintaa ja ohjausta tuetaan modernin tietoteknologian avulla. Lisäksi asiakkuudenhallinnan hyötyjä tarkastellaan myös taloudellisilla luvuilla ja kilpailukyvyn kasvulla, jolloin kehityshankkeiden ja investointipäätösten tekeminen selkiytyy. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

### 2.3 Asiakkaan arvo keskeistä asiakkuudenhallinnassa

Yritykset ovat pyrkineet kautta aikojen karsimaan kulujaan ja tehostamaan toimintaansa, mutta nykyään merkittävää tehokkuutta ja kustannussäästöjä on entistä vaikeampi saavuttaa kohtuullisin ponnistuksin. Lisäksi perinteisesti käytetyt keinot asiakkaiden lähestymiseen alkavat vähitellen menettää tehoaan. Kun kulujen lisääminen ei ole enää mahdollista, on pakko alkaa kohdentaa varoja entistä tarkemmin ja eri tavalla. (Hellman 2003, 69.)

Vaikka jokainen asiakas on tärkeä yritykselle, kaikki asiakkaat eivät ole yrityksen näkökulmasta yhtä arvokkaita. Asiakkuuden arvoa onkin hyvä mitata ja kohdistaa resurssit pääasiassa niihin asiakkaisiin, joista saadaan paras tuotto panostukseen nähden. Kaikista asiakkaista ei kannata pitää kiinni kynsin ja hampain, vaan joskus on kannattavampaa jopa luopua asiakassuhteesta. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 126.)

Yrityksillä on nykyään erilaisia päämääriä ja he käyttävät erilaisia menestyksen mittareita entisaikoihin verrattuna. He tarkastelevat asiakkaitaan kiinnittäen huomiota asiakasosuuteen, asiakkaan elinikäiseen arvoon ja asiakaspääomaan. Keskeisimmän huomion kohteena ovat arvokkaimmat asiakkaat. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 226.)

Koska nykyisen asiakkaan pitäminen on aina helpompaa ja halvempaa kuin uuden hankkiminen, asiakaslähtöisesti ajattelevat yritykset keskittyvät asiakkuusosuutensa lisäämiseen markkinaosuuden sijaan. Asiakasosuutta voidaan kasvattaa harjoittamalla henkilökohtaista täsmämarkkinointia jo olemassa oleville asiakkaille, jotta saataisiin heidät ostamaan enemmän ja uskollisemmin markkinoivalta yritykseltä. Perinteiset markkinointikampanjat, jotka suunnataan kaikille potentiaalisille asiakkaille, tulevat paljon kalliimmaksi. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 227.)

Asiakkaan eliniän arvo pitää sisällään yksittäisen asiakkaan tuotehankintojen tuottaman potentiaalisen voiton, jota voidaan odottaa kertyväksi asiakkuuden eliniän aikana yritykselle. Asiakkuudenhallinnassa asiakkaan eliniän arvo määritellään ja arvoa pyritään kasvattamaan jatkuvasti. Asiakkaan arvo kasvaa, mitä pidempiaikainen kumppani se on yritykselle. Arvo lasketaan arvioimalla asiakkaan kaikki tulevaisuuden hankinnat yrityksestä seuraavan 20–30 vuoden aikana ja kuinka paljon yritys tekisi voittoa näiden hankintojen avulla. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 227.)

Yhä useammat yritykset tänä päivänä pitävät asiakassuhteitaan taloudellisena varallisuutenaan. Tällaiset yritykset mittaavat menestystään laskemalla asiakaspääomiensa arvoa, joka tarkoittaa asiakkaan taloudellista arvoa koko asiakassuhteen eliniän ajan. Yritykset vertaavat asiakkaiden hankintaan, säilyttämiseen ja kasvatamiseen laittamiaan sijoituksia niiden tuottamaan hyötyyn. Päämääränä on saada mahdollisimman korkea hyöty asiakassuhteisiin uhratuista sijoituksista ja maksimoida yrityksen asiakaspääoma. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 227.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkaat täytyy laittaa tärkeysjärjestykseen ja suunnitella myös yhteydenpito sen mukaan. Asiakkaat ovat eri arvoisia tuottavuudeltaan, jolloin kaikista järkevintä on panostaa arvokkaimpiin. Asiakkaan tuottaman taloudellisen hyödyn lisäksi arvoon vaikuttaa asiakkaaseen liittyvät riskit, poistuma ja kiinnostus ostaa uusia tuotteita. Arvokkaimmille asiakkaille voidaan suunnata kustannuksiltaan kalliimpaa markkinointia, koska markkinoinnin tuottama hyötykin on odotetusti suurempi. Esimerkiksi henkilökohtainen myynti on kaikkein kalleinta, joten sitä tulisi suunnata olemassa oleville arvokkaille asiakkaille. Suoramarkkinointikirjeet ja puhelinmyynti ovat kaikkein halvimmat tavat, joten niitä kannattaisi harjoittaa vähempituottoisten asiakkaiden kohdalla. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 227.)

#### 2.4 Asiakkuudenhallinta osaksi yritystä

Asiakaskeskeisyyttä on kehitetty yrityksissä jo vuosia. Toiminnan ja johtamisen kokonaisvaltainen muuttaminen asiakaskeskeiseen suuntaan tuo mukanaan kuitenkin monia uusia tekijöitä ja paljon uutta tietoa, jolloin muutokset yrityksen sisällä voivat olla hyvinkin laajat. Ei riitä, että yritys hallitsee ja hyväksikäyttää asiakastietojaan. Asiakaskeskeiseksi muuntuminen vaatii myös uuden johtamismallin, kulttuurin ja ajattelutavan luomista ja omaksumista. Kyse on siis varsin mittavasta ponnistuksesta, kun halutaan siirtää uudet käytännöt ja ajattelutavat osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Hellman 2003, 17.)

Ympäristön muuttuessa jatkuvasti yritys ei voi suunnitella asiakkuudenhallintaansa yhtä ikuisesti toimivaa ratkaisua. Kannattaa aloittaa pienin, jatkuvaan oppimiseen pyrkivin askelin ja kehittämään toimintaa pikkuhiljaa haluttuun suuntaan. Tärkeää on saada asiakkuudenhallinnasta heti konkreettista hyötyä. Asiakkuudenhallinnan olisi tarkoitus olla itseään korjaava oppimisprosessi, jossa pyritään asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseen ja asiakassuhteen keston pidentämiseen, jotta saataisiin asiakkaiden arvoa nostettua. (Mäntyneva 2001, 73.)

Siirtyminen asiakkuudenhallintaan voi olla esimerkiksi kolmivaiheinen, jolloin päästään heti kehittämistoimiin. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään tuotemyyntiin kuten ennenkin, mutta pyritään selkiyttämään asiakkuudet ja niiden arvot. Samalla voidaan aloittaa kampanjointi segmenttikohtaisesti. Toisessa vaiheessa aletaan keskittyä entistä enemmän asiakkuuksiin ja pyritään saamaan asiakkuudenhallinta osaksi asiakasrajapinnan prosesseja. Aletaan hyödyntää asiakasinformaatiota järjestelmällisemmin. Kolmannessa vaiheessa vasta varsinaisesti keskitytään asiakkuudenhallintaan liittyvien laaja-alaisen kehityshankkeiden eteenpäin viemiseen. Erityishuomion kohteeksi tulevat asiakkuuden arvoon vaikuttavat tekijät, joihin pyritään vaikuttamaan. Lisäksi pyritään optimoimaan myyntiin, markkinointiin ja asiakaspalveluun liittyvät prosessit. (Mäntyneva 2001, 110-111.)

Yrityksen siirtyessä asiakkuudenhallintaan vaaditaan usein uusien toimintatapojen ja tietämyksen omaksumista henkilöstöltä. Tällöin on tärkeää keskittyä osaamisen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Asiakkuudenhallintaa lähestyessä kannattaa edetä vaiheittain ja asettaa pieniä välitavoitteita, jotka ovat samalla saavutettavia ja kuitenkin tarpeeksi haasteellisia. Käytännössä tämä tarkoittaa pienien pilottiprojektien toteuttamista. (Mäntyneva 2001, 111.)

## 2.5 Yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittäminen

On olemassa viisivaiheinen kehitysmalli, jonka avulla yritys saa tukea asiakkuudenhallintansa kehittämiseen. Malli jäsentää kehittämishankkeen sisällön ja parantaa onnistumismahdollisuuksia hankkeessa. Lisäksi se helpottaa toteutukseen liittyvää kommunikaatiota. (Mäntyneva 2001, 111.)

Kehittämismallin vaiheet ovat lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet sekä seuranta ja arviointi. Lähtötilannetta selvitetessä tavoitteena on selkiyttää nykytila ja tunnistaa mahdollinen kehittämistarve. Tämä vaatii asiakkuudenhallinnan nykyhetken käytänteiden selkiyttämisen ja arvioinnin, voisiko niitä kehittää taloudellisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Kannattaa miettiä asiakkuuksien ryhmittelykriteerejä ja miten ne vaikuttavat markkinoinnin toteutukseen. Lisäksi yrityksen henkilöstön pitäisi olla tietoisia asiakkuuksien todellisista arvoista ja arvojen jakaantumisista. Tässä yhteydessä on hyvä myös miettiä käytettävissä olevien tietojärjestelmien mahdollista hyödynnettävyyttä asiakkuudenhallinnan käytännön toteutuksessa. (Mäntyneva 2001, 111-112.)

Kun nykytilasta on päästy selvyyteen, on seuraavaksi määriteltävä tavoitetila. Tavoitteiden määrittely on erittäin tärkeää, koska ilman sitä on vaikeaa saada tuloksia. Tavoitteita ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla keskenään ristiriitaisia. Yrityksen pitää muodostaa visio tulevaisuudestaan, mutta tämä yksin ei riitä. Visiot näyttävät vain suuria linjoja suunnasta, kun taas tavoitteet ovat yksityiskohtaisempia. Tavoitteiden pitää olla mitattavia, selväpiirteisiä ja helposti kommunikoitavissa, jotta organisaatiossa toimivat ihmiset pääsevät selvyyteen niistä ja hyväksyvät ne. Selkeiden tavoitteiden puuttuminen aiheuttaisi vain tehottomuutta ja turhautumista. (Mäntyneva 2001, 112.)

Kun nykytila ja tavoitetila on selvitetty, on mahdollista aloittaa varsinaisen kehittämisen suunnittelu. Kehittämisvaihtoehtoja on usein monia ja ne olisikin syytä analysoida, pyrkien löytämään paras reitti nykytilasta tavoitetilaan. Kehittäminen hankkeistetaan ja jaetaan pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, yksittäisiksi projekteiksi. Varsinaisia kehittämistoimia viedään eteenpäin projektitasolla ja hanketasolla koordinoidaan projektien tavoitteenasettelua ja projekteille kohdistettuja resursseja. Tärkeää on, että projektit ovat yhdensuuntaisia tavoitteenasettelultaan hankeen tavoitteenasettelun kanssa. (Mäntyneva 2001, 113.)

Hankkeessa työskentelee yleensä ohjausryhmä ja projektiryhmä. Ohjausryhmä on käytännössä johtoryhmä, joka asettaa hankkeelle ja yksittäisille projekteille tavoitteet. Lisäksi se hankkii ja kohdistaa resurssit, vetää strategiset linjaukset, tukee projektipäällikköä, seuraa hankkeen ja projektien edistymistä sekä reagoi mahdollisiin projektisuunnitelman poikkeamiin karkealla tasolla. Projektiryhmä taas projektipäällikön johdolla huolehtii projektin suunnittelusta, tavoitteenasettelusta ja käytännön työstä. Lisäksi se reagoi mahdollisiin poikkeamiin, tekee vaihtoehtoisia ratkaisuehdotuksia ja raportoi projektin tuloksista ohjausryhmälle. Projektiryhmässä olisi hyvä olla eri alojen osaamista riittävästi, jotta saadaan eri näkökulmia. (Mäntyneva 2001, 114.)

Kun kehittämisen toteutustapa on suunniteltu, mietitään seuraavaksi käytännön kehittämistoimia. Kehittämistoimet voivat kohdistua esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen, asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen sekä asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen ja yleisten toimintamallien kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 115.)

Koska asiakkuudenhallinta on jatkuvaa oppimista ja kehittämistä, on oppimisprosessia järkevää seurata ja arvioida. Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on päästä selville, onko hankkeessa edetty tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset tulleet osaksi käytäntöä. Projektien vaikutusta on helpompi arvioida vasta jonkin ajan päästä niiden päätyttyä, koska tulokset alkavat yleensä näkyä hiljalleen. (Mäntyneva 2001, 116.)

Vaiheistettu toimintatapa auttaa selviämään paremmin kehittämistyön haasteista ja tuo parempia ja pitkäkestoisempia tuloksia, kuin kerralla toteutettu suuri muutos. Kannattaa laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja aloittaa asioista, joille oltaisiin muutenkin tekemässä jotakin. (Mäntyneva 2001, 116.)

## 2.6 Henkilöstö haasteena asiakkuudenhallinnassa

Asiakkuudenhallinta yrityksessä lähtee liikkeelle siitä, että liiketoiminnan strategiat muutetaan asiakaslähtöisiksi. Sen jälkeen asiakaslähtöinen ajattelu jalkautetaan luontevaksi tavaksi ajatella ja toimia yrityksessä, niin että ajattelu kattaa koko organisaation kaikilla sen tasoilla. Prosessiin liittyy kuitenkin aina haasteita, jotka kannattaa ottaa huomioon. Suurin haaste on henkilöstö ja sen sitoutuminen uuteen ajattelutapaan. Selinin & Selinin (2005, 89) mukaan vaarana on, että henkilöstö

- ei tiedä miksi tulee toimia niin kuin on pyydetty
- ei tiedä miten toimia, koska sitä ei ole yrityksessä tarkkaan määritelty
- ei tunne riittävästi yrityksessä vallitsevia pelinsääntöjä
- luulee, että toiminnalla tarkoitetaan sitä tekemisen tasoa, joka hänelle tai sille itselleen on hyvä taso
- tulkitsee asiat eri tavalla kuin on ollut tarkoitus
- ei saa riittävästi palautetta tekemisestään
- ei usko siihen, mitä ollaan tekemässä
- ei pidä kyseisiä asioita tai tavoitteita tärkeinä tai tarpeellisina
- ei koe tavoitteita omakseen tai yleensääkään koskettavan itseään
- ei pidä työtehtäviään mielekkäänä.

Asiakaslähtöiseksi muuttuminen edellyttää, että koko henkilöstö ymmärtää oman roolinsa asiakasrajapintatyöskentelyssä. Toimintamallit pitäisi sopia ja käydä läpi yhteisesti, ettei käy niin, että jokainen henkilöstön jäsen tulkitsee omalla tavallaan tehdyt päätökset ja tulevat muutokset. Muuten toiminta voi muuttua vaihtelevaksi ja laatu epätasaiseksi, kun jokainen yrityksessä toimiva henkilö toimii omalla tavallaan. Kaikkien henkilöstön jäsenten tulee ymmärtää, mitä kukin asia käytännön toiminnassa tarkalleen ottaen tarkoittaa. (Selin & Selin 2005, 89.)



Ongelmien torjumiseksi henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan strategioiden käyttöönottoa käytännön tasolla. Jokaisen henkilöstön jäsenen on helppoa soveltaa asioita oman tehtävänsä kautta käytäntöön. Olisi hyvä, että he voisivat itse ideoida, miten toimintatapoja voisi jatkossa muuttaa toiminnan kehittämiseksi parempaan suuntaan. Henkilöstöä yleensä kiinnostavat yrityksen asiat ja erityisesti oman työskentelyn kehittäminen. Kun henkilöstö on mukana suunnittelemassa muutoksia, se samalla sitoutuu muutosten toteutukseen tiiviimmin. (Selin & Selin 2005, 90.)

## 2.7 Vinkit asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen

Mäntyneva (2001, 124) kiteyttää vinkit, jotka kannattaa ottaa huomioon kun siirrytään asiakaskeskeisempään ajatteluun yrityksessä:

- Asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet tulee tunnistaa yrityksessä.
- Asiakkuuksia ei saa tasapäistää keskenään.
- Kannattaa selkiyttää asiakkuuksien luonne ja niiden vaihe elinkaarellaan.
- Asiakkuuksien arvoa kannattaa pyrkiä jatkuvasti lisäämään.
- Tietotekniikan mahdollisuudet on hyvä nähdä asiakkuudenhallinnan kehittämisessä, muistaen kuitenkin, että asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään tietotekninen ongelma.
- Asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia kannattaa pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman pian.
- Asiakkuudenhallinnalla pitää olla selkeät tavoitteet.
- Yrityksen johdon tulisi olla perillä asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksista ja sen pitäisi sitoutua myös asiakkuudenhallinnan kehittämiseen.
- Kannattaa edetä pienin määrätietoisin askelin asetettuihin tavoitteisiin.
- On hyvä pyrkiä jatkuvaan oppimiseen, että osattaisiin tulevaisuudessakin hoitaa oikeita asiakkuuksia oikealla tavalla.

## 3 INFORMAATIOTEKNOLOGIA ASIAKKUUDENHALLINNASSA

### 3.1 Määritelmä ja yleistä

Asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttamista tukemaan on kehitetty erilaisia informaatioteknologisia ratkaisuja. Näitä kutsutaan monilla nimillä, kuten esimerkiksi asiakkuudenhallintaohjelmisto/-järjestelmä, CRM-ohjelmisto/-järjestelmä, jne. CRM-ohjelmisto on näistä ehkä yleisimmin käytetty, joten tätä nimitystä käytetään myös tässä opinnäytetyössä tarkoittaessa asiakkuudenhallinnan tietoteknisiä ratkaisuja.

CRM-ohjelmistot ovat sovelluksia, jotka käyttävät tietokoneita, ohjelmia, tietokantoja ja usein myös Internetiä tiedon keräämiseen jokaisesta asiakaskohtaamisesta. Ohjelmistojen päätehtävä on parantaa asiakkuuksien hoitoa. (Solomon, Marshall & Stuart 2008, 224). Lisäksi CRM-ohjelmiston avulla pyritään välittömiin tuottoihin ja tukemaan yrityksen strategisia näkökulmia. Strategiat ja ohjelmisto kulkevat käsi kädessä, kuitenkin niin että strategiat ohjaavat ohjelmiston käyttöä. (Mäntyneva 2001, 59-60.)

### 3.2 CRM-ohjelmiston käyttötarkoitukset

Asiakasrajapinnassa toimivia ohjelmistoja on olemassa kolmenlaisia: myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun ohjelmistot. Myynnin ohjelmistot tukevat myyntityötä asiakkuusprosessin eri vaiheissa. Myynti tarvitsee paljon tietoa kohderyhmistä ja näiden ostotottumuksista, ostopäätöstekijöistä ja ostoprosessiin vaikuttavista yksityiskohdista. Myyntiohjelmistojen tehtävä on tuottaa tätä tietoa yritykseen päin. Lisäksi myyntiohjelmiston avulla voidaan auttaa asiakasta toimimaan ja asiomaan itsenäisemmin eri kanavien kautta. (Selin & Selin 2005, 116–117.)

Markkinoinnin ohjelmistot on kehitelty tunnistamaan asiakkaat ja niiden avulla pystytään kohdistamaan oikeanlaista informaatiota ja markkinointia oikealle kohderyhmälle. Niihin tallennetaan tiedot kohderyhmien erikoispiirteistä, tarpeista ja toiveista, jotta asiakassuhdetoimintaa voidaan kohdistaa oikein. Markkinoinnin ohjelmistoilla voidaan myös kätevästi operoida monikanavaisessa ympäristössä, jolloin asiakkaita voidaan palvella monipuolisesti. (Selin & Selin 2005, 116.)

Ohjelmistoja on kehitelty myös parantamaan asiakaspalvelun sujuvuutta. Nämä ohjelmistot auttavat osaltaan asiakasuskollisuuden lujittamisessa ja niiden avulla on mahdollista saavuttaa palvelun haluttu laatutaso. Ohjelmistojen avulla asiakas voi myös itse seurata palvelutapahtuman kulkua esimerkiksi Internetin välityksellä. (Selin & Selin 2005, 117.)

Yksittäiset ohjelmistot harvoin pystyvät täyttämään kaikkia asiakkuudenhallinnalle asetettuja tavoitteita. Kannattavinta on yhdistää myynnin, markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ohjelmistot ja niiden käyttämät tietokannat keskenään, jolloin yhtenäisyys asiakkaan silmissä säilyy. Paras hyöty saavutetaan, kun yhdistetään näihin ohjelmistoihin myös yrityksen muut operatiiviset järjestelmät. (Mäntyneva 2001, 69.)

## 4 ASIAKASTIETO ASIAKKUUDENHALLINNASSA

### 4.1 Määritelmä ja yleistä

Asiakastiedoksi kutsutaan kaikkea sähköiseen muotoon tallentuvaa tietoa asiakkaista. Tätä tietoa kerätään päivittäin eri keinoin eri puolilla yritystä. Tietoa saadaan omista ja ulkoisista lähteistä, esimerkiksi asiakaskuuntelun avulla, asiakaspalvelusta, myyntitiimeiltä, kumppaneilta ja jakelukanavista. (Arantola 2006, 56.)

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data tarkoittaa asiakkaiden kohdalla heihin liittyvää perustietoa, kuten esimerkiksi nimi-, koko-, toimiala-, yhteys-, kontakti- ja ostotiedot. Informaatio taas syntyy dataa yhdistelemällä käyttäjän tarpeiden mukaisesti. Informaatiota ovat tyypillisesti analyysien tuottamat tiedot. Tietämystieto syntyy puolestaan toiminnan ohessa. (Hellman 2003, 87.)

### 4.2 Asiakastiedon lähteet

Tietoa asiakkaista voidaan kerätä yksinkertaisesti kuuntelemalla asiakasta. Asiakas kertoo tavallisessa keskustelussa tärkeitä asioita omasta ajattelustaan ja arvomaailmastaan, jolloin tämä tieto kannattaa laittaa korvan taakse. Kuunnellessa kannattaa käyttää muistiinpanovälineitä ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Näin päästään selville asiakkaan todellisista toiveista ja odotuksista, jättäen omat johtopäätökset taustalle. (Selin & Selin 2005, 114.)

Tärkeää tietoa asiakkaista saadaan myös asiakaspalautteiden avulla. Hyvin tehdystä työstä tulee kiitosta, jolloin tiedetään jatkaa samaan malliin. Reklamaatiot taas antavat vihjeitä toiminnan kehittämiseen. Tilausten kautta selviävät tämänhetkiset tarpeet, tarjouspyynnöt ja kyselyt kertovat suunnitelmista, jne. (Selin & Selin 2005, 114.)

Yksi tärkeä tiedon lähde on asiakkaan oma myynninedistämisaineisto, johon kuuluvat esitteet, tuoteluettelot, vuosikertomukset, www-sivut ja muut yleisessä jaossa olevat aineistot. Etenkin kotisivut antavat usein aika kattavan kuvan asiakasyrityksestä, sen ajattelu- ja toimintatavoista sekä arvoista. (Selin & Selin 2005, 115.)

Kaupparekisteristä ja muilta vastaavilta tahoilta saa virallista taustatietoa asiakasyrityksestä. Uudesta asiakkaasta voidaan tarkastaa myös luottotiedot, jotta päästään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa selvyyteen tulevan yhteistyön mahdollisuuksista ja luonteesta. (Selin & Selin 2005, 115.)

Messut ovat kätevä tapa tutustua monenlaisiin toimintaympäristöihin. Oikein valituille messuille osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden tutustua asiakaskuntaan, kilpailutilanteeseen ja toimialojen kehittymiseen. (Selin & Selin 2005, 115.)

#### 4.3 Asiakastietojen hallinta ja tehokas hyödyntäminen

Yrityksillä on käytössään yhä enenevässä määrin asiakastietoa. Ongelmaksi muodostuu, miten tätä kaikkea tietoa pystyttäisiin käyttämään. Tieto on hajallaan, se ei ole käyttökelpoisessa muodossa tai sitä ei välitetä ottaa käyttöön. Jotta tietoa voidaan hyödyntää, vaaditaan ensisijaisesti kyky ja halu käyttää tarjolla olevaa tietoa. Yritys, joka pystyy hyödyntämään tehokkaasti olemassa olevaa tietoa, pärjää yleensä kilpailussa muita yrityksiä paremmin. (Lehtinen 2004, 124-125.)

Ensinnäkin tiedon määrästä pitää tiedostaa, mitkä tiedot ovat toiminnan kannalta tärkeitä ja miten tämä tieto saadaan eroteltua ylimääräisestä tiedosta. Tiedon sisällöllä ja rakenteella täytyy olla omat tavoitteensa. Yrityksen on selkiytettävä itselleen, mitä tietoja se tarvitsee asiakkuuksiensa johtamiseen ja hoitamiseen. (Mäntyneva 2001, 76-78). Kaikkea mahdollista saatavilla olevaa tietoa ei kannata kerätä, koska tietojen säilyttäminen ja päivittäminen maksaa. (Bergström & Leppänen 2005, 421.)

On hyvä aloittaa tiedon nykytilan selvittämisestä: mitä tietoa asiakkaista on jo olemassa ja miten tätä tietoa hyödynnetään. Nykyisestä asiakastiedosta pitäisi arvioida myös sen mahdollisuudet ja rajoitteet. Lisäksi nykyisen olemassa olevan asiakastietokannan paikkansapitävyyttä ja ajantasaisuutta tulisi arvioida. (Mäntyneva 2001, 79.)

Kun nykytilanne tiedetään, on seuraavaksi aika miettiä tavoitetilaa. Yrityksen pitäisi selvittää itselleen mitä tietoja jatkossa asiakkaista tarvitaan ja mihin niiden avulla pyritään. Tietokantaan kerättävät tiedot voivat olla esimerkiksi demografisia, psykografisia ja muita asiakkuustekijöitä. Yleensä toiminnassa tarvitaan tietoa ainakin asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja ostohistoriasta, mitä markkinointiviestintää asiakkaalle on kohdistettu, jne. (Mäntyneva 2001, 79.)

Tietokannan koon määrittelemiseksi yrityksen pitäisi myös päättää kuinka paljon asiakkaita viedään tietokantaan ja kuinka paljon tietoa kerätään aina yhdestä asiakkaasta. Lisäksi kannattaa harkita tallennetaanko myös potentiaaliset asiakkuudet, jolloin tietokanta voi laajeta merkittävästikin. Asiakkuuksien hoidon kannalta on usein tärkeämpää kerätä enemmän tietoa aktiivisimmista asiakkaista kuin vähemmän aktiivisista ja mahdollisista asiakkaista. (Mäntyneva 2001, 80.)

Kun kerättävät tiedot on päätetty ja kaikelle tiedolle on suunniteltu käyttötarkoitus, tulisi miettiä seuraavaksi toimintatavat tietokannan ylläpitämiseksi. Tietokanta vaatii tietojen päivittämistä ja ylläpitoa palvelukseen tarkoitustaan, joten yrityksen pitää päättää kuinka tiedot viedään ja kuka vastaa tiedon viemisestä tietokantaan. Pitää myös päättää mitkä sisäiset järjestelmät vievät tietoa automaattisesti asiakastietokantaan. Jonkun pitäisi myös valvoa prosessia ja sen toimivuutta. (Mäntyneva 2001, 80.)

Asiakastietojen ylläpitäminen on erittäin tärkeää, koska vanhentuneiden tietojen perusteella lähetetään herkästi hukkapostia ja loukataan asiakkaita. Henkilö- ja osoitetietoja voidaan päivittää automaattisesti väestötietojärjestelmän ja postin osoiterekisterien avulla. (Bergström & Leppänen 2005, 422.)

Asiakastietokantaa luotaessa täytyy ottaa huomioon henkilötietolain säännökset ja tietosuojaan liittyvät määräykset. Lisäksi hyviin tapoihin kuuluu kysyä asiakkaalta, saako hänet liittää asiakastietokantaan ja sopia etukäteen, mitä viestintää hänelle saa kohdistaa ja mitä viestintäkanavia hän haluaa käyttää. (Bergström & Leppänen 2005, 421.)

Asiakastieto ei ole yritykselle minkään arvoista, jos sitä ei käytetä. Asiakastiedon arvo yritykselle määräytyy siis vain käytön perusteella. Mitä laajemmin ja tuotteli-  
aammin tietoa käytetään, sitä arvokkaampaa tieto on. Vain arvokkaalla tiedolla tuotetaan strategista kilpailuetua, kun sitä käytetään asiakassuhteiden ja toiminnan kehittämiseksi. (Hellman 2003, 160.)

Tiedon arvoa määrittää myös sen yhtenäisyys ja oikeellisuus. Hiemankin väärä tieto on arvotonta ja epäluotettavaa, jolloin sitä ei uskalleta käyttää. Käyttämätön tieto taas vanhenee, kun sitä ei ylläpidetä. Yrityksessä olisikin tärkeää systematisoida asiakastiedon ylläpito ja täydentäminen, sekä jatkuvasti mitata tiedon oikeellisuutta. (Hellman 2003, 167.)

Tietojen ajan tasalla ja oikeana pitäminen kuitenkin maksaa yritykselle. Rahalliset panostukset tähän maksavat itsensä takaisin vain käyttämällä tietoa. Jos tietoa ei käytetä eikä myöskään ylläpidetä, ei synny tuottoja eikä kustannuksia. Jos taas ylläpidetään mutta ei käytetä, syntyy pelkkiä kustannuksia. Ihannetilanne onkin, että tietoja ylläpidetään ja käytetään, jolloin saadaan myös tulosta aikaiseksi. (Hellman 2003, 167.)

Hellmanin (2003, 168) mukaan tiedon pitäminen ajan tasalla ja oikeana edellyttää, että:

- CRM-ohjelmiston tietorakenne mahdollistaa tiedon oikeellisuuden
- CRM-ohjelmistoa käytetään sovitulla tavalla
- valvotaan tiedon oikeellisuutta systemaattisilla tarkistuksilla ja aikaleimoilla
- tietoa ylläpidetään monipuolisesti sekä yrityksen eri järjestelmien avulla että organisaation toimesta, siten että kaikilla käyttäjillä on informaatiovastuunsa
- tietoa ylläpidetään käyttämällä eri välineitä ja lähteitä monipuolisesti (Internet, kyselyt, puhelin, posti, asiakkaan itse ylläpitämät tiedot)
- asiakasrajapinnan hallinta sujuu sähköisesti
- käytetään ulkopuolisia tietolähteitä tehokkaasti ja tarpeen mukaan
- varmistaudutaan aina siitä, että CRM-ohjelmistoon tulevat sekä uudet että korjattavat tiedot ovat oikein.



## 5 CRM-OHJELMISTON HANKINTAPROJEKTI

### 5.1 Tarpeiden kartoitus

Väätäjän (2008) mukaan paras tapa saada yrityksen tarpeet selville on henkilöiden haastattelu. Tarvittava haastatteluiden määrä ja haastateltavat henkilöt täytyy päättää tapauskohtaisesti. Tärkeää kuitenkin on, että haastatteluissa mukana on eri ryhmien edustajia (myyjät, johto, asiakaspalvelu, laatu, laskutus, tuotanto, jne.). CRM-ohjelmisto ei ole ainoastaan myyjän työkalu, vaan sitä tarvitsevat kaikki, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä.

Ennen kaikkea mukana pitää olla johto, koska he päättävät investoinneista ja odottavat projektilta tuloksia. Lisäksi haastatteluun mukaan tarvitaan erilaisia ohjelmiston käyttäjiä, sekä edelläkävijöitä että konservatiivisempia käyttäjiä. Muutosvastarinnan välttämiseksi on tärkeää, että käyttäjät kokevat uudet toimintatavat käteviksi ja paremmiksi kuin vanhat. (Väätäjä 2008.)

Väätäjä (2008) kehottaa itse haastatteluissa suodattamaan asioita. Hän muistuttaa, että haastateltava puhuu omasta näkökulmasta hyvin subjektiivisesti ja hänen oma näkökulmansa ei aina ole sama kuin koko yrityksen näkökulma. Kun haastattelija kerää yhteen kaikki yrityksen edustajien mielipiteet, hän näkee niistä muodostuvan kokonaiskuvan.

Itse haastattelutilanteessa haastattelua ei kannata ohjata liikaa. Parhaat kehitysehdotukset tulevat yleensä esille sillä, että kysytään suoraan mikä työssä on hankalaa ja mitä haluttaisiin parantaa. Haastateltavalta ei kannata tentata mitä ominaisuuksia hän ohjelmistossa tarvitsisi, koska hän ei tarvitse irrallisia ominaisuuksia vaan omaa työtään helpottavaa toimintatapaa. (Väätäjä 2008.)

Haastattelussa kannattaa suosia avoimia kysymyksiä ja kuunnella mitä vastaaja itse tuo esille. Näin yleensä saadaan parhaiten selville todelliset tarpeet. Kannattaa-kin esittää yleispäteviä kysymyksiä, kuten esimerkiksi "mitä hankalia asioita työ-  
säsi tulee vastaan myyntiin/asiakkaisiin/jne. liittyen". Kysymyksiä voi tarkentaa lisää kysymyksillä, esim. "miksi nämä asiat ovat hankalia". Lisäksi voi kysyä suoraan mitä kehitettävää haastateltava näkee omassa työssään. Kannattaa selvittää tiedon tarvetta esimerkiksi kysymällä, mitä tietoa asiakkaasta haastateltava tarvitsee omassa työssään. (Väätäjä 2008.)

## 5.2 Tarpeiden kuvaus

Kun yrityksen tarpeet ovat selvillä, ne on hyvä koota kuvaukseksi. Kuvaus auttaa selkiyttämään omia odotuksia ohjelmiston suhteen. Lisäksi se antaa kuvan ohjelmistojen toimittajille millaista ratkaisua yritys tarpeisiinsa on hakemassa.

Kuvaukset vaihtelevat suuresti muutamasta sivusta aina pitkiin ja yksityiskohtaisiin määrittelydokumentteihin. Lyhyissä määrittelyissä etuina ovat määrittelyn nopeus, edullisuus ja keveys. Huonoina puolina taas ovat kasvaneet riskit prosessin epäonnistumiseen, kun tarpeita ei ole systemaattisesti kuvattu. Pelkkä listaus yleisistä tarpeista ei ole riittävä. Kevyt määrittely myös jättää sijaa toimittajien myyntipu-  
heille, jotka saattavat ottaa vallan todellisten tarpeiden sijaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 179.)

Toiminnan kuvauksessa lähdetään liikkeelle kuvaamalla organisaation tavoiteti-  
lanne prosesseiksi ja käyttötapauskuvauksiksi. Harvoissa yrityksissä prosessien kuvausta on jo ennalta toteutettu, jolloin se täytyy tehdä vain tietojärjestelmän han-  
kintaa varten. Ilman kuvausta ei tarpeita ole riittävästi dokumentoitu. Kannattaa ot-  
taa huomioon, että se kuvauksen taso, jolla yritys itse ymmärtää prosessinsa, ei  
välttämättä ole riittävä toimittajalle. Toimittajan on tärkeää ymmärtää mitä tietoa  
tarvitaan ja miten tietojärjestelmän tulisi toimia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 179.)

Toimintaa mallinnettaessa täytyisi lähtökohtana olla sekä käyttäjäystävällisyys että liiketoiminnan kuvaaminen tietojärjestelmille esimerkiksi käsitemallin muodossa. Käyttäjien kanssa toimintaa määritettäessä tulisi konkreettisesti osoittaa, miten tuleva järjestelmä tukisi heidän työtään ja päätöksentekoa. Käyttötapaukset voidaan kuvata jopa valmiiksi näytöksi asti, jolloin konkretisoiminen on helpompaa. Käyttötapausten mukaan luodaan myös käsitemalli, jonka henkilöstön lisäksi myös tietokanta-asiantuntijat ymmärtävät. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 179-180.)

### 5.3 Hankintavaihe

Hankintaprojekti voidaan jakaa karkeasti neljään osaan, jossa ovat seuraavat vaiheet: valmistautuminen ja dokumentointi, suunnittelu ja viestintä, tarjoaminen ja evaluointi sekä päätöksenteko. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 180.)

Hankintaan tarvittavan dokumentaation kerääminen aloitetaan jo tarpeiden kartoituksen aikana. Näin saadaan dokumentaatio kuvastamaan yrityksen todellista tarvetta ja hanke päästään toteuttamaan heti, kun tarpeiden pääpiirteet ovat selvillä. Täysin tarkkaan tarvemäärittelyyn ei tarvitse vielä tässä vaiheessa mennä, vaan toimittajia voidaan haluttaessa lähestyä tarjouspyynnöin jo ennen tätä. Näin säästetään projektin läpimenoaikaa. Tässä ensimmäisessä vaiheessa tehdään tarjousdokumentaation puuttuvat osat eli esimerkiksi kirjeet ja hintarakenteet. Päivitetään myös tekniset tiedot työasemista, palvelimista ja verkosta. Loput dokumentit (liiketoiminnan kuvaus, käsitemalli, kuvaus integraatiotarpeesta) voidaan tehdä myöhemmin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 180.)

Projektin suunnittelu- ja viestintävaiheessa lähetetään tiedustelut potentiaalisille toimittajille ja kerrotaan tulevasta hankinnasta. Mikäli tarjousdokumentaatio sisältää tarkan määrittelyn organisaation liiketoiminnasta, voidaan kilpailutukseen osallistuvilta vaatia salassapitosopimus. Tärkeintä hankkeen tässä vaiheessa on määrittää päätöksentekokriteerit ja selvittää ne projektiin osallistuville ja päätöksentekijöille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 180.)

Tarjoamisen ja evaluoinnin vaiheessa lähetetään varsinainen tarjousmateriaali eli tarjouspohja, jossa on kysymyksiä toimittajille aihealueittain. Näin saadaan toimittajien kuvaukset ratkaisuihinsa samassa formaatissa, jolloin niiden keskinäinen vertailu on helpompaa. Tarjouspohjassa kannattaa olla myös valmis hinnoittelurakenne, jolloin myös hintavertailun tekeminen on helpompaa. Joillekin toimittajille tosin tarjouspohjan täyttäminen voi tuottaa ongelmia, mikäli heidän ratkaisunsa toimii omanlaisellaan logiikalla ja sitä ei pystytä kuvaamaan hyvin tarjouspohjan edellyttämässä muodossa. Toimittajien lisäkysymyksiä varten voidaan pitää erillinen infotilaisuus, jolloin kaikki saavat saman vastauksen yhtä aikaa. Toimittajien tarjoamiin järjestelmiin tutustuttaessa voidaan käydä vierailuilla referenssikohteissa ja testata eri järjestelmien demoja. Järjestelmiä arvioidaan sekä toiminnallisten että teknisten ominaisuuksien mukaan. Lopuksi on hyvä koota arviot yhteen ja tehdä yhteenveto tarjottavista ratkaisuksista ja niiden toimittajista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 181-183.)

Päätöksentekovaiheessa arvioidaan toiminnallisia ja teknisiä vaatimuksia, sekä hintarakennetta. Hintarakenteessa on huomioitava sekä kertainvestointi että omistuskustannukset. Päätöksenteosta on hyvä tiedottaa tiettyyn määräaikaan mennessä, jolloin vähennetään turhaa epätietoisuutta toimittajien puolella sekä turhaa kommunikointia ostajan ja toimittajan välillä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 181.)

Päätöksentekokriteerit voidaan jakaa esimerkiksi teknisiin ja toiminnallisiin tekijöihin sekä kustannustekijöihin. Kustannustekijät voidaan lisäksi jakaa vielä omistamiskustannuksiin ja hankintakustannuksiin. Omistamiskustannukset ovat yksi tärkeimmistä arvioinnin kohteista, sillä ne voivat muuttua prosessin etenemisen myötä. Yrityksen strategia voi muuttua ja ohjelmistoa joudutaan usein kehittämään muuttunutta tilannetta vastaavaksi, jotta pystytään jatkossakin keräämään dataa ja jäsentämään sitä tiedoksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 182-183.)

Varsinaisen tietojärjestelmäarvioinnin suorittaa yleensä tehtävään nimetty ryhmä, jossa on mukana mielellään erilaisia asiantuntijoita. Asiantuntijoita voivat olla tietotekniikkaan erikoistuneet, mutta myös muut erilaisia näkemyksiä omaavat asiantuntijat. Arviointia tehtäessä kaikki ryhmään kuuluvat täyttävät tahollaan arviointipohjan ja lopuksi kokoonnutaan tekemään yhteenveto arvioiden pohjalta. Arviointiin voi liittyä referenssivierailuja, demon testauksia ja muita arvioon vaikuttavia asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 184.)

Kun ryhmä on saanut yhteenvedon kasaan, se esitellään perusteluineen päätökseen osallistuvalla ryhmällä. Kun päätös on tehty, siitä on hyvä ilmoittaa toimittajille ja päätöksestä voi myös muodostaa taulukon, josta selviää pääkriteerit valinnalle ja kuinka kisassa mukana olleet toimittajat ovat pärjänneet. Tällainen lista laaditaan yleensä julkisen sektorin yrityksissä, joilla on velvoitteita perustella julkisesti päätöksensä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 184.)

#### 5.4 Onnistuneen projektin edellytykset

Jotta CRM-ohjelmiston käyttöönotto sujuisi sulavasti, kannattaa yrityksen pyrkiä välttämään operatiivisen toiminnan häiriöt. Uutta ohjelmistoa kehitettäessä ja käyttöönotettaessa vaarana on, että yrityksen päivittäinen toiminta kuormittuu kohtuuttomasti tai jopa estyy kokonaan. Tämä taas johtaa katetuoton väliaikaiseen vähenemiseen, mikä kannattaa huomioida myös projektin tuottamana kustannuksena. Panostamalla laadukkaaseen projektin hallintaan voidaan kuitenkin nämä kustannukset ja muut toiminnalle aiheutuvat vahingot minimoida. (Mäntyneva 2001, 71.)

Kehityshankkeelle on tärkeää hankkia ylimmän johdon tuki. Kun johto on sitoutunut hankkeen tavoitteisiin, ovat ihmiset taipuvaisempia joustamaan hankkeeseen liittyvien pienten epämukavuuksien ilmetessä. Lisäksi hanke tarvitsee onnistuakseen riittävät resurssit käyttöönsä, jolloin on tärkeää, että ylin johto on halukas sitoutumaan tavoitteisiin ja riittävään resursointiin. (Mäntyneva 2001, 72.)

Projektin onnistumiseksi tarvitaan myös selkeästi määritellyt tavoitteet, joiden toteutumista myös mitataan. Tavoitteenasettelun selkeyttämiseksi kannattaa hanke jakaa projekteihin, joille asetetaan mitattavat tavoitteet. Projektissa työskentelevät ihmisten täytyy tietää tavoitteet ja nähdä onko ne saavutettu vai ei. Olisikin järkevää ottaa projektiin liittyvät ihmiset mukaan tavoitteiden asetantaan. (Mäntyneva 2001, 72.)

Projektissa työskentelevien ihmisten motivoimiseksi kannattaa heitä palkita onnistumisesta. Projektin eteenpäin vieminen teettää usein työntekijöille lisätyötä muun työn ohelle, jolloin motivaatio on vaarassa laskea. Jotta ihmiset tekisivät parhaansa projektin tavoitteiden saavuttamiseksi, kannattaa heitä palkita täyttyneistä tavoite-kriteereistä. Tästä on hyötyä myös tulevaisuuden projektien onnistumisen kannalta, kun työryhmän asenne projekteja kohtaan on positiivinen. (Mäntyneva 2001, 72.)

Projektin onnistumisen kannalta tärkeitä ovat myös loppukäyttäjät, jotka pitäisikin ottaa osaksi projektia. Mikäli loppukäyttäjät eivät ole innostuneita ottamaan käyttöönsä uutta CRM-ohjelmistoa, jäävät siitä saatavat hyödyt saavuttamatta. Siirtyminen ohjelmiston käyttöön pitäisikin tehdä mahdollisimman helpoksi ja tehdä käyttöön liittyvät toimintamallit, jotka kaikki ottavat heti käyttöönsä. (Mäntyneva 2001, 72.)

Kehittämishankkeista ei voi saada liikaa tietoa. Siksi onkin erittäin tärkeää tiedottaa projektista mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Ihmisten tulisi nähdä projektin tavoitteet yhdenmukaisesti ja heidät pitäisi saada sietämään ajoittaiset epämukavuudet ja poikkeamat totutuista käytänteistä projektin aikana. Henkilöstön motivoimisessa auttaa, että kaikki tietävät mistä on kyse ja mikä on päämäärä. (Mäntyneva 2001, 73.)

Teknologian ansojen välttämiseksi kannattaa noudattaa Blighin & Turkin (2004, 179-180) ohjeita:

- Avainstrategioita, politiikkaa ja prosesseja koskevat päätökset tehdään ennen teknologiaan liittyviä päätöksiä
- Vältetään hankkimasta suin päin koko yrityksen kattavaa pakettiratkaisua. Muussa tapauksessa on vaarana, että ryhmän huomio häiriintyy, strategiapäätökset unohtuvat ja johto ei vakuutu hankinnan järkevyydestä.
- Teknologian tarjoajat eivät saa johtaa päätöksentekoa. Päätöksiä tulee olla tasapainossa alkupäämäärien kanssa.
- Ohjelmiston pitkäaikainen ylläpito kannattaa tiedostaa jo heti alkuvaiheessa. Kunnossapitosopimukset voivat tulla kalliiksi ja usein tarvittavat parannukset ja hiomiset ovat kalliita ja aikaa vieviä.
- Liian teknisiä ratkaisuja kannattaa välttää. Ne vain heikentävät käytettävyyttä, suorituskykyä ja vievät aikaa tärkeältä muutoksen johtamiselta.
- Ohjelmistopakettien laajuutta ja tasoa ei kannata yliarvioida. Monet projektit ovat epäonnistuneet, kun on luotettu vain ominaisuuksiltaan monipuoliseen pakettiratkaisuun.
- Kannattaa huomioida integraatioiden monimutkaisuus, etenkin kun käytetään eri ohjelmiston tarjoajia.
- Ei kannata kytkeä yhteen liian montaa ohjelmistosovellusta. Paisuneet projektit johtavat useimmiten vain käyttö- ja suoritusongelmiin.
- Käytettävyyden ja suoritettavuuden suunnitteluun ja testaukseen kannattaa todella käyttää aikaa, sillä niihin liittyvät ongelmat ovat kaikkein näkyvimpiä ja inhottavimpia käyttäjän näkökulmasta.
- Loppukäyttäjien koulutukseen ja johdon valmisteluun on syytä varata tarpeeksi aikaa, jotta he pystyvät heti täysin käyttämään uusia työkaluja.

## 5.5 Onnistuneen hankintaprojektin hyödyt

Ohjelmistojen avulla saavutellaan tavallisesti kahdenlaista hyötyä. Ensinnäkin saadaan lisää tehokkuutta toimintaan. Tietojärjestelmät tehostavat esimerkiksi myyntityötä ja asiakkuuksien liittyvän informaation hyödyntämistä. Niiden myötä yrityksellä on mahdollisuus saada asiakkaaseen liittyvät tiedot käyttöönsä eivätkä ne ole enää vain yksittäisen myyjän hallussa. Asiakkaat eivät ole enää riippuvaisia tietyn myyjän kanssa asioinnista, vaan toinen myyjä voi jatkaa siitä mihin edellinen on jäänyt. (Mäntyneva 2001, 74.) Asiakaspalvelu on ohjelmiston avulla myös entistä yksilöllisempää (Mäntyneva 2001, 78).

Ohjelmistojen tuoma tehokkuus näkyy toimenpiteiden tehostumisena, jolloin esimerkiksi suurille kohderyhmille markkinointi on helpompaa ja taloudellisempaa. Säästöjä tuo myös yrityksen operatiivisen toiminnan tehostuminen, kun asiakkuusinformaatio saadaan ohjelmiston avulla paremmin hallintaan. (Mäntyneva 2001, 74.)

CRM-ohjelmisto tuo parannusta markkinointiviestinnän vaikuttavuuteen. Viestintä on vaikuttavinta, kun se kohdennettu oikein ja viesti muokattu vastaanottajan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi viestintä voidaan toteuttaa asiakkaan toivomalla tiheydellä, jotta asiakas suhtautuisi viesteihin positiivisesti ja reagoisi niihin herkemmin. (Mäntyneva 2001, 74-75.)

CRM-ohjelmiston avulla markkinoinnin toteutusta voidaan yksilöllistää entistä enemmän. Ohjelmisto lisää tietämystä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista ja ostokäyttäytymisestä, jolloin viestintää osataan mukauttaa asiakkaan mukaan. Lisäksi markkinoinnin osuvuutta voidaan parantaa kohdentamalla markkinointi vain kaikkein todennäköisimmille asiakkaille. Ohjelmiston avulla viestintä tapahtuu suoraan asiakkaalle, ilman että kilpailijat ja muu maailmaa tietää viestin sisältöä. Ohjelmiston avulla voidaan myös seurata asiakkuuden elinkaaren kehittymistä ja kohdentaa viestintää elinkaaren vaiheen mukaan, jolloin asiakas välttyy ristiriitaiselta viestinnältä. (Mäntyneva 2001, 77.)



Tietokoneavusteiseen tiedonhallintaan siirrytään usein siinä vaiheessa, kun manuaaliset menetelmät käyvät liian työläiksi. CRM-ohjelmisto mahdollistaa muistiinpanojen syvällisemmän ja järjestelmällisemmän hyödyntämisen. Lisäksi muistiinpanot saadaan määrämuotoisiksi, jolloin informaatiota on helpompi hallita ja vertailla. (Mäntyneva 2001, 76.)

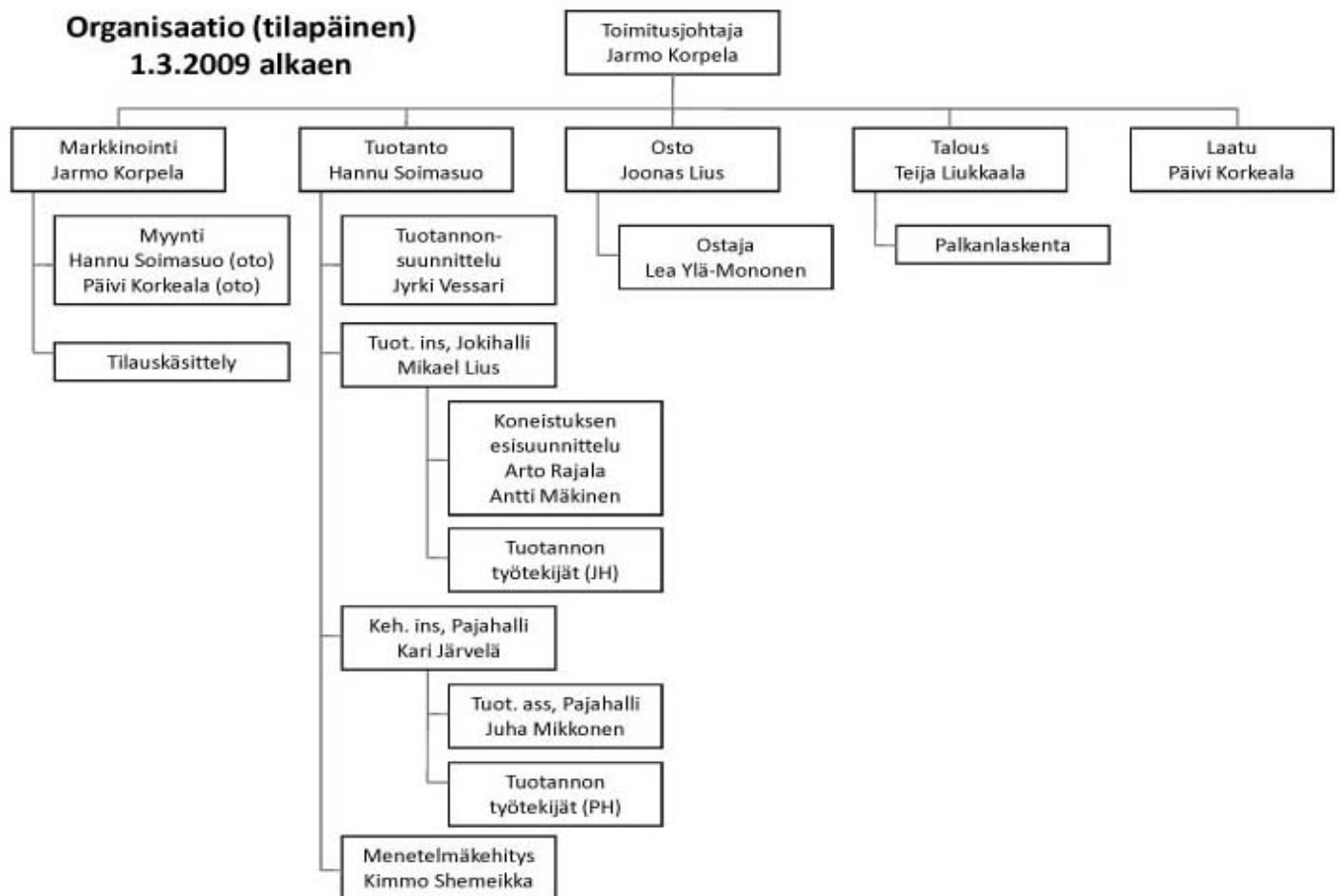
CRM-ohjelmiston voidaan odottaa tuovan myös kustannussäästöjä. Ennen hankintaa on syytä pyrkiä arvioimaan todellisten kustannussäästöjen määrä ja olosuhteet, joissa säästöt toteutuvat. Kustannuksia verrataan lopuksi investoinnin suuruuteen, jolloin nähdään onko hankinta kannattavaa. Investoinnin suuruuden arviointi on usein helpompaa kuin investoinnista aiheutuvien tuottojen arviointi, mutta sama ongelma on kaikkien muidenkin tietojärjestelmäinvestointien kohdalla. (Mäntyneva 2001, 75.)

## 6 JAVASKO OY:N ASIAKKUUDENHALLINTA

### 6.1 Yrityksen esittely

Javasko Oy on raskaan ja keskiraskaan teknologiateollisuuden monipuolinen järjestelmätoimittaja, joka valmistaa vaativia teräsrakenteita ja laitteita. Yritys on erikoistunut suurehkojen levy- ja hitsausrakenteisten koneenosien ja komponenttien tuottamiseen. Esimerkkejä osaamisalueesta ovat sähkömoottorien rungot, laakerikilvet, paperikoneiden ja pumpputeollisuuden osat sekä erityyppisten koneiden rungot ja alustat. Tuotteet valmistetaan yksittäisistä osista täydelliseen laitteistoon asti asiakkaan toiveita noudattaen. Lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen palveluja niin osahankintaan kuin asennuksiinkin liittyvissä tehtävissä. (Javasko Oy:n esite 2009.)

Javasko toimii perinteisellä teollisuusseudulla Mäntässä ja Vilppulassa. Tuotantotiloja ovat Jokihalli (koneistus ja kokoonpano), Pajahalli (esikäsitteily ja levytyö) sekä Koskihalli (koneistus ja levytyö). Yrityksen tuotantotiloissa työskentelevät levysepät, hitsaajat, asentajat ja koneistajat. Metallialan ammattilaisten lukumäärä on tällä hetkellä noin 100. Viime vuosina voimakkaasti kasvanut liikevaihto oli vuonna 2008 noin 21 miljoonaa euroa (Javasko Oy:n kotisivut 2009.) Kuviosta (s. 35) on nähtävissä tämänhetkinen tilapäinen organisaatio.



KUVIO. Javasko Oy:n organisaatio (Soimasuo 2009)

Yrityksen toiminnassa panostetaan korkeatasoiseen laatuun ja kustannustehokkuuteen. Tähän päästään kattavalla toimittajaverkostolla, jatkuvalla koulutuksella, tehokkaalla tiimi- ja vuorotyöskentelyllä sekä toimivalla logistiikalla. Javaskon tavoitteena on olla kansainvälisesti toimiva innovatiivinen ja kannattava yritys, jota avainasiakkaat pitävät ensisijaisena yhteistyökumppaninaan. Javaskon toimintaa ohjaavat asiakastytyväisyyteen tähtäävät arvot. (Javasko Oy:n esite 2009.)

Jatkuva uudistuminen ja toiminnan parantaminen asiakkaiden tarpeita silmälläpitäen on yrityksessä sisäistetty ensiarvoisen tärkeäksi asiaksi. Viime vuosina on tehty mittavia investointeja palvelukyvyyn vahvistamiseksi ja toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Yksi Javaskon viimeisimmistä kehittämishankkeista oli ISO9001 mukaisen laatujärjestelmän luominen. Lisäksi Javasko ajattelee ympäristöä noudattamalla ISO14001 – ympäristöjärjestelmää. (Javasko Oy:n esite 2009.)

## 6.2 Yrityksen historia lyhyesti

1985 – Jaakko Vastamäki ja Jarmo Korpela perustivat Javasko Oy:n. Tässä yhteydessä Ahlström Osakeyhtiön Mäntän pumpputehtaan levyjen hitsausosasto ja muutamia työstökoneita siirtyi Javaskolle.

1986 – rakennettiin uudet tuotantotilat Isonniemen teollisuusalueelle.

1987-89 – toiminta kasvoi ja hankittiin uusia isohkoja työstökoneita.

1990 – saavutettiin lamaa edeltävän kasvun huippu ja työntekijämäärä lähenteli 50 henkilöä.

1991-93 – Suomessa oli lamavuodet. Liikevaihto ja henkilömäärä laskivat mutta Javaskon toiminta jatkui.

1994 – toiminta lähti uudelleen nousuun. Hankittiin toinen tuotantohalli levy- ja hitsaustöitä varten Isonniemen alueelta ja lisättiin työstökoneita.

1996-97 – voimakkaan kasvun aikaa, investoitiin uusiin levytyökoneisiin.

1998-2000 – Javasko kehitettiin järjestelmätoimittajaksi ja luotiin partnership-suhteita asiakkaiden kanssa.

2001 – kovan kasvun vuosi. Henkilöstön määrä nousi 80:een. Investoitiin jälleen uusiin työstökoneisiin.

2004 – Finn-Powerin Vilppulan tehtaan hitsaus- ja koneistusosasto siirtyi maaliskuussa Javaskolle yrityskaupan myötä.

(Javasko Oy:n kotisivut 2009.)

## 6.3 CRM-ohjelmiston valintaprojektin kulku

### 6.3.1 Tarvekartoitus

Projektin alussa mietittiin vaihtoehtoja, millä tavoin yrityksen tarpeita kannattaisi lähteä selvittämään. Päädyttiin ratkaisuun selvittää tarpeet henkilökohtaisten haastattelujen avulla, jolloin saataisiin todennäköisesti pidemmät vastaukset kuin täytettävällä kyselylomakkeita. Opinnäytetyöntekijä halusi mahdollisuuden vastailta haastateltaviensa kysymyksiin ja tarvittaessa kertoa aiheesta enemmän niille, joille se ei ennestään ollut tuttu. Haastatteluun päätettiin ottaa mukaan tahot, jotka tulisivat ohjelmistoa käyttämään: johto, myynti, tilauskäsittely ja mahdollisesti myös osto (mikäli ohjelmistoon tallennettaisiin myös tietoja omista toimittajista). Haastateltavia henkilöitä oli kaikkiaan kahdeksan.

Seuraavaksi lähdettiin miettimään haastattelun kysymyksiä. Koska opinnäytetyöntekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta tarvekartoituksen tekemisestä CRM-ohjelmistoihin liittyen, hän päätyi kääntymään ammattilaisten eli ohjelmistotoimittajien puoleen. Muutamille toimittajille lähetettiin sähköpostiviestiä ja heiltä pyydettiin apua kysymysten laadintaan. Pari toimittajaa vastasi ja vastausten perusteella tuli selväksi, ettei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa selvittää tarpeita. Lisäksi valmiita kysymyspatteristoja on mahdoton antaa. Opinnäytetyöntekijä päätyi soveltamaan saamiaan vastauksia ja niiden pohjalta kehitti haastattelukysymykset.

Opinnäytetyöntekijä teki itselleen haastatteluja varten kysymyslomakkeet, joita tuli kolmenlaisia: omat johdolle (liite 1), myynnille/tilauskäsittelijöille (liite 2) ja ostolle (liite 3). Kysymyksistä pyrittiin tekemään helposti ymmärrettäviä ja vastattavia sekä haastateltavien omaa työtä sivuavia. Aihe oli monelle haastateltavalle ennestään aika outo, joten kysymykset eivät vaatineet aiempaa tietämystä ohjelmistoista. Haluttiin saada selville kaiken kaikkiaan, millaisia tarpeita työntekijöillä on työhönsä liittyen. Opinnäytetyöntekijä otti omaksi tehtäväkseen tulkita, pystyisikö ohjelmisto tarjoamaan tarpeisiin ratkaisut.

Kun kysymykset olivat valmiina, lähestyttiin haastateltavia kirjeellä (liite 4), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta. Lisäksi kirjeessä avattiin hieman aihetta ja annettiin kysymykset etukäteen katsottavaksi, ettei haastatteluun tarvitsisi tulla kylmiltään. Kun haastateltavat olivat saaneet alustuksen, sovittiin pari päivää myöhemmin heidän kanssaan haastatteluajat.

Haastattelut toteutettiin kahden kesken haastateltavan kanssa, rauhallisessa ympäristössä eri puolilla yrityksen toimitiloja. Haastatteluissa oli mukana nauhuri, jotta opinnäytetyöntekijä pystyisi paremmin purkamaan haastattelut jälkikäteen. Hän teki samalla muistiinpanoja, kun esitti kysymyksiä. Haastattelut sujuivat aika rennossa hengessä ja kelloon katsomatta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen vastausaineisto ja siinä myös onnistuttiin.

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, purettiin haastattelut pääpiirteittäin ensin paperille. Tämän jälkeen vastauksista tulkittiin ohjelmistoa koskevat ominaisuustarpeet ja niistä tehtiin listaus siten, että tärkeimmiksi nousseet ominaisuudet olivat listan alussa. Markkinointijohtajan haastattelusta koottiin paljon yleistä tietoa yrityksestä, jotta opinnäytetyöntekijä pääsisi paremmin sisälle yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Tiedot toiminnasta ja prosesseista kerättiin siinäkin mielessä, että ohjelmistojen tarjoajat tarvitsevat niitä myös saadakseen käsityksen yrityksen toiminnasta ja osatakseen tarjota ratkaisujaan yritykselle.

Haastatteluissa tuli paljon puheeksi yleisiä työhön liittyviä kehittämiskohteita ja parannusehdotuksia niihin. Osa aiheista liittyi suoraan asiakkuudenhallintaan ja ohjelmistoon, osa taas paremminkin muun toiminnan kehittämiseen. Kaikki haastatteluiden anti päätettiin kuitenkin hyödyntää ja kaikki esille tulleet asiat koottiin omiksi listoikseen (liitteet 5-8). Listat annettiin yrityksen johdolle, jotta he voivat hyödyntää tietoja toiminnan kehittämisessä. Asiakkuudenhallintaa ja ohjelmistoa koskevia listoja yritys voi hyödyntää siinä vaiheessa, kun ohjelmistoa ollaan ottamassa käyttöön.

Tarpeiden kartoitus onnistui hyvin, mutta kieltämättä haastattelut paisuivat aika laajoiksi. Tietoa saatiin paljon, joten haastatteluja oli erittäin haasteellista purkaa. Lisäksi vastaukset jäivät paljolti opinnäytetyöntekijän oman tulkinnan varaan, jolloin väärinkäsityksen mahdollisuus on olemassa. Jälkeenpäin ajatellen haastateltavat olisi voinut perehdyttää paremmin aiheeseen esimerkiksi tiedotustilaisuuden kautta ja sitten vasta lähteä kysymään suoraan, mitä ominaisuuksia he toivoisivat ohjelmistolta. Toisaalta silloin arvokas muu kehittämisaineisto olisi todennäköisesti jäänyt saamatta ja koko projektista olisi tullut yrityksen näkökulmasta aikaavievämpi ja raskaampi.

### 6.3.2 Suositeltavien ohjelmistojen valinta

Ohjelmistojen valinnassa lähdettiin liikkeelle siitä, että ensin tutustuttiin eri ohjelmistoihin ja niiden ominaisuuksiin. Näin opinnäytetyöntekijä sai paremmin kuvan mistä ohjelmistoissa on ylipäänsä kyse. Tietoa haettiin Internetistä, koska lähes kaikki ohjelmistojen toimittajat tarjoavat tuotteitaan sitä kautta. Hakukoneena käytettiin Googlea, koska se on tiedoiltaan kaikkein kattavin.

Kaikista tarjolla olevista ohjelmistoista valittiin 20 äkkiseltään hyvän oloista vaihtoehtoa, joista tehtiin kaikista lyhyet tietopaketit helpottamaan vertailua. Ohjelmiston tarjoajiin oltiin yhteydessä sähköpostitse ja puhelimitse, jolloin saatiin hieman lisätietoa heidän tarjoamistaan ratkaisuista. Lisäksi opinnäytetyöntekijä testaili ohjelmistojen demoja, saadakseen paremman käsityksen niiden käytettävyydestä.

Kun tarvekartoitus oli saatu valmiiksi, siirryttiin taas tarkastelemaan ohjelmistoja uusin silmin, tällä kertaa yrityksen tarpeiden näkökulmasta. Ohjelmistoista valittiin tällä kertaa 10 parhaiten yrityksen tarpeisiin vastaavaa ja niistä lähetettiin tarjouspyynnöt (liite 9). Tarjouspyyntöjen mukana oli kuvaus yrityksen tarpeista ja toimittajia pyydettiin kertomaan, kuinka he tarpeet täyttäisivät. Aikaa tarjouksen jättämiseen annettiin viikko johtuen siitä, että tarjoukset haluttiin saada vielä vuoden 2008 puolella projektin pysymiseksi aikataulussa.

Tarjousten saavuttua katsottiin tarkemmin millaisia ratkaisuja ja mihin hintaan toimittajat tarjosivat. Javasko Oy:n johto toivoi, ettei investointi tulisi turhan kalliiksi. Siispä ohjelmistoista valittiin kolme opinnäytetyöntekijän mielestä hinnaltaan ja ominaisuuksiltaan sopivinta ohjelmistoa (liitteet 10-12), jotka vastasivat yrityksen tarpeita parhaiten. Nämä ohjelmistot olivat KONTAKT (toimittajana Lundalogik), LEMONSOFT CRM (toimittajana Lemonsoft Oy) ja vTigerCRM (toimittajana Stratman Oy).

Vaihtoehdoista koottiin yritykselle tietokansiot, joista näkee kätevästi alustavat tarjoukset, hinnastot ja esitteitä ohjelmistoista. Kansioista selviää myös tarkempia perusteluja, miksi juuri kyseiset ohjelmistot on valittu. Lisäksi niissä on tarvittavat yhteystiedot, jotta ohjelmistontarjoajiin olisi helpompi lähteä ottamaan yhteyttä sen ollessa ajankohtaista.

Opinnäytetyöntekijä listasi myös kaikki vaihtoehtoina olleet ohjelmistot ja syyt, miksi ne päädyttiin karsimaan. Listaan (liite 13) laitettiin myös ohjelmistojen kotisivujen osoitteet, jotta yritys voi halutessaan tutustua läpikäytyihin vaihtoehtoihin.

Perusteellisempi tutustuminen ohjelmistoihin olisi ehkä ollut paikallaan, koska parhaiten niistä pääsee selvyteen pyytämällä ohjelmistontarjoajat esittelemään tuotteensa paikan päälle. Olisi kuitenkin ollut aikamoinen työ kutsua kaikki vaihtoehdot esittelyyn, joten parempi kutsua esittelyyn kaikkein kiinnostavimmat vaihtoehdot. Näin säästetään sekä yrityksen että ohjelmistotoimittajien aikaa.



### 6.3.3 Opinnäytetyöntekijän suositukset ohjelmiston hankintavaiheeseen

Koska Javasko Oy:n johto vaikutti kiinnostuneemmalta hankkimaan ohjelmiston omalle koneelle, valittiin suositelluiksi ohjelmistoiksi kaksi omalle koneelle asennettavaa ja vain yksi selainkäyttöinen. Selainkäyttöinen on helpompi ja halvempi käyttöönottaa, mutta pitkällä tähtäimellä saattaa tulla kalliimmaksi. Selainkäyttöinen voisi olla hyvä ehkä siinä tapauksessa, että ei olla varmoja, kuinka ohjelmisto omaksutaan käyttöön. Sen kohdalla nimittäin selvittää matalilla aloituskustannuksilla ja vähillä asennuksilla. Jos sattuu, että ohjelmisto koetaan hyödyttömäksi, niin palvelun voi katkaista helposti ja kustannukset loppuvat siihen. Kannattaa kuitenkin selvittää etukäteen miten tallennetut tiedot saadaan talteen, jos palvelu jossain vaiheessa tullaan katkaisemaan.

Mikäli päätetään ottaa selainkäyttöinen, on hyvä miettiä heti jatkosuunnitelma. Jos CRM-ohjelmisto koetaan tarpeelliseksi ja sitä käytetään, niin pidemmän päälle halvemmaksi tulee hankkia ohjelmisto omaksi. Valittu selainkäyttöinen ratkaisu pitäisi olla sellainen, että sen voi myöhemmin ostaa omalle palvelimelle. Vaihto selainkäyttöisestä johonkin aivan muuhun omalle koneelle asennettavaan ohjelmistoon ei liene järkevää, koska tietojen siirto tulee myös yleensä maksamaan paljon.

Ihan ensiksi ennen uuden ohjelmiston hankintaa kannattaa tutustua nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän Lean Systemin asiakkuudenhallintatyökaluihin. Sieltä löytyy monta ominaisuutta, jotka palvelisivat yrityksen tutkimuksessa esille tulleita tarpeita. Leanin asiakkuudenhallinta olisi helppo ottaa käyttöön, koska se on käyttäjille käsitteiltään ja toiminnoiltaan ennestään tuttu ohjelmisto. Lisäksi ei koituisi ylimääräisiä kuluja, koska ominaisuudet on mahdollista saada kaikkien tarvitsevien käyttöön vain laajentamalla hieman käyttöoikeuksia. Haastattelujen mukaan asiakastietojen olisi hyvä olla yhteydessä Leaniin, joten itse Leania käytettäessä ei tarvittaisi ylimääräisiä integrointeja.

Jos Lean ei jostain syystä miellytä tai sen ominaisuudet eivät tunnu riittävältä, niin seuraavaksi kannattaisi harkita sijoittamista erilliseen CRM-ohjelmistoon. Jonkinlaisen version ohjelmistosta pystyisi toki itsekin tekemään esim. Excelissä tai Accessilla, mutta siitä voi olla vaikea tehdä toimivaa. Toimivuus olisi ensiarvoisen tärkeää, että ratkaisu otetaan myös käyttöön.

Haastattelut osoittivat, että dokumenttien hallinta oli yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joka ohjelmistossa pitäisi olla. Dokumenttien hallintaan on olemassa myös erillisiä ohjelmistoja, jotka kannattaneen ottaa huomioon. Opinnäytetyöntekijä tutustui päällisin puolin yhteen dokumenttienhallintaohjelmistoon, joka vastasi lähes kaikkiin yrityksen tarpeisiin. Siitä löytyi seuraavat kaivatut ominaisuudet: tiedot asiakkaista ja yhteyshenkilöistä, asiakastietojen ryhmittely, dokumenttien hallinta (oletettavasti pidemmälle viety kuin monissa CRM-ohjelmistoissa), reklamaatioiden hallinta, hakuominaisuudet (oletettavasti kattavammat kuin monissa CRM-ohjelmistoissa), yhteydessä sähköpostiin (muistutukset, sähköpostien hallinta), ja dokumenttipohjat (pöytäkirja, tarjous, sopimus, jne.).

Dokumenttienhallintaohjelmisto vaikuttaisi vastaavan yrityksen tarpeisiin siis aika hyvin, joihinkin kenties jopa paremmin kuin CRM-ohjelmisto. Lisäksi se tuskin vaatii kalliita integrointeja, jotka taas CRM-ohjelmistossa olisi hyvä olla. CRM-ohjelmiston vahvuutena taas on, että se kokoaa kaikki tiedot asiakkaasta yhteen selkeään näkymään, josta tiedot löytyvät yhdellä silmäyksellä. Se myös listaa aktiviteetit samaan näkymään, jolloin on mahdollista nopeasti nähdä mitä viimeksi on asiakkaaseen liittyen tehty.

CRM-ohjelmistot on kehitetty nimenomaan tukemaan yrityksen asiakkuudenhallintaa, joten se tarjoaa kattavamman tuen strategialle, helpottaessaan tietojen analysointia ja raporttien laatimista. Dokumenttienhallintaohjelmisto vaikuttaisi lähinnä helpottavan operatiivista toimintaa, joten sinänsä se ei palvele täysin asiakkuudenhallintaideologiaa. Riippuukin siis yrityksen intresseistä, haluaako se helpotusta päivittäiseen työskentelyyn vai käyttää teknologiaa uuden asiakaslähtöisemmän strategiansa tukena.

Mikäli yritys haluaa helpotusta operatiiviseen toimintaan, ei dokumenttienhallintaohjelmisto ole lainkaan huono vaihtoehto. Dokumenttien hallinta oli kuitenkin tärkeänä pidetty ominaisuus ja tähän tarkoitukseen valmistetun ohjelmiston luulisi hoitavan tehtävänsä viimeisen päälle. Dokumenttien hallinta toisi myös yleistä järjestystä kaikkiin dokumentteihin, muihinkin kuin asiakkaisiin liittyviin. Yleinen järjestys taas helpottaa kaikkien työntekijöiden työskentelyä. Kannattaa siis tutustua paremmin myös näihin ohjelmistoihin, sillä niitä on varmasti yhtä laaja kirjo ominaisuuksiltaan ja hinnoiltaan kuin CRM-ohjelmistojakin.

#### 6.4 Javasko Oy:n prosessit ja toimintatavat asiakkaisiin liittyen

Tämän luvun tiedot perustuvat seuraavien henkilöiden haastatteluihin: ostopäällikkö Joonas Lius, myyntineuvottelija Juha Mäkelä, tilauskäsittelijä Satu Pekkala, tuotantojohtaja Veijo Jokinen, laatuapäällikkö Päivi Korkeala, toimitusjohtaja Jarmo Korpela, tilauskäsittelijä Tuija Kuopio ja markkinointijohtaja Hannu Soimasuo.

##### 6.4.1 Myynti ja markkinointi

Uutta asiakasta hankittaessa järjestetään tapaaminen, jonka tavoitteena on saada tarjouskysely asiakkaalta. Kyselyn pohjalta selvitetään valmistuskustannukset, joiden perusteella saadaan tehtyä tarjous asiakkaalle. Tämän jälkeen aloitetaan sopimusneuvottelut ja yritetään saada kauppa aikaan. Kaupan syntymisen jälkeen asiakas lähettää tilauksen, joka tarkastetaan olevan sopimuksen mukainen. Sen jälkeen tilaus laitetaan tilauskäsittelyyn ja siitä eteenpäin työnä tuotantoon. Työlle tehdään tarvittavat materiaalihankinnat ja myynti valvoo tuotteen valmistusaikataulua. Tuotteen ollessa valmis se toimitetaan asiakkaalle, jonka jälkeen tilauskäsittelijät hoitavat laskuttamisen.

Asiakkaille markkinoidaan olemalla heihin yhteydessä suoraan (puhelimitse, asiakaskäynnit). Yritys myös osallistuu säännöllisesti alihankintamessuille ja asiakasiltoihin (yhteistyöpäivä, asiakastapahtuma). Asiakkaille voidaan antaa Javaskon oma Avartaja-lehti ja myyinnedistämislahjoja. Työpaikkailmoitustensa ohessa yritys saattaa mainostaa parilla lauseella. Lisäksi näkyvyyttä tuovat kotisivut ja esitteet yrityksestä.

#### 6.4.2 Asiakaspalvelu

Asiakkaaseen ollaan yhteydessä lähes päivittäin, pääasiassa puhelimitse ja sähköpostilla (lisäksi web-portaalit ja viikoittaiset asiakastapaamiset). Yhteyttä pitää jopa 12 ihmistä ja nämä henkilöt palvelevat asiakkaita eri asiakkuuksissa eri tavalla.

Sopimusasiakkaisiin ovat eniten yhteyksissä tilauskäsittelijät, mikäli tilauksista on jotakin kysyttävää (muutoksia, ongelmia, jne.). He myös vievät viestiä eteenpäin ja varmistavat, että tilaukset tulevat ja ovat sopimuksen mukaiset. Myynti vastaa sopimusasioista ja kertoo tuotannolle volyymin etenemisestä. Tuotannon esimiehet saattavat ongelmatapauksissa olla suoraan yhteyksissä asiakkaaseen.

Yksittäistuotannossa myynti hoitaa yhteydenpidon asiakkaaseen tarjouslaskentavaiheessa ja sopii kaiken olennaisen. Ongelmatapauksissa tuotanto saattaa ottaa yhteyttä suoraan asiakkaaseen tai vaihtoehtoisesti raportoi myyjille, jotka sitten toimivat välikätenä. Joskus myös osto pyytää lisätietoa asiakkaalta.

### 6.4.3 Johtaminen

Myyntiä seurataan asettamalla liikevaihtotavoite vuodelle, joka pilkotaan kuukausittaisiksi. Tavoitteet ovat asiakaskohtaisia ja niiden toteutumista seurataan johtoryhmän, myynnin ja markkinoinnin kokouksissa. Lisäksi seurataan Leanista sisässä olevaa tilauskanta ja kapasiteettivarauksia (toteutuneet kaupat). Seuranassa käydään myös keskusteluja myynnin ja tuotannon kanssa.

Tulevaisuutta ennustetaan tällä hetkellä pääasiakkailta tulevien tilausennusteiden pohjalta. Johdolla ei ole omaa erillistä ohjelmaa josta näkisi ennusteita, mutta Leanissa olisi työkalu olemassa tähän tarkoitukseen. Tätä ei kuitenkaan ilmeisesti käytetä, koska se koetaan kömpelöksi ja epäselväksi.

Toiminnan kannalta tärkeät raportit saadaan Leanista: toteutunut liikevaihto, myynnit asiakkaittain, tilauskanta, tuotanto, reklamaatiot, toimitusajat, toimitusvarmuus, jne. Lean vie tiedot Excelliin, josta ne sitten tulostetaan.

### 6.5 Javasko Oy:n asiakkaat

Javaskolla on kaiken kaikkiaan parisen kymmentä asiakasta (8 avainasiakasta yksiköt mukaan laskettuina, 6 pienempää asiakasta, potentiaalisia asiakkaita). Yhteyshenkilöitä asiakkailla on yhteensä viitisen kymmentä.

Pääasiakkuudet Javaskolla ovat pitkäaikaisia, jopa yrityksen perustamisesta saakka (perustettu 1985). SulzerPumps Finland ja Metso Paper ovat ensimmäisiä asiakkaita. ABB tuli mukaan kuvioihin 90-luvun alusta, Sanvik Mining and Construction vuodesta 2002, ja Finn-Power yritysoston kautta vuodesta 2004. Asiakkaat voidaan luokitella volyymin suhteen a- ja b-asiakkaisiin, joista sopimussuhteessa olevat ovat a-asiakkaita.

## 6.6 Javasko Oy:n ostotoiminta ja toimittajat

Tärkeimpiä toimittajia, joilta tehdään n. 90 % ostoista, on arviolta 12 (kaiken kaikkiaan kuitenkin useampia satoja). Toimittajiin ollaan yhteydessä tekemällä tarjouspyyntöjä ja tilauksia, laskutusasioissa ja reklamaatioasioissa. Yhteyttä pidetään puhelimitse, sähköpostilla, faksilla ja lisäksi toimittajien kanssa on tapaamisia ja neuvotteluja. Ostoa valvoo toimitusaikojen käymällä tilausrivit läpi viikoittain (mitä myöhässä, mitä tulee myöhästymään).

Yhteydenpito on päivittäistä raaka-aineen toimittajien kanssa, mutta erittäin satunnaisesti niiden toimittajien kanssa, joilta ostetaan työtä. Pääasiassa yhteyttä pitää ostoa, mutta tarjouslaskentavaiheessa toimittajaan on yhteydessä useat eri henkilöt.

## 6.7 Tietojen tallentaminen

### 6.7.1 Nykyisiin ohjelmistoihin tallennetut tiedot

Lean System -toiminnanohjausjärjestelmään on kirjattu asiakasyritysten yhteystiedot, 1 yhteyshenkilö/yritys, osoitetiedot, tilitiedot, tilaukset ja tilausaineistot, osa tarjouksista, hinnastot, tuotteet. Excel-taulukko-ohjelmasta löytyy asiakasrekisteri ja tarjouslaskelmat. Osa tarjouksista ja päivittäinen yhteydenpito asiakkaan kanssa löytyy sähköposteista. Lisäksi omalla serverillä on olemassa tarjouspohjat, piirustukset, valmistusohjeet, kokousmuistiot, markkinointisuunnitelmat, yhteenvedot asiakkaista ja tuotteiden hinnoista, hintaneuvottelut, pöytäkirjat ja laatuun liittyvät dokumentit.

Asiakkaiden lisäksi Lean Systemiin on tallennettu tietoa toimittajista: hyväksytyjen toimittajien perustiedot (osoitetiedot, yhteyshenkilöt, sähköpostiosoitteet, yritystunnukset, maksuehdot), laskujen käsittelyyn liittyvät tiedot, toimittajakohtaiset hinnastot ja pankkiyhteydet. Excelistä löytyy toimittajarekisteri (ei ylläpidetty enää, oli tiedot toimittajasta, mitä toimittaa, hintataso, luotettavuus, jne.).

### 6.7.2 CRM-ohjelmistoon tallennettavaksi ehdotetut tiedot

Asiakkaista haluttaisiin tulevaisuudessa tallentaa seuraavia tietoja: laajemmat organisaatiotiedot, asiakkaan prosessit, asiakkaan vahvuudet, asiakkaan rahallinen arvo, yhteydenpitohistoria ja sovitut asiat, suoritettut markkinointitoimenpiteet, asiakkaan mielipiteet ja tyytyväisyys, ennuste asiakkaan tulevaisuudesta (ostokäyttäytyminen, mahdolliset ongelmat, jne.), ennuste asiakkuuden tilasta, asiakkaan tarpeet (nyt ja tulevaisuudessa), keitä muita toimittajia asiakas käyttää ja Javaskon vahvuudet toimittajana (asiakkaan silmissä).

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että myös toimittajista olisi hyvä tallentaa lisää tietoa tulevaisuudessa. Tällaisia tietoja olisivat mm. lista hyväksytyistä toimittajista, toimittajan hyväksyntään liittyvät tiedot (kuuluminen ennakkoperintärekisteriin, kaupparekisteriote, verovelkatodistus, alv-velvollisuus, lakisäätteiset todistukset), minkä tyyppinen toimittaja, toimialue, mitä toimittaa (konekanta, kappalekoko, raaka-aineet), mihin hintaan toimittaa, missä ajassa toimittaa, toimittajan vahvuudet/heikkoudet, laatu, toimitusvarmuus, toimittajan tapaamismuistiot, toimittajan tarjoukset, aiemmat sopimukset, Javaskon yhteyshenkilö sekä auditointitulokset ja -tiedot.

Yrityksen johto haluaisi myös tallennettavaksi tietoa yrityksen kilpailijoista. Tietoja voisivat olla mm. kilpailijoiden perustiedot, mitä he tarjoavat ja kenelle Javaskon asiakkaalle toimittavat.

Haastatteluissa tuli esille myös muuta tallennettavaksi ehdotettua tietoa: tarjouksiin liittyvät tiedot, laatuun liittyvät tiedot, hinnastotiedot, tehdyt tarjoukset, tilaukseen liittyvät lisätiedot, työhön liittyvät huomautukset, sähköpostijakelulistat, toimintaohjeet (työvaiheiden kestot ja aikataulut), prosessikaaviot, poikkeamaraportit, tarjotut työajat, toimittajatarjouspyynnöt, euromääräinen myynti ja jälkilaskelmat (kuinka onnistuttu). Haastateltavat tunnistivat myös tietoja, joita on olemassa, mutta niitä ei vielä ole saatettu sähköiseen muotoon: muistiot (kokous-, asiakastapaamis-), päissä oleva tieto, tilausvahvistukset, lähetteet, joitakin tilauksia/kuvia/reklamaatioita ja toimitetut tilaukset.

## 6.8 CRM-ohjelmistoon liittyvät tarpeet

### 6.8.1 Ominaisuustarpeet ja tietojen integrointitarpeet

Kaivattujen tietojen tallentamiseksi opinnäytetyöntekijä tulkitse yrityksen tarvitsevan ohjelmistoon seuraavia ominaisuuksia (tärkeysjärjestyksessä tärkeimmästä lähtien):

- Yritysrekisteri: asiakkaat, (toimittajat, kilpailijat?)
- Henkilörekisteri: yhteyshenkilöt
- Dokumenttien hallinta: muistiot (kokous-, tapaamis-, jne.), sopimukset
- Aktiviteettien hallinta: kontaktit, tapahtumat, yhteydenpito asiakkaan kanssa (mistä keskusteltu/mitä sovittu, koska, kenen kanssa, tilanne tällä hetkellä, muuta huomioitavaa), tehdyt ja tulevat markkinointitoimenpiteet
- Reklamaatioiden hallinta
- Kalenteri: muistutus tapahtumista (esim. soitto, kokous), ryhmäkalenteri (yhteiset tapaamiset)
- Hakuominaisuudet
- Tarratulostus: osoitteet
- Asiakasryhmittely: tarpeiden perusteella, volyymin perusteella, (toimittajien perusteella mitä toimittaa)
- Asiakirjamallit: myyjille lomakepohja (kerätään asiakaskäynneillä tietoa asiakkaan tarpeista, tulevaisuudesta, mielipiteistä, jne.), muistiopohjat

Asiakkaiden yhteystiedot ja yhteyshenkilöt voisivat olla integroituna Lean Systemistä CRM-ohjelmistoon, ettei tarvitsisi päivittää tietoja aina moneen paikkaan. Excelistä voisi tuoda asiakasrekisterin tiedot kertaluontoisesti CRM-ohjelmiston käyttöön. CRM-ohjelmisto voisi olla myös yhteydessä nykyisin käytössä olevaan Outlook-sähköpostijärjestelmään. Lisäksi ohjelmistoon pitäisi pystyä linkittämään tiedostoja (esim. muistiot, dokumentit, kuormitustiedot, laatuasiat ja ennustetiedot).



### 6.8.2 CRM-ohjelmiston käyttäjät ja käyttöoikeuksien rajaaminen

Ohjelmistoa tulisivat käyttämään vähintään myynti, markkinointi ja johtoryhmä (5 henkilöä). Myös tilauskäsittelijöillä (2 henkilöä) olisi hyvä olla pääsy ohjelmistoon, että he voisivat tallentaa tietoa kanssakäynnistään asiakkaan kanssa. Osto (2 henkilöä) siinä tapauksessa, jos ohjelmistoon tallennetaan tietoa myös Javaskon omista toimittajista. Jos ohjelmistoon laitetaan asiakkailta tulevat ennustetiedot, niin myös tuotannon esimiehet (3-4 henkilöä) tarvitsevat pääsyn. Eli tarpeesta riippuen käyttäjiä olisi 5-13 henkilöä.

Tiedon näkymistä pitäisi rajata esimerkiksi siten, että on olemassa kahden kategorian tietoa. Kaikille voisi olla nähtävissä yhteystiedot, asiakkaan ennusteet tuotannon suhteen, palautteet, asiakastyytyväisyys, reklamaatiot ja hinta-asiat (ei laskelmat). Toimittajista pitäisi näkyä kaikki tieto, mikä helpottaa toimittajan valinnassa. Rajatuille käyttäjille näkyisivät muiden tietojen lisäksi arkaluontoisemmat sopimukset ja strategiset asiat. Kaikilla pitäisi olla oikeudet kuitenkin kirjata tietoa (esim. yhteydenpidosta asiakkaaseen).

### 6.8.3 CRM-ohjelmiston etäkäyttö ja asiakkaan yhteydenotot ohjelmiston kautta

Yli puolet haastateltavista piti etäkäyttömahdollisuutta tarpeellisena. Yksi heistä kannatti vain siinä tapauksessa, että esimerkiksi muistion voi suoraan tallentaa järjestelmään asiakkaan luona.

Asiakkaan yhteydenottomahdollisuus suoraan ohjelmiston kautta jakoi mielipiteet kahtia. Se nähtiin kannattavana, jos asiakas voisi lähettää esim. reklamaatiot suoraan järjestelmään, josta sitten kaikki näkisivät ne. Toisaalta asiakkaiden vähäisen määrän vuoksi ei nähty olevan olennaista tarvetta. Periaatteessa yhteissähköposti on jo olemassa asiakkaan yhteydenottoja varten.

#### 6.8.4 Hankintabudjetti ja ohjelmiston jatkokehittäminen

Budjettia ei ole mietitty vielä yhteisesti eikä ole ennakkotietoa siitä, mitä nämä ohjelmistot yleensä maksavat. Markkinointijohtajan mukaan ohjelma ei saa olla kallis, maksimissaan 5000 €. Toimitusjohtaja olisi valmis panostamaan maksimissaan 20 000 €.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki halusivat ainakin alkuun yksinkertaisemman ohjelmiston, jotta se tulisi otettua varmemmin käyttöön. Pääasia, että siitä on hyötyä, se on kätevä käyttää ja toimiva. Ainakaan näillä näkymin ei katsota olevan tarvetta kehittää ohjelmistoa jatkossa vaan yksinkertainen sopisi yrityksen käyttöön sellaisenaan.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet täyttyivät. Tarpeiden kartoitusvaihe onnistui hyvin ja haastatteluiden tuloksena saatiin koottua paljon tietoa Javasko Oy:stä ja sen tarpeista. Lisäksi saatiin valittua 3 hyvää ohjelmistovaihtoehtoa, jotka vaikuttivat vastaavan yrityksen tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön ohessa opin itse paljon CRM-ohjelmistoista, niiden käyttötarkoituksesta ja valinnasta. Teoriaan tutustuessani aloin myös ymmärtää asiakkuudenhallintaideologiaa paremmin ja huomasin sen tiiviin yhteyden ohjelmiston hankintaan.

Tämä projekti oli kaiken kaikkiaan hyvää kokemusta, mutta näin jälkiviisaana saataisin toteuttaa sen hieman toisella tavalla. Haastatteluiden tuloksena tuli paljon aineistoa, mikä on sinänsä hyvä asia. Toisaalta haastatteluvastausten läpikäynti oli hyvin työlästä ja oli melko vaikeaa erotella niistä selkeät CRM-ohjelmistoihin liittyvät tarpeet. Nyt ehkä lähtisin tarpeenkartoitukseen esittelemällä ensin asiakkuudenhallintaideologiaa tuleville käyttäjille. Sen jälkeen kertoisin, kuinka ohjelmistoja käytetään tukemaan asiakkuudenhallintaa ja mitä ominaisuuksia ne sisältävät. Kun käyttäjillä olisi tarpeeksi tietoa aiheesta, he osaisivat vastata suoraan mille ominaisuuksille näkisivät ohjelmistossa tarvetta. Näin voitaisiin varmistua, että haastateltava ja haastattelija ovat samoilla linjoilla. Nykyisellään haastatteluvastauksista poimitut ominaisuustarpeet ovat omia tulkintojani, jolloin on olemassa mahdollisuus, että olen tulkinnut joitakin tarpeita väärin.

Ohjelmistoihin tutustumiseen olen tyytyväinen, vaikka mielelläni olisin tutustunut niihin kaikkiin vielä tarkemminkin esittelyiden kautta. Se ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista eikä oikein järkevääkään, joten tyydyin tutustumaan ohjelmistoihin Internetin, esitteiden ja demojen kautta niin hyvin kuin mahdollista. Todellinen soveltuvuus yrityksen käyttöön selviää kuitenkin vasta tarkemmassa esittelyssä, kun ohjelmistotoimittaja saa selville yrityksen tarpeet ja pystyy kyselemään lisätietoja. Myös yrityksen nykyinen käytössä oleva tietotekniikka sanelee, millaisia ohjelmistoja voidaan ottaa sen jatkoksi.

Tätä opinnäytetyötä olisi voinut vielä jatkaa olemalla mukana myös itse hankinnassa ja käyttöönottovaiheessa. Nyt yritys itse vie todennäköisesti projektin loppuun tutustumalla ehdotuksiini tarkemmin ja valitsemalla niistä mieleisensä. Voi myös olla, että he päätyvät johonkin toiseen ratkaisuun, kuin varsinaisen CRM-ohjelmiston hankintaan. Itse huomasin, että tämän yrityksen kohdalla CRM-ohjelmiston hankinta ei välttämättä ole se yksi ainoa ja oikea ratkaisu.

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Bergström, S. & Leppänen A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.-10. painos. Helsinki: Edita.
- Bligh, P. & Turk, D. 2004. CRM Unplugged: Releasing CRM's Strategic Value. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Greenberg, P. 2004. CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century. McGraw-Hill Osborne.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat: asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Javasko Oy:n esitteet. 2009. Luettu 17.4.2009.
- Javasko Oy:n kotisivut. 2008. Javasko - LAATU ON ASIAKASTYYTYVÄISYYTTÄ. Luettu 17.4.2009. <http://www.javasko.fi/>.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Soimasuo, H. markkinointijohtaja. 2009. Javasko Oy:n organisaatiokaavio.
- Solomon, M., Marshall, G. & Stuart, E. 2008. Marketing: real people, real choices. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Väätäjä, V. 2008. Sähköposti aiheesta asiakkuudenhallinta. Lähetetty: 9.10.2008. Luettu: 9.10.2008.

(Liitteitä ei julkaista, koska ne sisältävät luottamuksellista tietoa.)