



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kerim Åkerman

---

# YRITYKSEN ASIAKASHALLINNAN KEHITTÄMINEN DIGI- TALISAATION AVULLA

Opinnäytetyö  
Syksy 2021  
SeAMK liiketoiminta  
Tradenomi Ylempi AMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (Ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Kerim Åkerman

Työn nimi: Yrityksen asiakashallinnan kehittäminen digitalisaation avulla

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: -

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota pk-yritykselle tietoa asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi ja löytää yritykselle heidän tarpeisiinsa vastaava CRM-järjestelmä. Yrityksellä ei ole ollut käytössä CRM-järjestelmää, eikä heiltä löydy aikaisempaa kokemusta järjestelmän käytöstä.

Teoriaosuudessa syvennytään asiakkuudenhallinnan historiaan ja terminologiaan sekä kerrotaan sen tavoitteista, kehittämisestä kasvustrategiana ja mitä vaikutuksia sillä on markkinointiviestinnän toteuttamiseksi. Lisäksi teoriassa syvennytään digitaalisuuden vaikutuksiin ja CRM-järjestelmän rooliin sekä yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämisen ja johtamisen osa-alueisiin.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin yritykselle fasilitoituja työpajoja, jotka perustuivat konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Työ sisältää kehittämis- ja tutkimustyötä yrityksen asettamien liiketoiminnan tavoitteiden tunnistamiseksi ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Työpajojen avulla opinnäytetyön laatijan konkreettisten ratkaisujen ehdottaminen ja mallintaminen yritykselle oli helpompaa kerätyn teoreettisen taustatutkimuksen, sekä yritykseen tutustumisen ansiosta.

Kehittämistyön tuloksena löydettiin pk-yritykselle heidän tavoitteisiinsa vastaava CRM-järjestelmä, joka otettiin käyttöön työpajoissa. Kehittämisehdotuksena yritykselle annettiin neuvoja CRM-järjestelmän käyttöönotossa onnistumiseksi ja luotiin onnistumisen edellytykset asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi tulevaisuuteen.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business and culture

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Specialization: Business management

Author: Kerim Åkerman

Title of thesis: Developing the company's customer management through digitalization

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2021

Number of pages: 51

Number of appendices: -

---

The aim of the thesis was to provide an SME with information to develop their customer relationship management and to find a CRM system that would meet their needs. The company had not had a CRM system before and had no previous experience with using one.

The theoretical part delves into the history and terminology of customer relationship management, as well as its goals, development as a growth strategy, as well as and how it influences the implementation of marketing communication. In addition, the theory section discusses the effects of digitalization and the role of the CRM system, as well as the different areas of the development and management of CRM.

The research method of this thesis consisted of workshops facilitated for the company, which were based on the constructive research approach. The thesis includes R & D work to identify the company's business goals and to develop their customer relationship management. With the help of the workshops, it was easier to propose and model the concrete solutions to the thesis author with the collected theoretical background research and by getting to know the company in advance.

As a result of the study, a suitable CRM system was found for the SME company, and the solution suited to their goals was introduced at the workshops. The company was given advice for succeeding in implementing the CRM system, and preconditions were created for the successful development of customer relationship management in the future.

Keywords: Customer relationship management, customer relationship, CRM system, development work, constructive research

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo .....	4
1 JOHDANTO .....	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	6
1.2 Toimeksiantajan esittely .....	8
1.3 Visio ja liiketoiminnan tavoitteet.....	9
2 ASIAKKUUDENHALLINTA.....	12
2.1 Asiakkuudenhallinnan historia ja terminologia.....	12
2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet.....	14
2.3 Asiakassuhteiden kehittäminen kasvustrategiana .....	15
2.4 Digitaalisuus asiakkuudenhallinnan kehittämisessä ja johtamisessa .....	18
2.5 Markkinointiviestintä osana asiakkuudenhallintaa .....	20
2.6 CRM-järjestelmän rooli ja osa-alueet asiakkuudenhallinnassa .....	22
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	28
3.1 Konstruktiivinen tutkimus.....	28
3.2 Työpajojen työskentelyn toteutus ja sisältö .....	30
4 TYÖPAJATYÖSKENTELEN TULOKSET .....	36
4.1 Ensimmäisen työpajan tulokset.....	36
4.2 Toisen työpajan tulokset.....	38
4.3 Kolmannen työpajan tulokset .....	39
5 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	41
5.1 Pohdintaa työpajatyöskentelystä ja niiden tuloksista.....	41
5.2 Kehitysehdotukset .....	44
5.3 Oman oppimisen arviointi.....	46
LÄHTEET .....	49

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tikapuumalli – Asiakassuhteen kehittyminen (Laine 2013). .....	16
Kuvio 2. Porrasmalli - Asiakassuhteen muodostuminen (Laine 2013). .....	17
Kuvio 3. Asiakkuudenhallinnan osa-alueet (Vogt 2008, 20). .....	23
Kuvio 5. CRM-järjestelmän ominaisuudet (Visma 2021a). .....	26
Kuvio 6. Kehittämistyön konstruktivisen tutkimuksen vaiheet. ....	30
Kuvio 7. Työpajojen runko. ....	35
Kuvio 8. CRM-järjestelmän tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77). .....	36
Kuvio 9. Vesiputousmallin periaate (Oksanen 2010, 85). ....	42
Kuvio 10. Bostonin tuoteportfoliomatriisi (CFI Education 2021). .....	45
Taulukko 1. Tekniset lähestymistavat ja muutosten tekeminen sovelluksessa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 143). .....	25
Taulukko 2. CRM-järjestelmien ominaisuuksien vertailutaulukko. ....	33

## 1 JOHDANTO

Asiakas on liiketoiminnan ydin ja sanotaankin, että ilman asiakkaita yritys ei voi toimia. Merkittävä osa yrityksen liiketoiminnasta rakentuu kiinteiden kustannusten ympärille ja näiden kattamiseksi yrityksellä olisi hyvä olla kanta-asiakassuhteita, joilla saadaan jatkuvaa tuloa, sekä pidetään yrityksen rattaat pyörimässä. Mäntyneva (2001, 33) toteaa, että jos jostain siunaantuu lisää asiakkaita niin näitä voidaan yrityksessä pitää myyntituottoja ja myyntikatteita lisäävänä tekijänä. Yrityksistä riippuen asiakkaita tulee ja niitä menetetäänkin jatkuvasti, mutta voidaan olettaa niiden menetettyjen seassa olevan kannattamattomia-kin asiakkaita. Asiakkuudenhallinta astuu tässä kohtaa tärkeään osaan, koska sen keskeinen tavoite on auttaa yritystä saamaan parempi ote asiakkuuksistaan, parantaa kannattavuutta ja kehittää liiketoimintaansa. Perinteisellä myyntityöllä ei välttämättä saavuteta todellista asiakaspotentiaalia, kun myyjä voi vain olettaa, että uusi asiakaskontakti voi osoittautua aikojen saatossa kannattavaksi asiakasprospektiksi. Kun taas asiakkuudenhallinnan avulla on helpompi profiloida eri asiakasprospekteja heidän tarpeidensa mukaisesti. (Mäntyneva 2001, 33.)

Mäntynevan (2001, 33–35) mukaan koko asiakkuuksien ekonomia rakentuu yrityksen asiakassuhteiden kokonaismäärään ja niiden laatuun. Laadulla tarkoitetaan asiakkuuksien nykyistä ja tulevaa kannattavuutta. Yritys voi tätä asiakaskannattavuutta mitata muun muassa yksittäisten asiakkuuksien ja asiakasryhmien arvon kautta, asiakkuuksien arvon jakautumisen koko asiakaskunnan kautta tai suunnata sitä asiakasportfolion johtamisen keinoin tiettyyn osaan maksimoidakseen asiakkuuksien arvo. Ilman asiakkuudenhallintaa näiden toteuttaminen kuulostaa aika mahdottomalta.

Asiakkuudenhallintaan liittyy yrityksessä useaan eri liiketoiminnan osa-alueeseen, kun toisaalta sillä pidetään huolta muun muassa myynnin edistämisestä, asiakasrekisterin ylläpidosta, raportoinnista, markkinoinnin tekemisestä ja monesta muusta liiketoiminnan kehittämiseen liittyvästä asiasta (Mäntyneva 2001, 33–35). Mäntyneva (s. 33–35) huomauttaa, että näitä kokonaisuuksia voidaan osaltaan hallita perinteisellä kynä- ja paperitekniikalla tai hyödyntäen eri informaatioteknologian ohjelmistoja. Yrityksen onkin hyvä miettiä omia myyntituottoja ja katteita tarvitaan asiakassuhteiden hankkimiseen, sekä hahmottamaan mitä asiakkuuksien hallinta ja niiden kannattavuuden seuraaminen maksaa. Samalla pitää

myös puntaroida sitä, että jos ei hallinnoida asiakkuuksia niin mitä se tulee yritykselle mak samaan. Joka tapauksessa yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittäminen yrityksessä on oppimisprosessi, jonka avulla yritys oppii itsestään ja samalla saa eväitä liiketoiminnan kannattavuuden kasvattamiseen. Lisäksi tämä korostaa sitä, että asiakkuudenhallinta ja sen kehittäminen yrityksen hyväksi on yksi yrityksen kiinteistä liiketoimintaprosesseista, eikä vain yksittäinen projekti.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää pk-yritykselle asiakkuudenhallintamalli ja löytää yritykselle siihen sopiva CRM-järjestelmä. Tavoitteena on myös antaa eväitä asiakasrekisterin rakentamiseen, löytää sopiva asiakkuuksien hoitomalli, auttaa asiakkuuksien segmentoinnissa, ottaa käyttöön differoitu tarjonnan malli ja suunnata markkinointiviestintää eri asiakasryhmille. Työssä esitetään yrityksen historia, nykytila ja tavoitteet, jonka avulla koostetaan yhteen asiakkuudenhallinnan teoriaa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Teoreettisena viitekehyksenä toimii asiakkuudenhallinnan teorian teorian, ja tutkimuksen luonne on konstruktiiivinen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015) mukaan konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitetaan asioiden suunnittelemista, käsitteellistä mallintamista ja mallien tekemistä, sekä lopuksi mallien testaamista. Tutkimustavaltaan tämä on hyvin samankaltainen kuin innovaatioiden tuottaminen tai uuden palvelun kehittäminen. Tässä työssä konstruktiiivisen tutkimuksen menetelmänä käytetään työpajasarjaa. Työpajojen teemat jaettiin kolmeen osaan ja niistä ensimmäisen aiheena oli tavoitteiden määrittäminen ja CRM-järjestelmien vertailu, sekä CRM-järjestelmän valinta seuraaviin työpajoihin. Toisessa työpajassa syvennyttiin valitun CRM-järjestelmän läpikäyntiin ja sen käyttöön ottamiseen. Kolmannessa työpajassa analysoitiin CRM-toimivuutta ja arvioitiin jo syntyneitä tuloksia. Työpajoissa yritettiin ottaa mahdollisimman monta eri yksityiskohtaa huomioon CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Jokaista yksityiskohtaa yrityksessä ei opinnäytetyön aikana saada viilattua, mutta opinnäytetyössä saatuja kehitysehdotuksia ja malleja voidaan toteuttaa yrityksessä pitkällä aikajänteellä yrityksen resurssien mukaan (Ojasalo ym. 2015).

Aiheena asiakkuudenhallinta on todella laaja ja monipuolinen, mutta perusteltua onkin aloittaa pienin askelin kohti asetettua tavoitetta ja kehittyä, sekä oppia matkan varrella. Työn tavoitteena on tarjota jokaiseen yrityksen tulevaisuuden tavoitteeseen nojaava

ratkaisumalli tai antaa konkreettista lisätietoa siitä ja sen edistämismahdollisuuksista. Näin ollen yritys voi testata opinnäytetyön aikana tai sen jälkeen työssä edistettyä kehittämistarvetta. Tässä työssä esitetään yritykselle vaihtoehtoja sopivaksi CRM-järjestelmäksi, mutta Mäntyneva (2001, 124) huomauttaa, että nykypäivän asiakkuudenhallinnassa informaatioteknologian ohjelmat ovat suuressa osassa ja ne kehittyvät jatkuvasti. Käyttöön otettavan CRM-järjestelmän täytyy olla sellainen, joka pysyy ajan hermolla ja se mahdollistaa jatkossa integraatiot muihin järjestelmiin. Asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään teknologista vaan hyviä tuloksia saataessa pitää panostaa asiakkuuden kehittämiseen organisaation toimintatavoissa, lisätä asiakkuuksien taloudellista arvoa ja pyrkiä oppimaan uusia tapoja toimia. Informaatioteknologia ja sen integraatiot kehittyvät jatkuvasti, joten yrityksissä tulee olla avoimin mielin, mutta samalla on myös pysyttävä kriittisenä.

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005) listaavat asiakkuudenhallinnan osa-alueiksi seuraavat:

- Asiakkaan tunteminen (Asiakassegmentointi ja tarpeiden selvittäminen)
- Asiakaskannan hallinta (Asiakaskokonaisuuden hallinta)
- Asiakkuuksien hallinta (Tiedot, annetut hinnat)
- Asiakaskohtaamiset (Yhteydenpito, reklamaatiot, suunnitelmat, palvelumalli)

Hellman ym. (2005, 150–157) huomauttavat, että on opittava tuntemaan asiakkaansa ja heidän tarpeensa läpikotaisin. Lähtökohtana tuntea heidän prosessinsa, kerätä heistä olemassa oleva tieto ja päivittää sitä tarpeiden mukaisesti, jotta koko organisaatio oppii tuntemaan asiakkaansa. Annetuista lupauksista on helpompi pitää kiinni, kun tieto on olemassa.

Asiakkuudenhallinnan kehittämisen lisäksi opinnäytetyössä tuodaan esille markkinointiin liittyviä näkökulmia, koska markkinoinnissa onnistuminen ja asiakassuhteiden kehittäminen auttavat yrityksen menestymisessä. Tikkanen, Aspara ja Parvinen (2007, 25–27) painottavat, että markkinoinnin yhtenä päätehtävänä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen. Markkinoinnin avulla pystytään luomaan kannattavia asiakassuhteita, kun yritys pystyy palvelemaan tarjoamansa ja ydinosaamisen kautta kilpailijoitaan paremmin, sekä tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. Kaiken keskiössä asiakassuhteen tarpeiden tunnistaminen



ja muistaminen ensimmäisen vuorovaikutuksen jälkeen. Taitavan myyjän on osattava itse kartoittaa yrityksen tarpeet, mutta tähän muistamiseen myyjä saa apua, jos yrityksessä panostetaan kehittämään ja systematisoimaan asiakassuhteiden ylläpito CRM-järjestelmän kautta. CRM-järjestelmän avulla yritys tuntee ja muistaa asiakkaansa paremmin, sekä järjestelmän avulla pystyy johtamaan vuorovaikutustaan asiakkaaseen päin omaa markkinointistrategiaansa toteuttaen.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Pk-yrityksen toimipaikkana toimii tällä hetkellä Etelä-Pohjanmaa ja toimialana on mainostoimistopalvelut. Yritys tarjoaa asiakkailleen muun muassa graafista suunnittelua, mainosteippauksia, vaatepainatuksia, mainos- ja messutuotteet kuten roll-upit, mainoskynät ja tunnustekortit. Toimitusjohtajan (2021) mukaan pk-yritys palvelee asiakkaita laajalta alalta ympäri Suomea, mutta yrityksen kasvun kannalta tärkeimmiksi asiakkaita on muodostunut kuljetus- ja koneurakointi alan toimijat ja taas markkinointiviestinnällisesti Fitness-ala on ollut yritykselle näkyvyyden kannalta merkityksellisessä roolissa. Yritykselle ominaisiksi piirteiksi toimitusjohtaja listaa helposti lähestyttävyyden ja asiakkaiden joustava palveleminen kiireenkin keskellä. Erottautumistekijäksi hän nostaa merkittävien kumppanuuksien löytämisen ja sitouttamisen. Muihin samankaltaisiin mainostoimisto yrityksiin verrattuna hän kokee yrityksenä ottavansa kaiken kokoisia tilauksia palveltavakseen täydellä teholla, koska yritykselle se on ilmentynyt selkeänä vahvuutena jatkotilauksia silmällä pitäen. Omalla markkina-alueellaan yrityksestä on kehittynyt vuosien saatossa tunnettu tekijä ja heitä osataan hyvin suositella, näin ollen asiakkaita ilmaantuu paikan päälle puskamarkkinoinnin avulla. Yritystä on nimenomaan kiitetty, kuvailtu ja keuhettu lämpimästi ja ystävällisesti asiakaspalvelusta, sekä joustavuudesta kiireellisten tilausten osalta. Viitalan ja Jylhän (2013, 93) mukaan erityisesti suunnitteluyrityksellä on tärkeää saada tunnetumpia asiakkaita, jotka tuovat yritykselle merkittävää referenssiarvoa aiempien töiden ja asiakkaiden luottamuksen kautta.

Haasteitakin on vuosien varrelle mahtunut ja osa näistä onkin ratkaistu, mutta edelleen joitakin prosesseja on hiottava ja pyrkiä ratkaisemaan tulevaisuudessa. Yhdeksi ratkaisuksi haasteeksi toimitusjohtaja (2021) kertoi muun muassa nopean ja rullaavan rahan kierron varmistamisen, joka on varmasti jokaiselle yritykselle elinehto. Ilman tarpeeksi

nopeaa rahankiertoa asiakkaiden tuotteiden tilaaminen on käytännössä mahdotonta, tähän onneksi yritys löysi hyvän kumppanin, joka mahdollisti lähirahoituksen ja tätä kautta rahankierron yrityksessä. Toimitusjohtaja (2021) korosti haastattelussaan juuri yhteistyökumppanien merkitystä ja sanoi löytäneensä vuosien varrella hyvät toimittajakumppanit muun muassa laadukkaiden tekstiilien saamiseen nopeallakin aikataululla. Myös oman painolaitteistokannan on oltava nykyaikainen ja laadukas, jotta yritys pysyy alan tahdissa ja ennen kaikkea tuottamaan asiakasarvoa koko ajan vaativimmille asiakkaille.

### 1.3 Visio ja liiketoiminnan tavoitteet

Toimitusjohtajan (2021) haastattelussa tuli selkeästi esille se, että liiketoiminnan tavoitteita ja visiota on mietitty, sekä tavoitteita kohti edetään pienin askelin. Edistyminen täytyy kuitenkin toteuttaa niin, että keskitytään yritystoiminnan päivittäiseen rullaamiseen eikä anneta minkään asian vaikuttaa siihen.

Haastattelussa esille tulleet liiketoiminnan kehittämistavoitteet olivat:

- Yrityksen katerakenteen parantaminen ja kulujen järkevöittäminen
- Rahan- ja varastonkierron tehostaminen
- Yritys ei hae selkeää kasvua esimerkiksi laajentamisen kautta vaan haluaa tehdä sen tuotantoprosesseja kehittämällä
- Tilausten aikataulutusta ja hallintaa
- Kanta-asiakas viestinnän käyttöönotto
- Markkinointipäiväkirjan luominen yritykselle uusasiakashankintaan ja eri asiakassegmenttien vuorovaikutuksen lisäämiseen
- Tarjonnan puolella tekstiilikannan monipuolistaminen konekannan kehittämisen kautta

Haastattelussa esille tulleet CRM-järjestelmän tarpeet ovat:

- Katerakenteen budjetointi ja seuranta
- Yrityksen asiakasrekisterin ylläpito
- Tuotteiden- ja palvelujen hinnoittelu

- Tarjousten seuranta
- Työnkulun seuranta, tilausten aikataulutus (Tiedonhallinta)
- Raportointi
- Laskutus
- Asiakkaiden segmentointi
- Jälkimarkkinointi (Mitä tuotetta kannattaa markkinoida ja kenelle?)

Tavoitteita listattiin haastattelussa hyvä määrä ja osaltaan yrityksessä on jo alettu näitä toimenpiteitä tekemään, mutta on samalla todettu, että CRM-järjestelmä helpottaisi monien arjen asioiden ylläpitämistä. Yrityksessä halutaan jatkossa panostaa enemmän kateerakenteen kehittämiseen ja maksimointiin, oli kyseessä sitten tuotteiden hinnoittelu tai yrityksen omien kulujen minimointi. CRM-järjestelmällä helpotettaisiin myös rahan- ja varastonkierroa, sekä varastonarvon seuranta. Näin yritys pystyisi arvioimaan kassavirtoja ja saamaan taloudellisen tasapainon yritykseen, joka mahdollistaisi asiakkaiden suurtenkin tilausten tuottamisen asetettujen tilaus- ja toimitusehtojen mukaisesti. Lisäksi näiden tilausten ja toimitusten aikatauluttaminen olisi helpompaa arvioida realistisemmin riippumatta asiakkaan toiveiden haasteellisuudesta ja työmäärästä. Toimitusjohtaja (2021) korosti haastattelussa, että yritys ei hae selkeää kasvua toiminnalleen vaan haluaa enemmänkin tehostaa ja järkevöittää tuotantoprosesseja, koska uskoo niiden helpottavan ja nopeuttavan jokapäiväistä tekemistä. Myös haaveissa on luoda parempi asiakasrekisteri, jonka avulla yritys pystyisi määrittämään eri asiakassegmenttejä ja luomaan oman kanta-asiakasohjelman, näin ollen he pystyisivät lähestymään heitä eri markkinointiviestinnän keinoin. Tähän yhteyteen yrittäjä haaveilee markkinointipäiväkirjan luomisesta, joka muistuttaisi asiakassegmenttien lähestymisestä heille räätälöityjen tarpeiden mukaisesti ja lisäksi sitä pystyisi hyödyntämään uusien asiakkaiden hankinnassa. Kaikkien näiden kehittämistavoitteiden keskiössä on asiakas, asiakassuhteen luominen tai kehittäminen, sekä ennen kaikkea erinomaisen palvelun tuottaminen.

Myös muita asioita, joita yrittäjä halusi ratkaista, nousi esille haastattelua toteuttaessa. Yrittäjä selkeästi paini mielessään, että monipuolinen tuotevalikoima tuo paljon mahdollisuuksia asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palvelemiseen, mutta samalla myös haasteita mekin ja varastoinnin osalta. Tekstiilipuolen tarjontaa voisi yrityksessä monipuolistaa konekannan kehittämisen kautta, mutta se vaatisi uusia sijoituksia laitteisiin ja osaamisen

lisäämiseen. Teippauspuolella yrityksen tulisi panostaa asennuspuolen tehokkuuteen ja lisätä osaamista, jotta sen osalta yritys pysyisi kilpailussa mukana. Vaikeaa on se, että kumpaan tarjonnan osaan panostaisi teippauksiin vai tekstiilipainatuksiin.

Toimitusjohtajan (2021) haastattelussa ilmeni liiketoiminnan ydin eli asiakkaat ja niiden erinomainen palveleminen. Tulevaisuutta ajatellen asiakkaita täytyy pystyä palvelemaan entistä tehokkaammin ja sitä kautta kehittämään liiketoimintaa juuri asiakkaiden näköiseksi. Lehtisen (2004) mukaan ne yritykset menestyvät, jotka pystyvät tuomaan asiakkailleen lisäarvoa ja vastaamaan siihen tulevaisuudessakin. Kyse ei ole siitä, että suuret yritykset menestyvät vaan ne, jotka sopeutuvat parhaiten muuttuvaan ympäristöön ja vastaavat asiakkaiden eri tilanteiseen mahdollisimman tehokkaasti.

## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Tässä luvussa syvennytään yrityksen asiakkuudenhallinnan historiaan, tavoitteisiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Lisäksi käsitellään mitä hyötyjä se tuo yrityksen markkinointiviestintään.

Mäntyneva (2000, 9–10) esittää, että yrityksen tehtävänä on tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja vastata niihin parhaansa mukaan erottautumalla muista kilpailijoista. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan yrityksen palveluista enemmän kuin kilpailijoidensa, joten yrityksen täytyy erottautua asiakaspalvelullaan ja personoida tuotteita asiakastarpeita vastaaviksi. Asiakkaiden yksisuuntaisesta markkinointiviestinnästä yrityksen tulisi luopua ja pyrkiä enemmän kaksisuuntaiseen viestintään eli dialogiin, missä asiakkailla on tilaisuus nostaa esille omia toiveita ja tarpeita. Asiakuudenhallinnan työkaluja hyödyntämällä yritys voi toteuttaa ja ensinnäkin helpottaa monikanavaisen markkinoinnin tekemistä, sekä mahdollistaa asiakkaidensa toiveisiin ja tarpeisiin vastaaminen parhaalla kykenevällä tavallaan.

### 2.1 Asiakuudenhallinnan historia ja terminologia

Oksanen (2010, 21) kirjoittaa kirjassaan, että vaihdantataloutta on toteutettu jo tuhansia vuosia ennen kuin asiakas käsite on keksitty ja hyödykkeitä onnistuttiin vaihtamaan jo ilman sitä.

Ensimmäiset kirjalliset esiintymiset englannin kielessä sanalle asiakas löytyvät 1300–1400-lukujen taitteesta ja suomen kieleen Mikael Agricola dokumentoi sanan käytön 1500-luvulla (Oksanen 2010, 21).

Vasta satojen vuosien jälkeen on alettu pohtimaan, että kuinka tätä asiakassuhdetta pitäisi johtaa ja tällöin englannin kielessä nousi esille lyhenne nimeltään CRM. CRM juontuu käsitteestä *Customer Relationship Management* ja se on vakiintunut vasta 1900-luvun loppupuolella. (Oksanen 2010, 21.)

Oksanen (2010, 21–23) täsmentää, että Suomen kieleen se on hakenut oikeaa käännoä useista eri vaihtoehdoista kuten asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen,

asiakkuuksien johtaminen. Esimerkiksi CRM-käyttöön otosta puhuttaessa tarkoitetaan erilaisten prosessien ja tietojärjestelmien käyttämisen aloittamista eli nämä asiat yhdistävät toisiaan eikä ne toimi yksittäin. CRM-lyhenteestä tulee monelle ensimmäisenä mieleen informaatioteknologiaan perustuvat järjestelmät, jolla ylläpidetään asiakasrekistereitä, mutta siihen kuuluu monia muitakin huomioon otettavia asioita ja terminologiaa. Tässä opinnäytetyössä käytetään käännöksiä asiakkuudenhallinta ja CRM.

Oksasen (2010, 21–23) mukaan CRM tarkoittaa seuraavia asioita:

- Käsitettä, jolla organisaation asiakkuuksia hallitaan järjestelmällisesti
- Prosessia, jolla kerätään tietoa asiakkaiden kanssa käydystä vuorovaikutuksesta esimerkiksi asiakaspalvelusta, myynnistä ja markkinoinnista
- Lähestymistapaa, millä tunnistetaan asiakkaita, hankitaan asiakkaita ja pidetään asiakkaista kiinni
- Liiketoiminnan tietojärjestelmää, mikä auttaa suunnittelemaan, aikatauluttamaan ja johtamaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua
- Liiketoimintastrategiaa, jonka avulla edistetään kilpailukykyä, varmistetaan asiakkaalle kustannustehokkuus ja pidetään asiakkaat tyytyväisinä.

Asiakasjohtamisgurut Pepper ja Rogers (Oksanen 2010, 21–23) ovat määritelleet asiakassuhteen ja CRM:n roolia seuraavasti:

Oppiva yhteistyösuhde toimii näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkää saat minulta jotain, jota et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa minun kanssani.

Tämä kauniisti ja runolliseen muotoon muotoiltu määritelmä kuvaa hyvin luotettavan, sekä jatkuvasti kehittyvän kaupankäynnin olemusta yritysten välillä. Tätä samaa voisi viitata esiintyvän parisuhteen muodostumisessa, koska siinäkin tarvitaan kaksi luotettavaa, toisiinsa keskittyvää ja panostavaa ihmistä, tilaa ei ole kolmannelle osapuolelle eli kilpailijalle. No kuinka tätä asiakkuuden tai suhteen lujuttua voidaan kuvailla ja mitä hyötyjä siitä

on? Asiakkuuden lujuu den synonyymina voidaan pitää asiakasuskollisuutta, joka on toisin sanottuna emotionaalista uskollisuutta. Lehtisen (2004) mukaan yrityksen näkökulmasta emotionaalisesti sitoutuneet asiakkaat tuovat ainakin seuraavia asioita tulevaisuudessa:

- Nostavat asiakasosuu ttaan ostamalla lisää tuotteita ja jopa paremmalla hinnalla
- Kehittynyt asiakassuhde nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa toiseen yritykseen
- Asiakkaan on helpompi sitoutua yritykseen, kun hän kokee saavansa yksilöllistä huomiota/palvelua

Lehtinen (2004, 25–36) huomauttaa, että yrityksen on väistämättä totuttava asiakasmene-tyksiin ja niistä aiheutuviin kassavirtojen heikentymiseen. Pettyneet asiakkaat kertovat her- kemmin kielteisen palautteensa verrattuna tyytyväisiin asiakkaisiin, 75 % tyytymättömistä asiakkaista vaihtoi yritystä toiseen yritykseen. Näin ollen on hyvä muistaa, että vanhasta asiakkuudesta huolehtiminen on edullisempaa kuin kokonaan uuden asiakkaan hankkimi- nen ja asiakkuuden rakentaminen. Asiakkuuden lujuu dasta puhuttaessa asiakkaat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tasoon, kuten hintakeskeiset-, rajoitukselliset- ja tunteella sitoutu- neet asiakkaat. Hintakeskeiset asiakkaat ovat kaikista tarkimpia hinnan suhteen, heille on tärkeintä heidän panostuksien laskeminen suhteessa siihen mitä he saavat. Rajoitukselli- set asiakkaat ovat estyneet vaihtamasta toimittaja yritystä esimerkiksi ennalta tehtyjen vuosisopimuksien takia, samankaltaisten tuotteiden/palveluiden puute ja/tai omapassiivi- suus. Tunteella sitoutuneet asiakkaat kokevat olevansa sosiaalisesti oikeassa paikassa, saavansa arvostusta ja omaavansa henkilökohtaiset siteet yrityksen henkilökuntaan. Li- säksi he kokevat saavansa ylivoimaista palvelua, tuntevat asiakassuhteen sopivaksi ja ais- tivat inhimillistä voimaa, joka tarkoittaa päällepäin näkyvää innostuneisuutta, tarttuvaa energisyyttä ja erinomaista ammattitaitoa.

## 2.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakashallinnalle ominaisia tavoitteita ovat myynnin tehokkuuden nostaminen, asiakas- palveluun panostaminen, kommunikaation tehostaminen ja lisätä, sekä tukea tiimipohjaista myynnin työskentelytapaa. Lisäksi kehittää myynnin- ja tilaustenhallintaa, panostaa mark- kinoinnin tehokkuuteen ja osuvuuteen. Ennen kaikkea saada lisää myyntiä paremmalla ka- tetuotolla ja parantaa kustannusrakennetta.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan kolme erilaista asiakaslähtöisen liiketoimintamallin aaltoa ovat vaikuttaneet yritysten kehittymiseen:

1. Teknologian ja tiedonjakamisen aalto
2. Asiakasarvon aalto
3. Strategia-aalto (Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli)

Teknologiaalähtöisessä lähestymistavassa tavoitteena on hallinnoida asiakastietoa paremmin ja jakaa sitä organisaation henkilöstölle. Lisäksi sen avulla tutkitaan asiakkaiden käyttäytymistä, sekä helpottamaan operatiivisen myyntityön tekemistä. Asiakasarvon aallossa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakashallinnalle asetettuja tavoitteita. Strategiaaallossa korostuu yrityksen valitsema strategia ja johtamistapa, joka perustuu yrityksen asettamiin asiakashallinnan tavoitteisiin ja tapoihin toimia. Strategialla määrätään se, miten voimavarat otetaan käyttöön ja miten ne suunnataan, sekä mihin. Tässä aallossa myös korostuu yrityksen johtaminen taloudellisten lukujen avulla. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 19–21) puolestaan toteavat, että jokaisessa yrityksessä tavoitteena on luoda asiakassuhteita pitkällä aikatahtimella ja kehittää suhdetta molemminpuolista hyötyä tavoitellen. Tätä voidaan edesauttaa kokonaisvaltaisella palvelun tuottamisella, jonka avulla saavutetaan luottamusta molemmin puolin ja asiakassuhteesta kehittyy kumppanuussuhde. Pitkäaikaisen asiakassuhteen saavuttaminen vaatii molemmilta osapuolilta oppia ja se edesauttaa yritysten prosessien, sekä toimintojen kehittämiseksi ja liikevaihdon nousemiseksi.

### **2.3 Asiakassuhteiden kehittäminen kasvustrategiana**

Big things and little things are mine, middle things can be delegated (Suuret ja pienet asiat ovat minun, siltä väliltä olevat asiat voidaan delegoida).

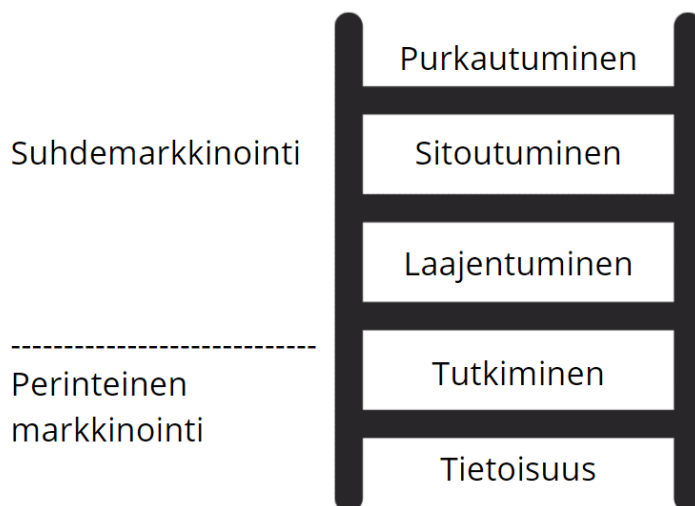
Näin Panasonicin perustaja Konosuke Matsushita on sanonut aikoinaan ja tällä viitataan siihen, että kilpailuedun saavuttaminen ja toteuttaminen yrityksessä kilpailijoihin nähden voi olla pienestäkin yksityiskohdasta kiinni. Yrityksen johdon tulee pitää huolta siitä, että yrityksessä tehtävät yksityiskohdat varmistavat asiakkaalle kokemuksia ja elämyksiä, jolla ylläpidetään kilpailukykyä muihin verrattuna. (Storbacka 2005, 34.)



Asiakassuhteita yrityksissä voidaan kehittää luomalla asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli mukailee liiketoiminnan strategisia linjauksia ja päätöksiä sen osalta mihin yrityksessä panostetaan ja on asetettu pidemmän tähtäimen tavoite. Tällä mallilla halutaan vaikuttaa muun muassa siihen kuinka toimitaan asiakkaiden kanssa, liiketoiminnan ohjautuvuuteen, kauppojen clousaamiseen, tiedolla johtamiseen, strategisesti järkevien tuotteiden ja palvelun kehittämiseen. Näitä osa-alueita ei voida kehittää, jos yrityksellä ei ole olemassa tai saatavilla asiakastietoa ja heiltä saatavia näkemyksiä, sekä tuntemuksia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 44–45.)

Asiakkuudenhallintaan on luotu erilaisia malleja, jotka tuovat esille asiakassuhteen luottamuksen kehittymisestä eri ostokäyttäytymismalleihin. Näitä on kuvattu muun muassa Dwyerin, Schurrin ja Ohn kehittämällä tikapuumallilla ja Paynen, Ballantynen, sekä Christopherin kuvaamalla porrasmallilla. (Puusa ym. 2012, 168–175.)

Kuviossa 1 on kuvattu tikapuumalli, jossa näkyy asiakassuhteen kehittymisen viisi puola-puuta. Nämä tikapuumallissa olevat kehitysvaiheet ovat tietoisuus, tutkiminen, laajentuminen, sitoutuminen ja purkautuminen, näitä vaihteita kuvataan perinteisen- ja suhdemarkkinoinnin vaikutusten kautta.

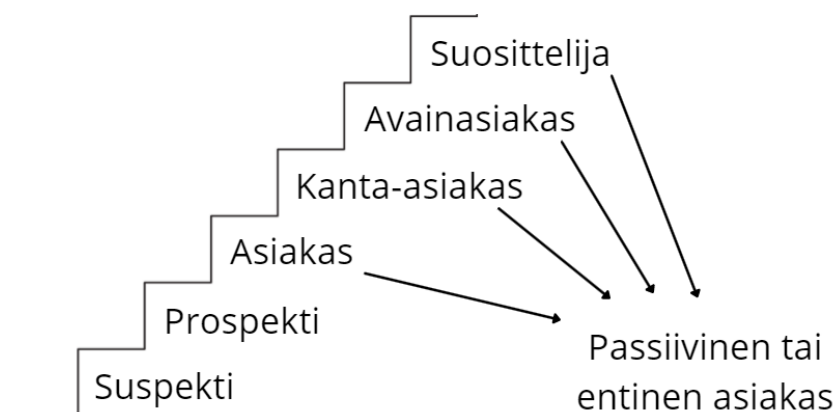


Kuvio 1. Tikapuumalli – Asiakassuhteen kehittyminen (Laine 2013).

Tikapuumalli alkaa yrityksen osalta perinteisellä markkinoinnilla ennen suhdemarkkinointiin muuttumista. Asiakkaan näkökulmasta ensin tiedostetaan yrityksen olemassaolo ja sen jälkeen tutkitaan yritystä tarkemmin. Asiakas tutkii yrityksestä saamaansa tarjoamaa etujen

ja haittojen kautta. Tiedostamisen ja tutkimisen jälkeen tapahtuu suhteen laajentuminen konversion kautta, jonka jälkeen ollaan suhdemarkkinoinnissa. Sitoutuminen voi olla kerta-luontoista tai jatkuvaa, mutta nyt yrityksellä on mahdollista pyrkiä jatkuvuuteen ja saada asiakas aktivoimaan uudestaan. (Laine 2013.)

Kuviossa 2 kuvataan asiakassuhteen muodostumisen ja syventymisen seitsemän por-rasta. Näitä portaita ovat suspekti, prospekti, asiakas, kanta-asiakas, avainasiakas ja suo-sittelija. (Laine 2013.)



Kuvio 2. Porrasmalli - Asiakassuhteen muodostuminen (Laine 2013).

Payne, Ballantyne ja Christopher (2005) tuovat porrasmallissaan esille seitsemän eri asiakkaiden ryhmittelyn mallia heidän ostokäyttäytymisensä perusteella. Oli sitten kyseessä yrityksen potentiaaliset asiakkaat tai jo yrityksen tuotteita ja palveluita käyttäneet asiakkaat. Tässä mallissa korostuu ja pidetään tärkeänä jo yrityksen asiakkaina olevia tai olleita yrityksiä, koska uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii yritykseltä rahallisia panostuksia.

**Suspekteja** ovat kaikki mahdolliset potentiaaliset asiakkaat, joihin ei vielä ole minkäänlaista kontaktia olemassa. **Prospekteiksi** kutsutaan myös potentiaalisia asiakkaita, mutta nämä ovat jo yrityksen yhteystietolistalla tai ovat näyttäneet kiinnostuksensa yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. **Asiakkaaksi** kutsutaan yritystä tai henkilöä, joka on jo käyttänyt kertaalleen tai satunnaisesti yrityksen tuotteita tai palveluita. **Kanta-asiakkaaksi** yritys voi kutsua sellaisia yrityksiä tai henkilöitä, jotka selkeästi keskittävät ostojaan. Kanta-asiakkuuden syvimmäksi muodoksi voidaan sanoa **avainasiakkaita** ja he ovat yrityksen tärkeimpiä ja kannattavimpia asiakassuhteita. Ylimmäksi käyttäytymismalliksi listataan **suosittelijat**, jotka kertovat muille yrityksen tuotteista ja palveluista. Kaikki nämä

asiakassuhteet, jossa on jo kauppaa käyty voivat myös passivoitua, joten niiden aktivoiminen vaatii yritykseltä erilaisia toimenpiteitä (Puusa ym. 2012, 168–175). Mattinen (2006, 87–88) sanoo asiakkaiden tulevan ja menevän, mutta niitä olisi hänen mukaansa hyvä kyetä ennakoimaan siltä osin, mitkä ovat etääntymään päin ja mitkä ovat lähentymässä, sekä kasvattamassa markkinaosuuttaan. Näitä signaaleja saa parhaiten kuuntelemalla asiakkaita segmenteittäin ja tiedustelemalla heidän kauttaan esimerkiksi siitä onko yritys kilpailukykyinen ja mihin suuntaan vahvuuksien nähden olisi mentävä.

Storbackan (2005, 8–9) mukaan monissa yrityksissä haetaan kasvua vaikeamman kautta, kuten tuotteiden kehittämisen kautta tai kohdennuttamattomaan mainonnan toteuttamiseen. Nämä toimenpiteet vaativat yritykseltä paljon suunnittelua, aikaa ja rahaa. Tuotelähtöistä kehittämistä on tehtävä myös, mutta Storbacka näkee, että asiakkuuslähtöisessä organisaatiossa kasvussa yritys luo paremman perustan kestäväälle kehitykselle. Kirjassaan hän kehottaa asiakkuuksien näkemisen pääomasijoituksena ja se, että niihin tulisi panostaa asiakkuussalkkuina, joita johdetaan yrityksen liiketoimintojen kautta. Kun yrityksiä kohdellaan pääomana se luo muutoksia rahoitukseen, laskentaan, myynnin ja markkinoinnin sisältöön. Yhteistä tälle sisältömallille on luvuilla johtaminen, jota kutsutaan yleisesti faktapohjaiseksi johtamismalliksi. Tällä mallilla yrityksessä parannetaan muun muassa investointien ohjautuvuutta, edistetään markkinointiprosesseja ja luodaan budjettimalleja myynnin ennustettavuuteen.

## **2.4 Digitaalisuus asiakkuudenhallinnan kehittämisessä ja johtamisessa**

Digitaalisilla järjestelmillä eli CRM-järjestelmillä yrityksen johto varmistaa sen, että yrityksessä hoidetaan kontaktit henkilökohtaisesti ja se suunnataan oikeiden asiakkuuksien hoitoon mahdollisimman tehokkaasti. Monissa yrityksissä löytyy paljon potentiaalia palvella paremmin asiakkaitaan digitaalisia palveluja hyödyntäen, jolla tarkoitetaan ennalta suunniteltua ja kohdistettua asiakas- ja myyntiviestintää. Kustannustehokkainta tätä on käyttää sellaisiin asiakkaisiin, joihin henkilökohtaisen myyntityö on liian aikaa vievää suhteessa tuottoon. Toki asiakkaiden panostusmahdollisuuksia ei voi pelkästään järjestelmiä varaan jättää, mutta osviittaa tästä löytyy eri keinoja hyödyntäen. Digitaalisilla järjestelmillä pystytään kategorioimaan asiakkaita eri tavalla ja näin ollen myyntiä, sekä markkinointia voidaan suunnitella segmenteittäin. (Kurvinen & Seppä 2016. 118–119.)

Kun yrityksessä on CRM-järjestelmään luotu asiakasrekisteristä eri asiakasryhmiä eli asiakassegmenttejä, niin yritys pystyy lähestymään potentiaalisia asiakkaita heille kiinnostavilla tuotteilla ja palveluilla. Peruseriaatteeksi voisi siis sanoa, että ihmiset ovat erilaisia ja niitä yrityksen tulisi lähestyä, jotka saavat tuotteista ja palveluista suurimman hyödyn. (Viitala & Jylhä 2013.)

Segmentoinnin tavoitteena Kurvisen ja Sepän (2016, 40–41) mukaan on kategorisoida kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat, edistää uusasiakashankintaa, määrittää asiakasryhmän palvelutasot, pitää asiakkaat uskollisina, välttää asiakkaiden vähentymistä, saada vanhat asiakkaat aktivoitua ja tarjota tuotteita asiakasryhmittäin. Segmentoinnissa käytettäviä valintaperusteita ovat asiakassegmentin selkeys, differoitavuus, asiakkaan koko, saavuttaminen ja markkinoinnin kohdistamisen helppous. Segmenttien määrittämisen jälkeen yrityksen täytyy miettiä ja ymmärtää mitä asiakkaat arvostavat tuotteissa ja mitä he ostotilanteessa arvostavat. Näin yritys pystyy kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi, sekä toteuttamaan brändimainontaa asiakasmielikuvan mukaisesti.

Markkinoitaessa tuotteelle tai palvelulle tehdään oma tila muilla markkinoilla olevien tuotteiden keskelle varmistaen erilaistuminen ja erottuminen. Tätä kutsutaan yrityksen tai tuotteen positioksi tai asemoksi. (Viitala & Jylhä 2013, 103–105.)

Kuusisto (2017) on kategorioinut viisi eri asiaa mihin digitalisaation lisääminen yrityksessä tulee vaikuttamaan ensimmäisenä: 1) Organisaation rakenne, 2) Digitaaliset innovaatiot, 3) Organisaation oppiminen, 4) Organisaation ketteruus, ja 5) Yrityksen ekosysteemi. Tästä voidaan todeta, että yrityksen digitaalisten prosessien kehittäminen ja johtaminen vaikuttaa yrityksen eri tasoille, sekä sillä on merkitystä yrityksen toimintastrategiaan ja toimintatapoihin. Matalamäki ja Joensuu-Salo (2021, 2–3) puolestaan toteavat, että laaja vaikutus yrityksen toimintastrategiaan ja toimintatapoihin vie organisaatiota eteenpäin luoden uutta osaamista talon sisälle, sekä vie yritystä eteenpäin kehittäen uusia kasvupolkuja. Toimenpiteet vaativat aina yrityksen henkilöstöltä joustavuutta ja näin ollen voidaan todeta, että digitalisaatio ja strateginen joustavuus yrityksessä kietoutuu yhteen. Yrityksen strateginen joustavuus mahdollistaa uuden digitaalisten teknologioiden käyttöönoton ja soveltamisen yrityksessä.

Oksasen (2010, 55) mukaan CRM-järjestelmän käyttöönottoon tai kehittämiseen tulee suhtautua muutosprojektina, koska sen tarkoituksena on muuttaa käytössä olleita tapoja ja näin ollen se vaatii muutoskykyä koko organisaatiolta. Projektin toteuttamiseen liittyy kuitenkin tietty kehittämisen tarve, jolla tullaan tavoittelemaan esimerkiksi uutta aluevaltausta markkinoilla, yrityksen toiminnan tehostamista tai asiakaskunnan laajentamista.

## **2.5 Markkinointiviestintä osana asiakkuudenhallintaa**

Grönroosin (2010, 37–37, 315–319) mukaan markkinointia tulee tarkastella organisaatiossa filosofiana, asenteena ja ajattelutapana, joka ohjaa kaikilla tasoilla yrityksen johdosta juoksupoikiin saakka. Markkinointia on yrityksessä toimintojen ja prosessien organisointi, sekä asiakkaille työkaluilla toteutettu näkyvä ja kohdistettu mainonta. Markkinointifilosofian mukaan yrityksessä on mietittävä päätöksiä tehdessä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden, sekä muiden sidosryhmien mielipiteitä heidän toiminnastaan, oli kyse joko tarjoamasta tai viestinnän toteuttamisesta. Yksinkertaisesti sanottuna markkinoinnin tavoitteena on saada yrityksen ovipumppu laulamaan eli saada asiakkaat ja sen jälkeen saada sitoutumaan ne useampaan otteeseen yrityksen tuotteisiin, sekä palveluihin. Asiakkuuden syntymisen jälkeen tavoitteena on syventää ja kasvattaa asiakassuhdetta. Viimeisten 30 vuoden aikana yrityksissä on eri prosessit ja toimintatavat muuttuneet huimaa vauhtia ja matkan varrella yksittäisen tuotteen kauppaaminen kertamarkkinoinnin avulla on suuntautunut suhdemarkkinointiin, jolla pyritään säilyttämään asiakassuhteet pidempiaikaisesti. Tällä tavalla yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaitaan enempi tunneperäisesti ja edesauttavat kanta-asiakkuuden syntymistä.

Grönroos (2010, 36–37, 319) toteaa, että markkinointiviestinnän älykäs käyttö toimii yrityksen valttikorttina ja sillä varmistetaan yrityksen brändin, tuotteiden ja palvelujen tunnettuus. Asiakkuudenhallintaan peilattaessa markkinointia toteutetaan yrityksissä jokaisella eri tasolla kuten tuotteiden valmistuksessa, logistiikassa, laskutuksessa, reklamaatioiden käsittelyssä ja muissa toiminnoissa, jotka eivät ensimmäisenä tulisi mieleen. Näitä markkinointitoimintoja ei hoida markkinointiosasto yrityksessä vaan työntekijät, jotka hoitavat edellä mainittuja tehtäviä organisaatiossa. Sanotaankin, että yritykselle hyvää mainosta on erinomaiset tuotteet ja sujuva palvelu, mutta kaiken keskiössä on työntekijä, joka omalla esimerkillään toimii yrityksen markkinoijana. Yrityksissä tulisi tiedostaa se, että jokainen

henkilöstön jäsen, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen vaikuttaa asiakassuhteen luomiseen piilevästi. Eli mikään suhde ei synny itsestään vaan se ansaitaan pienelläkin asiakkaan ja yrityksen välisellä konversiolla. Tämä piilevä suhde yrityksen tulisi ensinnäkin tiedostaa ja sitä pitäisi pitää yllä, sekä osata kehittää.

Yrityksissä myyntityön ja markkinoinnin suunnittelemista, sekä toteuttamista helpottaa CRM-järjestelmiin kerätty ajan tasalla oleva tieto ja muut informaatioteknologian integraatioiden hyödyntäminen. Mäntynevan (2001, 73–75) mukaan yrityksissä tulisi yhdistää ne tietojärjestelmät kiinteäksi liiketoimintaprosessiksi, joita myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu käyttävät. Asiakkaista löytyvillä tiedoilla voidaan toteuttaa tarkasti kohdennettua markkinointiviestintää eri työkaluja hyödyntäen ja näin yritys pystyy tehokkaammin, sekä taloudellisemmin toteuttamaan asiakassuhdemarkkinointia. Tikkanen (2005, 37) mainitsee kirjassaan, että markkinointikeinona massaviestintä ei ole yhtä tehokas markkinoinnin muoto kuin yksilöity vuorovaikutuksellinen toimi. Markkinointia suunnitellessa CRM-järjestelmän hyödyntämisessä olennaista on tiedon helppo saatavuus ja osittainen toimenpiteiden automatisointi.

Ropen (2000) mukaan tietotekniikan kehittyessä asiakastiedonhallinta ja sen hyödyntäminen markkinointitoimien perustana alkoi korostumaan mahdollistaen seuraavia asioita:

- Markkinoinnin asiakasryhmäisen kohdistamisen (Segmentointi)
- Yksilöidyn viestin lähettäminen (Yksilöintitiedot)
- Asiakkuuksien syventäminen (Ostohistoria)
- Koordinoidun viestinnän toteuttaminen (Kontaktitiedot, lupaukset)
- Markkinoinnin tehokkuus (Toteutettujen markkinointitoimenpiteiden arviointi ja tulokset)

Jo näillä asiakasrekisterin tiedoilla mahdollistetaan tuloksellisemman markkinointiviestinnän toteuttaminen ja asiakassuhteiden syventäminen, sekä jopa liiketoiminnan tuloksellisuuden parantamisen, toteaa Rope (2000).

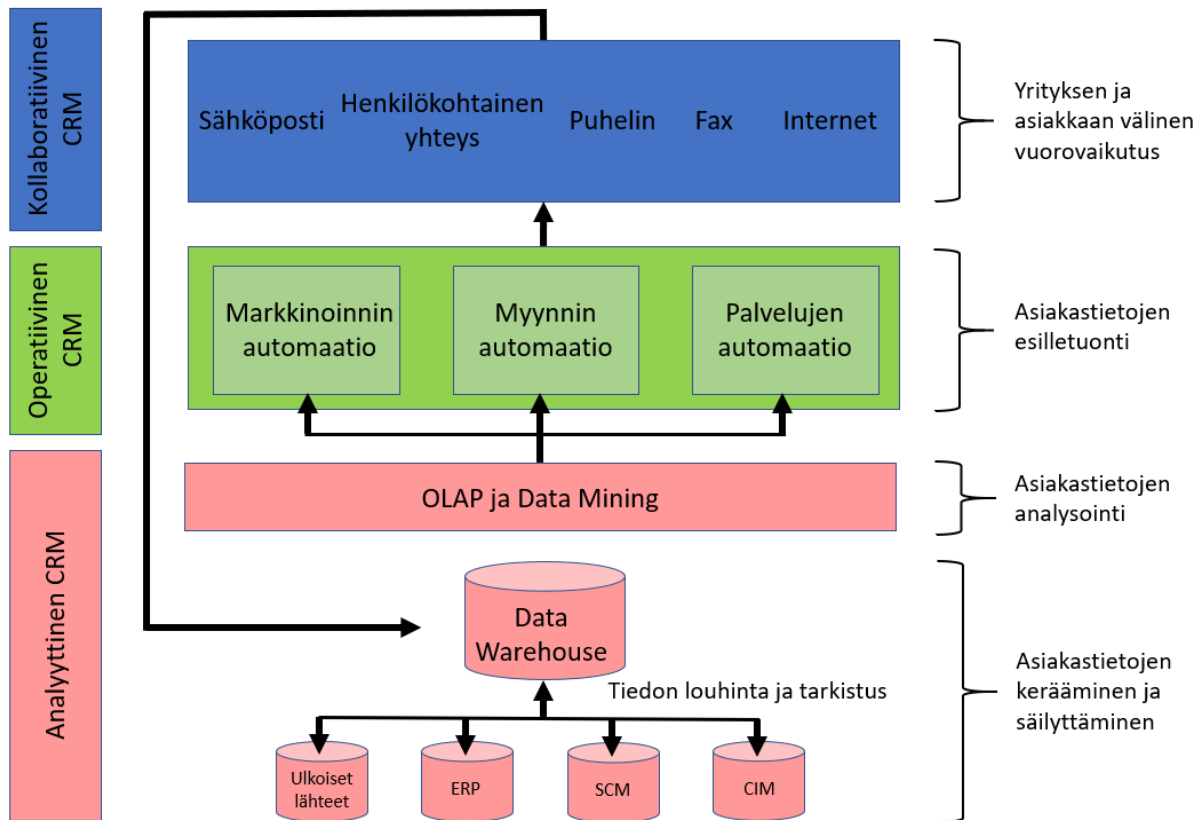
Kurvinen ja Seppä (2016, 260–261) pohtivat, että onko nykyajan markkinointi mennyt väliurheiluksi. Ihminen on se, joka markkinoinnin kampanjan sisällöt suunnittelevat, mutta

pääosin se on mennyt siihen, että sen jälkeen järjestelmä toteuttaa ja analysoi tulokset. Haastavaa on myös se, että kaikkien järjestelmien tulokset eivät anna suoria vastauksia ja vaativat tällöin käyttäjältään osaamista jatkotoimenpiteitä tehdäkseen, sekä ennen kaikkea aikaa. Lisäksi jokaiselle toimenpiteelle on oma teknologiansa, joten yritysten tulee pystyä valitsemaan omaa liiketoimintaansa aidosti tukeva järjestelmä.

## **2.6 CRM-järjestelmän rooli ja osa-alueet asiakkuudenhallinnassa**

Asiakkuudenhallinnan johtamisessa CRM-järjestelmät ovat avainasemassa asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa ja positiivisen asiakaskokemuksen antamisessa, sekä ostokokemuksen luomisessa. CRM-järjestelmällä yritys pyrkii järjestelmällisesti luomaan asiakkaista helposti löydettävän listauksen, kirjaamaan niihin liittyviä tietoja ja toimenpiteitä. Yritys pystyy näin ollen digitaalisesti lisäämään ja muokkaamaan asiakkaidensa tietoja yhteiseen tietokantaan, joka on organisaation henkilöillä helposti saatavilla. Esimerkiksi yrityksen myyntiosasto voi jakaa muiden osastojen välillä tietoja, analysoida niitä ja varmistamaan tiedonkulun yli osastorajojen. Myyntiosastolle on ensiarvoisen tärkeää muistaa mitä on asiakkaisen kanssa keskusteltu ja sovittu. (Visma 2021a.)

Kuviossa 3 esitetään Vogtia (2008, 20) mukaillen asiakkuuden hallinnan kolme erilaista CRM osa-aluetta, joita ovat kollaboratiivinen, operatiivinen ja analyttinen. Näillä informaatioteknologiaan perustuvilla järjestelmillä pystytään hallinnoimaan asiakassuhteita ja seuraamaan niiden kehittymistä.



Kuvio 3. Asiakkuudenhallinnan osa-alueet (Vogt 2008, 20).

Kollaboratiivisessa CRM:ssä tuodaan esille yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutussuhteita erilaisten viestimien kautta asiakaspalvelun laadun parantamiseksi. Näitä viestimiä on esimerkiksi sähköposti, puhelin, palaverit, WhatsApp, Messenger ja LinkedIn. Faxit ovat jo kieltämättä vähentyneet ja sitä kautta hiljentyneet.

Operatiivisessa CRM:ssä analysoidaan asiakastietoja eri informaatioteknologioita hyödyntäen ja näitä tietoja pystytään hyödyntämään muun muassa markkinoinnin-, myynnin- ja/tai palvelujen automaatiossa. Rämön (2019, 107) mukaan automaatioilla tarkoitetaan sitä, että laitetaan tietokoneohjelma tekemään ihmisen puolesta toistuvat rutiinomaiset manuaaliset ja toisteiset työt. Automaatioiden avulla yritysten henkilökunnalle jää enemmän aikaa muun muassa luovan sisällön tekemiseen. Markkinointiviestintää toteutettaessa automaation voimin mahdollistetaan esimerkiksi useiden viestin lähettämisen segmentoiduille asiakkaille tarkkana kellonlyönnillä ja jopa personoidusti omalla nimellä. Myynnissä ja palvelujen automaatiossa asiakastilauksia voi tulla niin paljon, että niiden prosessointi ja vastaaminen veisi työntekijältä valtavasti aikaa. Tietokoneohjelma voi hoitaa



tilausvahvistuksen toimittamisen ja ohjata työntekijää tilauksen valmistamisessa, sekä toimittamisessa niin, että tilauksentekijä voi seurata tilauksen etenemistä ja tulevasta saapumisesta.

Analyttisessä CRM:ssä kerätään ja säilytetään asiakkaista saatua tietoa, sekä analysoidaan ja mitataan sitä. Analysointia tehdään tiedon louhinnalla (Data Mining) ja OLAP-tietokantatekniikan (Online Analytical Processing) avulla (Vogt 2008, 20). Tiedon louhinnan avulla raakadata voidaan muuttaa olennaiseksi tiedoksi erilaisilla tiedonhakumenetelmiä hyödyntäen (IBM 2021a). OLAP on tiedonhakutekniikka, joka mahdollistaa analyttisten laskelmien toteuttamisen ja auttaa ennakoimaan eri skenaarioiden toteutumista, joita ovat esimerkiksi budjettien laatiminen ja ennusteiden tekeminen (Olap, [viitattu 12.11.2021]).

Yrityksen tietovarasto (Data Warehouse) tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla kootaan tietoja eri lähteistä yhdeksi tietovarastoksi millä tuetaan tietojen analysointia, tiedon louhinta, tekoälyä ja koneoppimista (IBM 2021b). Tietovarastoon voi ketjuttaa järjestelmiä, joiden välillä siirretään ja pidetään erilaista dataa tallessa. Näitä ovat esimerkiksi kuviossa 3 mainitut ERP (Enterprise Resource Planning), joka on toiminnanohjausjärjestelmä muun muassa yrityksen taloushallinnon, toimitusketjujen, raportoinnin, valmistuksen ja muiden liiketoimintaprosessien hallinnoitavaksi, sekä integroimiseksi (Microsoft 2021a). SCM:llä (Supply Chain Management) tarkoitetaan toimitusketjun hallintaa, joka perustuu yrityksen tuotteiden ja palveluiden logistiikkaan liittyviä suunnitelmien, hallinnan, sekä toteuttamisen kehittäminen (Microsoft 2021b). CIM (Computer Integrated Manufacturing) lyhenne liittyy tehtaaseen, jota hallinnoitaisiin täysin automatisoidusti ja eri integraatioiden kautta (Harwood 2003, 9). Esimerkiksi myynnin automaatiota helpottaa analyttisen tiedon olemassaolo, jota kerätään kollaboratiivisilla toiminnoilla. Tällä analyttisellä tiedolla voidaan hallinnoida asiakkaan tietoja, laatia- ja lähettää tarjouksia, sekä seurata tarjouskantaa ja hallita myyntiputken etenemistä. Näin ollen analyttisen asiakkuudenhallinnan avulla asiakkuudenhallintastrategiaa voidaan parantaa tiedolla johtamisen avulla tietovarastoa hyödyntämällä.

CRM-järjestelmiä on saatavilla useita eri tarpeisiin ja tuotekentässä niitä on kansainvälisistä kotimaisiin, sekä samalla isoista pieniin. Eri tuotteita vertaillen täytyy tunnistaa yrityksen tarpeet siitä mitä toimintoja järjestelmältä vaaditaan. Saatavilla on muun muassa

SaaS-palveluun (Software as a Service), avoimeen lähdekoodiin tai täysin yritykselle räätälöityjä CRM-järjestelmiä. (Oksanen 2010, 186–187.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004) on jakanut asiakashallinnanjärjestelmät ja niiden teknisen perustan viiteen erilaiseen lähestymistapaan, joita ovat paketti-, parametroitava-, konfiguroitava-, mukautettava- ja ohjelmoitu sovellus. Taulukossa 1 nämä lähestymistavat esitetään ja se osoittaa kuinka eri järjestelmät ovat toiminnallisesti muokattavissa, sekä räätälöityissä yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Taulukko 1. Tekniset lähestymistavat ja muutosten tekeminen sovelluksessa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 143).

Muutokset	Muutetaan tiedon sisältöä (kenttiä)	Muutetaan prosesseja (Liiketoimintasääntöjä)	Luodaan uusia Käsitelmalleja ja prosesseja	Luodaan uusia Käyttöliittymiä
<b>Sovellus</b>				
Paketti	-	-	-	-
Parametroitava	+	-	-	-
Konfiguroitava	+	+	-	-
Mukautettava	+	+	+	(+) osittain
Ohjelmoitu	+	+	+	+

Pakettisovelluksessa yritys ei voi muokata prosessinkulkua eikä tietosisältöjä, lisäksi integrointi muihin järjestelmiin on vaikeasti toteutettavissa. Pakettisovellus sopii pienille yrityksille, joille soveltuvuuteen vaikuttaa palvelun hinta, homogeeninen asiakaskunta, kontaktien hallinta ja käytännölliset yksinkertaiset prosessit. Parametroitavassa sovelluksessa yritys voi muokata tiedon sisältöä tarpeittensa mukaisesti. Tämä sovellus sopii suurille ja pienille yrityksille, jotka haluavat panostaa enemmän käytännön mukaisiin prosesseihin ja standardin mukaisiin toimintamalleihin. Konfiguroitavassa sovelluksessa voi sisältökenttien muokattavuuden lisäksi muuttaa sovelluksen prosesseja sopivammaksi yrityksen liiketoimintasääntöihin ja näin ollen palvella jo laajempia asiakasryhmiä. Mukautettavassa sovelluksessa yritys pystyy muuttamaan prosesseja ja tietosisältöjä monimuotoisemmin liiketoiminnan tarpeisiin, sekä palvella eri käyttöliittymiä hyödyntäen heterogeenisempiä asiakkaita, joita on pienistä suuriin organisaatioihin ja kuluttajiin saakka. Ohjelmoitu sovellus on arkkitehtuurisesti räätälöity yritykselle sen prosessien ja sisällön mukaan vastaamaan eri liiketoiminnan asettamiin tarpeisiin synnyttäen tehokkaamman toimintaympäristön. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 143–148.)

Oksasen (2010, 189–190) mukaan CRM-järjestelmille löytyy erilaisia hinnoittelumalleja riippuen siitä, onko kyseessä omistus- vai vuokrausmallilla hankittu sovellus. CRM-järjestelmän voi hankkia yrityksen omille palvelimille tai käyttää sitä pilveen sijoitetussa palvelussa. Hinnoittelu voi perustua muun muassa käyttöliittymien määrään tai kuukausi/vuosi perusteiseen maksuun.

CRM-järjestelmiä on moneen lähtöön ja niissä olevat ominaisuudet vaihtelevat sovellustarjoajien välillä, sekä yritysten tarpeita silmällä pitäen. Kuviossa 5 on listattu yleisimpiä CRM-järjestelmän ominaisuuksia, jotka auttavat työskentelyn tehostamisessa. Näillä ominaisuuksilla varmistetaan tiedon olemassaolo, tiedon kulku, tietojen etsintä, tiedon siirto, nopeampi tiedon jakaminen ja minimoidaan mahdolliset virheet eri organisaation toiminnoissa. Lisäksi sovellus hoitaa työntekijän puolesta automaation avulla turhia aikaa ja rahaa vieviä tehtäviä pois. (Visma 2021a.)



Kuvio 4. CRM-järjestelmän ominaisuudet (Visma 2021a).

CRM-järjestelmän yleisimpinä ominaisuuksina voidaan pitää asiakasrekisterin ylläpitoa, josta löytyy listat asiakkaista ja kontakteista, sekä heihin kohdistuneet historia- ja kontaktitiedot. CRM-järjestelmä pystyy seuraamaan myyntiputken edistymistä ja näyttämään listat myyntitapahtumista. Lisäksi järjestelmään voi tulla suoraan tai integraatioiden kautta mahdollisia asiakasprospekteja ja tietoa lämpimistä liideistä esimerkiksi

verkkosivuilla vierailleista tai uutiskirjeen tilanneista potentiaalisista asiakkaista. Myyntitiimissä toimivat henkilöt pystyvät suunnittelemaan erilaisia aktiviteetteja asiakaskontakteihin liittyen ja aikatauluttamaan niitä. Esimerkiksi palaverin merkkamisten ja toteuttamisen syöttämisen lisäksi CRM-järjestelmästä voi lähettää asiakkaalle tarjoukset yrityksen tietovaraston avulla, josta löytyy jo valmiiksi luodut tarjouspohjat tuote- ja palveluhintoihin. CRM-järjestelmä mahdollistaa myös erilaisten analyysien ja raporttien luomisen olemassa olevan tiedon pohjalta. Tietovaraston avulla voi laatia analyyseja ja raportteja esimerkiksi asiakkaasta tai asiakasryhmästä, työntekijän aktiviteeteista, yrityksen tuotteista- tai palveluista. Raportit voivat pitää sisällään toteutuneita toimenpiteitä tai erilaisia ennusteita liiketoiminnan liikevaihdosta ja tuloksesta.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Kehittämistyössä on tarkoitus vastata yrityksen tarpeisiin ja tutkijan on osattava luoda yrityksen tarpeista selkeä kuva ratkaisun löytämiseksi. Oleellista on saada tutkimuskohteeseen liittyviltä edustajilta heidän mielipiteensä, kokemukset, uskomukset ja tunteet kuuluviin. Näihin tuloksiin päästäkseen tutkimuksenlaatija on ajatellut keskittyä keskeisiin haastatteluteemoihin eikä liikaa vaikeisiin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

#### 3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyömenetelmäksi valikoitui konstruktiivinen tutkimusote. Kehittämistyön tavoitteena on etsiä yritykselle heidän asettamiin tavoitteisiin vastaava CRM-järjestelmä ja sitä kautta parantaa heidän asiakkuudenhallintaansa kokonaisvaltaisesti.

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa yhdistyvät kehittämis- ja tutkimustyö. Konstruktiivisessa tutkimusotteessa tutkija pääsee keskustelemaan tutkimusongelmasta ja näin ollen yrityksestä pystyy kaivamaan tärkeää tietoa, sekä soveltamaan sitä teoreettisen taustatutkimuksen avulla. Itse yrityksestä ja sen tarpeista pystyy muodostamaan selkeämmän kuvan yhdessä käytyjen keskustelujen pohjalta, sekä ratkaisujen ehdottaminen, mallintaminen ja vieminen käytännön tasolle on huomattavasti helpompaa. Yrityksen ja sen henkilöstön on sitouduttava projektiin yhdessä sen onnistumiseksi. Tästä syystä konstruktiiviselta pohjalta toteutetut työpajat valittiin tutkimusmenetelmäksi oikean asiakkuudenhoidon mallin ratkaisun löytämiseksi. (Lukka 2001.)

Lukka (2001) on artikkelissaan listannut konstruktiiviselle tutkimukselle seitsemän ominaista prosessin vaihetta seuraavasti:

1. Etsi relevantti ongelma
2. Selvitä tutkimusyhteistyön mahdollisuudet
3. Hanki syvälinen aiheen tuntemus
4. Innovoi ratkaisumalli & kehitä konstruktio

5. Toteuta ja testaa ratkaisu
6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa
7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio

Lukka (2021) tulkitsee, että tutkimuksen laatijan tulee löytää relevantti ongelma ja ideaali tutkimusaihe, millä on käytännön merkitystä ja tutkimuskohteeseen liittyviltä edustajilta saadaan ajatuksia konkreettisista toimintatavoista, sekä kehittämiskohteista. Tutkimusyhteistyössä olisi hyvä saada oikeanlainen balanssi tutkijan ja tutkimuskohteen välille, jotta tutkimuskohde ymmärtää projektin olevan kehittävä ja kannattava, sekä siihen sitouduttaiisiin sen toteutumiseksi. Yhteisen sävelen löytyminen esimerkiksi tutkimussopimuksen laatimisesta saakka tulisi olla kaikkien etujen mukaista. Tutkimussopimukseen päästyä tutkijan on ymmärrettävä, että projekti vaatii paljon taustatutkimusta kohdeorganisaatiosta ja ennen kaikkea siihen liittyvästä teoriasta. Syvällistä aiheen tuntemusta saa lukemalla tutkimukseen liittyvää teoriaa ja sitä olisi hyvä osata peilata tutkimuskohteeseen. Jo olemassa oleva tieto tutkimuskohteesta helpottaa tutkimuksen valinnassa ja sen läpi viemisessä. Tutkimuskohteesta pystyy kaikista käytännöllisimmin saamaan yleisnäkemyksen havainnoimalla, haastattelemalla ja analysoimalla kirjallisia aineistoja.

Lukka (2021) painottaa, että ratkaisumallin löytyminen perustuu tutkimuksen kehitettävyyteen ja siihen asetettuihin tavoitteisiin. Ratkaisumallia innovoidessa täytyy olla luova ja se onnistuu parhaiten ryhmätyönä, kun viisaat päät lyödään yhteen. Tutkimusongelmalle tulisi löytää ratkaiseva konstruktio, joka on käytännöllinen ja perustuu teoreettiseen tietoon. Konstruktioon päätyessä tutkijan ja tutkimuskohteen omistautuminen testataan tässä vaiheessa. Se onnistuu antamalla tutkimuskohteen edustajille hyvän ohjeistuksen, kokonaisvaltaisen kouluttamisen ja ymmärryksen ratkaisua pilotoimalla. Valitun konstruktion eli innovaatiollisen ratkaisun toimivuus tulisi testata kokonaisuudessaan, eikä vain keskittyen teknisiin yksityiskohtiin.

Pilotoinnin jälkeen kohdeorganisaatiossa koko projektia, oppimisprosessia ja tuloksia tulisi analysoida. Jos ratkaisumalli on osoittautunut toimivaksi niin sen jatkojalostamista olisi hyvä miettiä. Epäonnistuneessa ratkaisussa pitäisi miettiä mikä meni pieleen ja miksi, sekä mitä voidaan muuttaa projektin pelastamiseksi. Tutkimuksen saattaminen loppuun akateemisesta näkökulmasta on sitä, että tutkija esittää projektin kontribuution eli

myötävaikutuksen ja reflektoi havainnot mahdolliseen teoriaan. Kun konstruktio toimii tutkimuskohteessa niin se vahvistaa teorian pitävän paikkansa ja se synnyttää kirjallisuuteen uutta tietämystä, sekä teoreettista näkökulmaa. Näin ollen konstruktivinen tutkimusprosessi luo uusia johtolankoja tutkimusten tekemiselle ja lisää käytännön esimerkkejä. Epäonnistuneella tutkimustuloksella taas saadaan mielenkiintoista tietoa akateemisesti ja tulevaisuudessa samankaltaisen tutkimuksen ongelmanratkaisu voi olla helpommin tunnistettavissa, sekä ennakoitavissa. (Lukka 2021.)

### 3.2 Työpajojen työskentelyn toteutus ja sisältö

Työpajojen pitäminen voi kuulostaa helpolta ja yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa valmisteluvaihe vaatii aiheeseen perehtymistä ja ennalta suunnittelua. Tässä kehittämissyössä käytetyn konstruktivisen tutkimuksen vaiheistus esitetään kuviossa 6. Vaiheita ovat CRM-järjestelmien arviointi, työpajojen rungon suunnittelu, työpajan esitelmän ja kysymyksien laatiminen, työpajojen fasilitointi, analysointi ja tulokset, sekä kehitysehdotukset.



Kuvio 5. Kehittämistyön konstruktivisen tutkimuksen vaiheet.

Tavoitteena on löytää yritykselle sopiva CRM-järjestelmä, joten ensimmäisenä vaiheena on valita sopivimmat palveluntarjoajat työpajassa käytävään raatiin, jonka pohjalta valitaan työpajoissa pilotoitava asiakkuudenhallintaan sopiva järjestelmä. Näiden CRM-järjestelmien ominaisuudet, hyödyt ja haitat on tultava esille työpajoissa, joten taustatyötä on tehtävä mittavasti oikean ratkaisun löytämiseksi. CRM-järjestelmien valinnan jälkeen on mietittävä työpajojen runko ja arvioida istuntojen kesto, sekä määrä projektin läpi viemiseksi. Yksittäisiin työpajoihin on suunniteltava esitelmärunko ja laatia kysymykset, jotta niiden fasilitointi olisi mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Haasteena on toimia yhtä aikaa puhe- miehenä ja sihteerinä kaiken tiedon kirjoittamiseksi ylös, hyvällä esivalmistelulla selviää tästäkin. Puoliksi suunniteltu on valmiiksi tehty.

Työpajoja fasilitoidessa on ensiarvoisen tärkeää kuunnella tutkimuskohteen edustajia ja osata jalostaa kysymyksiä lisätietojen saamiseksi. Kysymyksiä olisi hyvä esittää temaattisesti ja dynaamisesti. Temaattisilla kysymyksillä tarkoitetaan niitä, jotka koskevat haastattelun pääaihetta ja teoreettisia käsitteitä. Dynaamisilla kysymyksillä haetaan vuorovaikutuksen lisäämistä, pidetään keskustelua aktiivisena ja ohjataan haastattelussa olijoita kertomaan kokemuksensa, sekä tunteensa tutkimusaiheeseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 105). Fasilitoijan on kuitenkin pysyttävä laatimassaan työpajan rungossa, jotta kehittämistyön sisältö ja tavoitteet saavutetaan. Työpajojen jälkeen työpajoista on laadittava yhteenveto, jossa analysoidaan ja esitellään saadut tulokset. Tutkimus on hyvä saattaa loppuun antamalla kehitysehdotukset jatkotoimenpiteiden suunnittelun ja laatimisen tueksi.

Tässä kehittämistyössä CRM-järjestelmien arviointi toteutettiin tutkimuskohteen toimitusjohtajan ja tulevan järjestelmän pääkäyttäjän esittämien tarpeiden mukaisesti. Nojautuen tutkimuksen laatijan kertyneeseen aihetuntemukseen ja selailemiin eri arvosteluihin mahdollisten CRM-järjestelmä kandidaattien löytämiseksi. Yrityksen haastattelussa korostui neljä erinäistä tarvetta CRM-järjestelmälle, joita olivat asiakasrekisterin rakentaminen, asiakaskohtaamisen seuranta (Myyntiputki), tilausten hallinta ja asiakkaiden segmentointi. Lisäksi käyttöjärjestelmän helppokäyttöisyys edesauttaa sitä, että CRM-järjestelmää tullaan yrityksessä ensinnäkin käyttämään ja nähdään se selkeänä hyötynä eikä koeta riehaksi. CRM-järjestelmistä löytyi arvosteluita eri Google-hakutoiminnoilla suuri määrä ja erilaiset järjestelmä ominaisuudet olivat näiden vertailujen keskiössä. Yrityksen tavoitteisiin



peilaten työpajojen CRM-järjestelmien vertailuun valittiin viisi eri vaihtoehtoa, joita olivat seuraavat:

- Taimer (Sales CRM)
- Pipedrive (Essential)
- Visma (Basic)
- WebCRM (Standard)
- Lemonsoft (LemonOnline)

Taimerilla liiketoimintaa voi hallita periaatteella all-in-one. Ominaisuuksillaan se tuo yritykselle yli 10 erilaista työkalua eri ominaisuuksien ja integraatioiden kautta. Saatavilla eri sopimustasoilla on muun muassa liidinhallinta, Gantt-kaaviot, ajanseuranta ja taloushallintaan liittyvät palvelut. Taimer tarjoaa räätälöityjä ratkaisuja erikokoisten yritysten tarpeisiin. Taimerin Sales CRM:n sanotaan sopivan hyvin pienemmille ja keskisuurille yrityksille. (Taimer 2019.)

Pipedrivessä korostetaan sen käyttöliittymän visuaalista myyntityöntä ja selkeää ilmettä. Ominaisuuksina on muun muassa myyntiputken hallinta, muistutukset ja raportointiin liittyvät toiminnot, kuten budjetointi ja myynnin ennusteet. CRM-järjestelmä itsessään pitää käyttäjän aktiivisena muistuttamalla eri toimenpiteistä (Taimer 2019). Siltalan (2021) mukaan Pipedriven käyttöä suositeltaisiin varsinkin pienemmille yrityksille ja yrityksille, joissa henkilöstöä ei juurikaan ole.

Visma Severan avulla yritys saa tietoa myynnin ennusteista ja yrityksessä pystytään arvioimaan muun muassa laskutusten tai resurssien määrää. Myyntiä on mahdollista johtaa kannattavammin eri tuotteiden ja palveluiden raporttien avulla. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy parantamaan asiakaskokemusta ja kaikkiin asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat kaikkien organisaation osastojen saatavilla. (Visma 2021.)

WebCRM:llä yritys näkee asiakkaisiin liittyvät tiedot keskitetysti yhdestä paikasta. webCRM:stä löytyy klassiset ominaisuudet, jotka ovat yrityksen käytössä helppokäyttöisesti ja niitä pystyy muovaamaan käyttäjän tarpeiden mukaisesti. Käyttäjä pystyy keskittymään omiin vahvuuksiin, kun CRM-järjestelmä hoitaa loput. (WebCRM 2021.)

Lemonsoftin LemonOnline CRM-järjestelmällä yritys pystyy parantamaan asiakaskokemustaan kokonaisvaltaisesti. LemonOnlineen tehtävistä toimenpiteiden merkkäamisestä on tehty selkeää ja erilaiset työkalut ovat helposti organisaation käytettävissä. CRM-järjestelmä lisää asiakastuntemusta, antaa työkaluja päivittäisten toimenpiteiden hoitamiseen ja auttaa myyntityöjohtoa muun muassa tarjouksien ja myynnin seuraamisessa. (Lemonsoft 2021.)

Taulukossa 2 verrataan valittujen CRM-järjestelmien eri ominaisuuksia ja hinnoittelua kokonaisvaltaisen kuvan luomiseksi. Tätä taulukkoa hyödynnettiin ensimmäisessä työpaikassa CRM-järjestelmän valitsemiseksi.

Taulukko 2. CRM-järjestelmien ominaisuuksien vertailutaulukko.

CRM-järjestelmä	Taimer (Sales CRM)	Pipedrive (Essential)	Visma Severa (Basic)	WebCRM (Standard)	Lemonsoft (LemonOnline)
Myyntinhallinta (Myyntiputki)	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Myyntiputken muokattavuus	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Asiakasrekisteri	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Asiakaskategoriointi	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tuoteluettelot	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tehtävien muistutukset	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tarjoustyökalu	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Projektien hallinta	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Uutiskirjeet ja ryhmäsähköpostit	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Lisäominaisuudet/Integraatiot	Useita (osa vaatii kalliimman sopimuksen)	Riittävät (Osa vaatii kalliimman sopimuksen)	Useita (osa vaatii kalliimman sopimuksen)	Useita (osa vaatii kalliimman sopimuksen)	Useita (Saatavilla erilaisia lisenssejä)
Suomenkielinen CRM-järjestelmä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Sähköpostin synkronointi	Microsoft Outlook ja Gmail	Microsoft Outlook ja Gmail	Microsoft Outlook ja Gmail	Microsoft Outlook ja Gmail	Microsoft Outlook
Käyttöliittymä	Pilvipohjainen	Pilvipohjainen	Pilvipohjainen	Pilvipohjainen	Pilvipohjainen
Käyttöliittymän helppokäyttöisyys asteikolla 0-5	4	5	4	3	3
Yrityksen koko	pienet ja keskiuuret	Pieni ja keskiuuri	keskiuuri ja suuri	Pieni ja keskiuuri	Pienet, keskiuuret ja suuret
Raportit ja analytiikka	Kyllä (saatavilla lisää kalliimmalla sopimuksella)	Kyllä (saatavilla lisää kalliimmalla sopimuksella)	Kyllä (saatavilla lisää kalliimmalla sopimuksella)	Kyllä (saatavilla lisää kalliimmalla sopimuksella)	Kyllä (saatavilla lisää kalliimmalla sopimuksella)
Mobiilikäyttö	Android- ja IOS-aplikaatiot	Android- ja IOS-aplikaatiot	Android- ja IOS-aplikaatiot	Ei	Ei
Käyttöönottomaksu	790€ Kickstart	Ei	Yli 1000€	Tavanomainen hinta n. 420-640€	Arvioitu koulutustarve 3 tuntia. Koulutuksen hinta 140€/h.
Järjestelmän hinta	13€ / kuukausi / käyttäjä	12,50€ / kuukausi / käyttäjä	25€ / kuukausi / käyttäjä	25€ / kuukausi / käyttäjä	13,29€ / kuukausi / käyttäjä

Taulukosta 2 voidaan todeta vertailuun valittujen CRM-järjestelmien ominaisuuksien erojen olevan todella pieniä, mutta erojakin oli havaittavissa. Vertailua tehdessä haluttiin löytää CRM-järjestelmä, joka olisi suunnattu pk-yritykselle. Käyttöliittymältään vaadittiin CRM-järjestelmän olevan helppokäyttöinen, kustomoitavissa yrityksen eri toimintoihin ja ennen kaikkea hinnoittelumalliltaan sopiva (Siltala 2021).

Kaikista vertailuun valittavista CRM-järjestelmistä löytyi perinteisimmät ominaisuudet kuten myyntityttö (Myyntiputki), myyntitytken muokattavuus, asiakasrekisterin luominen, asiakkaiden segmentointi, tuote-/palveluluettelo, muistutustoiminnot ja työkalut tarjouksien laatimiseen. Osassa CRM-järjestelmistä löytyi ensimmäiseltä sopimus tasolta muun muassa projektien-, uutiskirjeiden- ja ryhmäsähköpostien hallintaominaisuudet. Lisäominaisuuksia ja integraatiota on saatavilla eri sopimustasoilla riittävin määrin. Sopimustasoja löytyi perustasosta neljään eri tasoon, perustuivat erilaisiin ominaisuuksiin ja integraatioiden lisäpalvelukokonaisuuksiin. CRM-järjestelmien käyttöliittymiä oli saatavilla englanniksi, mutta tähän vertailuun valittiin suomenkielinen järjestelmä. Käyttöliittymien helppokäyttöisyyttä vertaillessa erot olivat suhteellisen pieniä, mutta osa järjestelmistä vaikutti rakenteeltaan selkeämmiltä ja yksinkertaisemmilta, sekä ulkoasun visuaalisuuteen oli panostettu. Kaikki vertailuun valitut CRM-järjestelmät soveltuvat sopimustasoiltaan kaiken kokoisille yrityksille, mutta uskoisin perustason sopimuksen riittävän pk-yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Raportointi ja analytiikka työkaluja löytyi jokaiselta, sekä niitä pystyi ottamaan käyttöön sopimustasoa muuttamalla.

Yrityksen ja sen tarpeiden kasvaessa jokaista CRM-järjestelmää pystyy skaalata tulevaisuudessa lisäominaisuuksia hyödyntämällä. Osassa CRM-järjestelmien käyttöliittymistä oli saatavilla Android- ja IOS-applikaatioihin. Järjestelmät hinnat perustuivat käyttäjämääriin ja yhdeltä käyttäjältä kuukausihinta oli 12,50 €–25,00 € kuukautta kohden. Hinnoitteluun liittyen osalla tarjoajista löytyi myös palvelun käyttöönottoon ja koulutukseen liittyvä kertaluontoinen maksu.

Oksasen (2010, 39) mukaan ensimmäisessä yrityksen CRM-järjestelmä projektissa ei ole välttämättä käsitystä siitä, miten käyttöönotto olisi sujuva toteuttaa ja mihin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota. Tämä johtuu yksinkertaisesti yrityksen kokemattomuudesta ja mahdollisista ennakkoluuloista CRM-järjestelmää kohtaan. Työpajoja toteuttaessa fasilitoijan on näin ollen hyvä avata epäselviä yksityiskohtia ja pitää huoli siitä, että kaikki ymmärtävät mistä asiasta on milloinkin kyse, sekä mitä sillä tarkoitetaan.

Kuviossa 7 kuvataan työpajojen runkoa ja rungon sisällä olevia aihealueita. Työpajat koostuivat kolmesta erilaisesta sisällöstä fasilitoinnin helpottamiseksi.

<b>TYÖPAJA 1</b> 	Yrityksen nykytila ja CRM-järjestelmän tavoitteiden määrittäminen	CRM-järjestelmien läpikäynti ja arviointi	CRM-järjestelmän valinta	Miksi tähän CRM-järjestelmään päädyttiin?	Seuraavan työpajan sisältö ja tavoitteet
<b>TYÖPAJA 2</b> 	CRM-järjestelmän testaus/pilotointi	Asiakasrekisterin rakentaminen	Asiakaskohtaamisen dokumentointi ja seuranta pilottiasiakkailla	Tarjouskannan - ja töiden hallinta pilottiasiakkailla Asiakasrekisterin segmentointi	Seuraavan työpajan sisältö ja tavoitteet
<b>TYÖPAJA 3</b> 	Kokemukset CRM-järjestelmän käytöstä	CRM-järjestelmän analysointi	CRM-järjestelmän tuloksien läpikäynti	Jatkotoimenpiteiden suunnittelu ja läpikäynti	Projektin clousaaminen ja oppimisprosessin läpikäynti

Kuvio 6. Työpajojen runko.

Ensimmäisessä työpajassa pyritään saamaan yrityksen nykytilasta ja tavoitteista kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuskohteen CRM-järjestelmän vaatimuksista tutkimuksen laatijalle muodostui kuva jo ensimmäisessä haastattelussa luvussa 1.3., mutta tätä on hyvä palauttaa mieleen ennen CRM-järjestelmien vertailua. Tutkimuskohteen edustajien kanssa tulee puntaroida CRM-järjestelmien plussat ja miinukset, sekä arvioida niiden hyödynnettävyys. Arviointien pohjalta valitaan sopiva CRM-järjestelmä, jota lähdettiin pilotoimaan seuraavassa työpajassa. Ennen ensimmäisen työpajan päättämistä tulee käydä läpi seuraavan työpajan sisältö ja tavoitteet.

Toisessa työpajassa testataan/pilotoidaan valittua CRM-järjestelmää, rakennetaan yhdessä asiakasrekisteriä, syötetään asiakkaisiin liittyvää dokumentointia, laaditaan tarjouksia ja kokeillaan asiakassegmenttien luomista. Lopuksi siirretään katseet viimeisen työpajan sisältöön ja odotuksiin CRM-järjestelmän käytöstä.

Kolmannessa työpajassa kirjataan käyttäjien kokemukset CRM-järjestelmän käytöstä ja analysoidaan ne. Analysoinnin jälkeen käydään läpi saavutetut tulokset ja suunnitellaan kehittämistyön jälkeiset jatkotoimenpiteet CRM-järjestelmän käytön jatkamiseksi. Viimeisessä vaiheessa ennen kiitoksia ja kumarruksia on hyvä kerrata mitä työpajoilla on saavutettu, sekä mitä on opittu.

## 4 TYÖPAJATYÖSKENTELEN TULOKSET

### 4.1 Ensimmäisen työpajan tulokset

Ensimmäisenä työpajan vaiheena oli käydä läpi yrityksen asiakkuuksienhallinnan nykytila ja haasteet. Kuviossa 8 mukaillaan Oksasen (2000, 77) laatimaa määrittelyprosessia, jonka avulla yritys pystyy määrittämään CRM-järjestelmänsä tavoitteet ja vaatimukset, sekä miettimään asioiden priorisointia haasteiden välttämiseksi.



Kuvio 7. CRM-järjestelmän tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77).

Ennen CRM-järjestelmän valitsemista yrityksen täytyy määrittää sen tavoitteet ja vaatimukset, jotta CRM-runko niihin vastaamiseksi voidaan toteuttaa. Yrityksellä ei ole käytössä CRM-järjestelmää, jonka avulla se pystyisi hoitamaan muun muassa asiakasrekisteriä, tarjousten- ja tilaustenhallintaa, sekä seuraamaan katerakennetta. Asiakkuudenhallintaa on hoidettu perinteisemmällä mallilla muistioita hyödyntäen. Asiakkaan ottaessa yhteyttä työntekijä luo tietokoneelle yritykselle kansion ja muistion tilauksen vastaanottamiseksi. Kansio ja muistio nimetään yrityksen, sekä päivänmäärän mukaisesti. Muistioon kirjataan asiakkaantarpeet, kun asiakkaalle on heidän toiveidensa mukainen tuote valmistettu ja toimitettu niin yrityksen kansio siirretään toiseen kansioon nimeltä hoidetut työt. Jatkossa täältä kansioista löytyy yrityksen antamat tiedot, asiakkaalle tehdyt tuotokset ja tilaukseen liittyvät asiakkaan toimittamat materiaalit kuten värit, tekstit, logo, yms. Haasteeksi tässä muodostuu asiakkaalle myytyjen tuotemäärien ja hintojen löytäminen, koska se vaatisi

vertailemista laskutusohjelman ja työkansion välillä. Joissakin yrityksissä työkansioita saat-  
taa löytyä yli 50 kappaletta. Lisäksi tällä kirjaustavalla yritykselle ei jää toteutuneista kate-  
prosentteista selkeää raporttia minkä avulla hintoja on muodostettu, kun muuttuvassa  
markkinassa nekin vaihtelevat. Haasteeksi voi muodostua myös varastonarvon määrittä-  
minen ja ajantasainen tieto tuotemääristä.

Toimitusjohtaja linjasi seuraavat viisi asiaa, joihin ensisijaisesti CRM järjestelmää tarvi-  
taan:

- Yrityksen asiakastietojen hallinta
- Tuotteiden- ja palvelujen hinnoittelu
- Työnkulku, tilausten aikataulutus (Tiedonhallinta)
- Katerakenteen seuraaminen ja ylläpitäminen
- Jälkimarkkinointi (mitä tuotetta kannattaa markkinoida ja kenelle?)

Työpajassa edettiin nykytilan hahmottamisen ja CRM-järjestelmien tarpeiden tunnistami-  
sen jälkeen vertailemaan eri järjestelmätarjoajia ja järjestelmiä. Tässä kohtaa paljastui ver-  
tailun kautta valitut CRM-järjestelmä vaihtoehdot, joihin syvennyttiin tarkemmin tutkimuk-  
sen laatijan tekemän vertailutaulukon (Taulukko 2) kautta ja tutkimalla yritysten www-si-  
vustoja, sekä videoita CRM-järjestelmien käytöstä. Keskustelujen ja vertailujen jälkeen  
kaksi eri CRM-järjestelmää erottuivat edukseen muista, joita olivat LemonOnline ja Pi-  
pedrive.

LemonOnline herätti luottamusta eri ominaisuuksineen ja se, että yrityksellä on saman toi-  
mittajan laskutusohjelma käytössä. Mahdollisesti tämä edesauttaisi CRM-järjestelmän  
käyttöönnotossa ja integraatioiden lisäämisessä. Plussana oli myös paikallisuus ja edullinen  
kuukausimaksu, sekä koulutuksen saatavuus tarvittaessa. Selkeänä miinuksena pidettiin  
mobiilisovelluksen puuttumista.

Pipedrive herätti kiinnostusta helppouden ja mukautuvuuden, sekä yksinkertaisen käyttö-  
liittymänsä ansiosta. Plussana koettiin hinta- ja laatusuhteen muodostuminen siinä mie-  
lessä, että CRM-järjestelmä vaikutti hintaansa nähden monipuoliselta ja kuluton käyttöön-  
otto laskee aloittamisen kynnystä. Lisäksi mobiilisovelluksen käyttömahdollisuus koettiin

tarpeelliseksi ja nähtiin sen soveltuvan yrityksen tarpeisiin, sekä kokoon sopivaksi. Pidemmittä puheitta toimitusjohtaja linjasi, että Pipedrive on se käyttöliittymä millä tätä projektia ja työpajaa jatketaan.

## 4.2 Toisen työpajan tulokset

Toisessa työpajassa aloitettiin CRM-järjestelmän käyttöönotto ja syvennyttiin valitun CRM-järjestelmän eli Pipedriven käyttämiseen. Oksanen (2010, 102–104) sanoo kirjassaan, että CRM-projektille täytyy määrittää omistaja, projektipäällikkö ja pääkäyttäjä. Omistaja vastaa CRM-järjestelmän tarpeiden visioinnista, rahoittamisesta ja jalkauttamisesta käytäntöön. Projektipäällikkö vastaa CRM-järjestelmään liittyvän hankkeen läpiviennistä käynnistyspalaverista projektin päättämiseen saakka. Pääkäyttäjä pitää huolen omistajan villienkin visioiden toteuttamisesta ja pitää huolen siitä, että määritetyistä käytännöntavoista pidetään kiinni. Lisäksi pääkäyttäjän tehtävä on pitää CRM-järjestelmän käytön laadukkaana, ajan tasalla ja seurata yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Tässä opinnäytetyössä/projektissa CRM-järjestelmän omistajana ja pääkäyttäjänä on yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa muutoksen johtamisesta ja CRM-järjestelmän käyttöönottamisesta. Opinnäytetyön tutkimuksen laatija ja samalla työpajojen fasilitoija pitää tässä tapauksessa projektipäällikön viittaa päällä projektin läpiviemiseksi.

CRM-järjestelmän käyttöönotto alkoi siirtymällä osoitteeseen [www.pipedrive.com](http://www.pipedrive.com) ja aloittamalla yrityksen kirjautuminen käyttöliittymän aktivoimiseksi. Aktivointiin tarvitsi yritys- ja käyttäjätietojen lisäämisen, sekä sopimuksen määrittämisen. Käyttöliittymään kirjautuessa ensimmäisen kerran avautuu myyntiputken vaiheet mihin yritys muokkasi tarpeisiinsa vastaavat vaiheet. Vaiheiden muokkaamisen jälkeen yritys tutustui käyttöliittymän muihin välilehtiin, joita olivat muun muassa liidit, posti, aktiviteetit, yhteystiedot, tiedot ja tuotteet.

Ensimmäisenä yritys alkoi luomaan tuotekatalogiaan ja tuotteiden lisääminen koettiin helpoksi, sekä yksinkertaiseksi. Tuotteiden lisäämiseen pystyi määrittämään muun muassa tuotenimen, tuotekoodin, kategorian, yksikön, yksikköhinnat eri valuutoilla, veroprosentit, ostohinnat eri valuutoilla ja vaikuttamaan siihen kenelle luotu tuote näkyy organisaatiossa. Lisäksi tuotteita lisätessä yritys pystyi muokkaamaan tai lisäämään tarvittavia teksti- tai lukukenttiä.

Toisena toimenpiteenä yritys alkoi lisäämään yrityksiä tietokantaan. Yritystä tallennettaessa siihen lisättiin muun muassa yhteyshenkilön nimi, organisaation nimi, tunniste (Asiakas, liiditaso) ja yhteystiedot.

Tuotteiden ja yrityksiä lisäämisen jälkeen työpajassa pilotoitiin myyntiputken käyttöä, sekä tarjouksen luomista. Tarjouksen luomisen jälkeen siihen lisättiin sitä koskettavat aktiviteetit ja muistutukset. Näitä CRM-järjestelmän liittyviä toimenpiteitä toteuttaessa työpajassa olijat saivat ensiarvoisen tärkeää oppia CRM-järjestelmän käyttöönotosta, tuotteiden perustamisesta, asiakkaiden lisäämisestä, tarjouksen luomisesta myyntiputkeen ja aktiviteettien määrittämisestä. Näiden toimenpiteiden jälkeen aktivoitiin myös IOS-aplikaatio eli mobiilisovellus, jonka avulla käyttöliittymä on kätevästi kaikkien saatavilla ja muokattavissa. Mobiilisovelluksessa ihastuttiin erityisesti aktiviteettinäkömään mikä kertoi käyttäjälleen muun muassa päivän ja kellonajan mitkä tarjoukset vaativat huomiota, sekä edistämistä.

Käyttöliittymän tiedot näkymä heräsi eloon syötettyjen tarjousten ja toteutuneiden kauppajen ansiosta. Omasta raporttinäkymästä oli saatavilla läjäpäin erilaisia graafeja liiketoiminnan luvuista ja näitä olivat muun muassa seuraavat:

- Käynnistetyt
- Menetetyt kaupat
- Voitettut kaupat ajan myötä
- Suoritettut ja suunnitellut aktiviteetit
- Voitettujen kauppajien keskimääräinen arvo
- Kaupan kehitys
- Kauppajien konversio
- Myydyt tuotteet
- Tuottoennuste

### **4.3 Kolmannen työpajan tulokset**

Viimeisessä työpajassa ohjelmassa oli käydä läpi kokemukset CRM-järjestelmän käytöstä ja kuulla mitä tuntemuksia siitä on tullut, sekä mitä tuloksia on saatu ja kuinka tämän



jälkeen jatketaan. CRM-järjestelmää analysoitaessa sen käyttöliittymästä nousi esiin selkeys ja sen helppokäyttöisyys koko yrityksessä. Kiitosta tuli myös käyttöjärjestelmän monipuolisista tuotteen lisäyksiä ja hinnoittelumahdollisuuksien luomisesta.

Tuloksia analysoitaessa nousi esiin seuraavat kuusi asiaa:

- Yritys pystyy seuraamaan kulurakennetta erilaisten raporttien ja graafien avulla
- Yritys näkee tuotteiden myyntimäärät ja niiden menekien eri vuodenaikoina helpottaen markkinoinnin kehittämistä
- Parempi aikataulujenhallinta ja sitä kautta tilattujen tuotteiden toimitusten varmistaminen asiakkaiden vaatimusten mukaisesti
- Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen heidän työtehtävistään helpottuu

Jatkotoimenpiteinä yrityksen tavoitteena on jatkaa Pipedriven käyttöä ja sen avulla hallinnoida myyntiputkea, sekä seurata myynnin kehittymistä. Tulevaisuudelta yritys odottaa mielenkiinnolla jo saaneiden tuloksien lisäkehitystä.

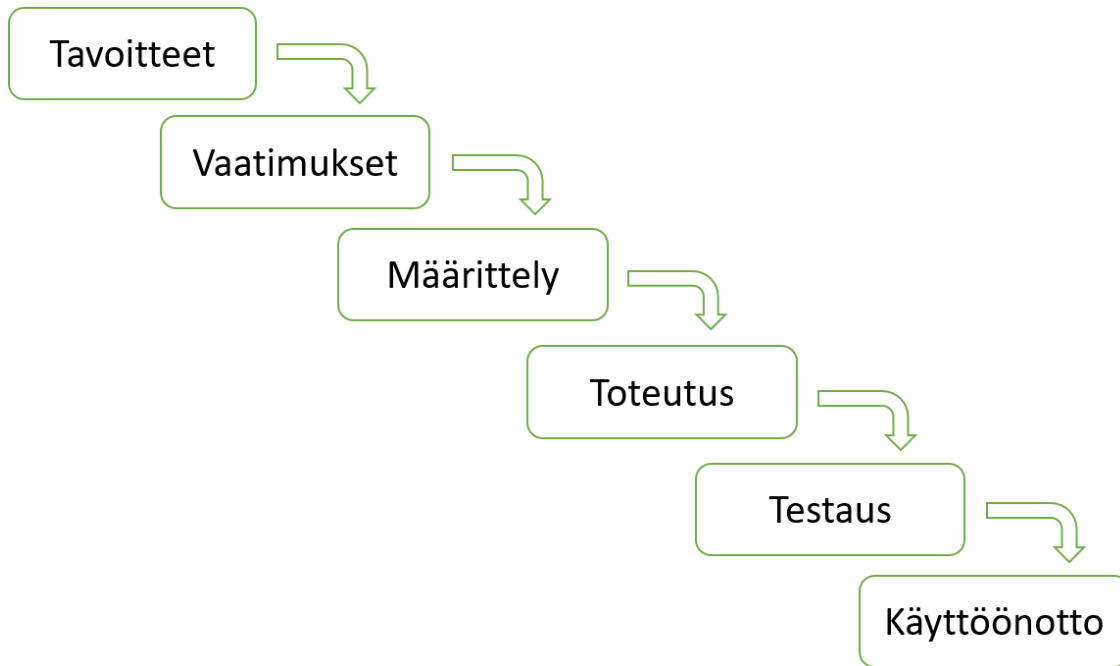
Työpajojen oppimisprosessia läpi käydessä yritys korosti käyttöliittymän kokonaisvaltaista tutkimista ja käyttöönottoa räätälöidysti heidän tarpeisiin vastaamiseksi. Ilman tällaista perehdytystä käyttöliittymästä ei olisi yritys saanut näin paljon konkretiaa irti. CRM-järjestelmän yksinkertaisuus rikkoi ennakkoluulot järjestelmän käyttöönotosta ja ennen kaikkea sen käyttämisestä. CRM-järjestelmän koetaan tuovan uutta buustia yrityksen kokonaisvaltaiseen päivittäiseen tekemiseen ja tunnuslukujen seuraamiseen. Yritys pystyy työskentelemään asiakkaidensa parhaaksi ja pitämään huolta siitä, että asiakkaat luottavat heihin yhä uudelleen ja uudelleen. Tällä yrityksessä varmistetaan liiketoiminnan menestyminen jatkossakin.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa eväitä tutkimuskohdeyritykselle asiakkuudenhallintaan liittyen ja löytää yritykselle sopiva CRM-järjestelmä, joka vastaisi yrityksen asettamiin tulevaisuuden tavoitteisiin ja tarpeisiin. Tässä luvussa pohditaan työpajatyöskentelyä ja tuloksia, sekä käydään läpi yritykselle annettavat kehitysehdotukset. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyön tekijän tuntemuksia työn laatimisesta ja onnistumisesta.

### 5.1 Pohdintaa työpajatyöskentelystä ja niiden tuloksista

Konstruktiiivinen tutkimustapa osoittautui lähestymistapana tähän kehittämiskohteeseen täydellisesti. Työpajoissa rakentui ratkaisu askel kerrallaan ja samalla se osoittautui fasiliteijalle, sekä yrityksen henkilöstölle sujuvaksi ja tehokkaaksi toteutustavaksi. Konstruktiiivisella tutkimustavalla projektin perustana oli etukäteen tarkkaan mietitty työpajojen runko ja kysymysten laatiminen. Projektin ja työpajojen läpivienti mukaili Oksasen (2000, 85) laatimaa vesiputousmallin periaatetta, jota hyödynnetään tyypillisesti valmiin ohjelmiston käyttöönotossa (Kuvio 9). Vesiputousmallinajatus pohjautuu aitoon vesiputoukseen siinä mielessä, että jokaisessa vaiheessa edetään vaiheittain virran mukana eteenpäin palaamatta enää takaisin ylävirtaan jo ennalta määriteltyyn vaiheeseen.



Kuvio 8. Vesiputousmallin periaate (Oksanen 2010, 85).

Tämän työn kaltaisessa projektissa yrityksen tulisi ensimmäisenä tunnistaa omat tarpeet ja tavoitteet kehittäväälle osa-alueelle tai koko liiketoiminnalleen. Kun tavoitteet on kirjattu niin niistä saadaan asetettua ohjelmistolle vaatimustaso. Vaatimustason lisäksi yrityksen tulisi määrittellä raamit sille minkälaisia panostuksia he ovat valmiita tekemään. Esimerkiksi tämän projektin työpajoissa yritys oli miettinyt tarkkaan mitä tavoitellaan ja millä CRM-järjestelmän ominaisuuksilla ne saavutetaan, sekä minkälaisen käyttöliittymän se kykenee ottamaan käyttöön. Määrittelyvaihe vaikuttaa siihen, että millä ohjelmistolla yritys päättää jatkaa eteenpäin. Tässä työssä ohjelmiston määrittelyyn vaikutti muun muassa CRM-järjestelmän helppokäyttöisyys, hinta-laatusuhde ja mobiilikäytettävyys. Määrittelyn jälkeen yrityksellä on toteutus, jota aletaan testaamaan, muokkaamaan tai jopa korjaamaan yrityksen tarpeita vastaavaksi. Viimeisen vaiheen eli käyttöönoton voi aloittaa, kun eri asetukset on määriteltä ja valittu ohjelmisto on kokonaisuudessaan käyttövalmis. Huomattavaa on, että vesiputousmallissa korostuu vaiheittain eteneminen ja jo aikaisemmin tehtyä vaihetta ei pystytä uusimaan projektia johtaessa virtaviivaisesti eteenpäin.

Työpajat itsessään sujuivat moitteettomasti ja kaikki osallistujat pähkäilivät yhteistuumin parasta mahdollista ratkaisua niiden löytämiseksi ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valittu CRM-järjestelmä eli Pipedrive ei loppujen lopuksi eronnut muista kilpakumppaneistaan kirkkaasti vaan pienet eroavuustekijät vaikuttivat lopulliseen valintaan. Pipedriven

sivuilla (2021) sen sanotaan olevan eri arvostelujen perusteella kaikista helppokäyttöisin käyttöliittymältään ja sen muovautuvuus helpottaa myyntiprosessien kontrolloimisessa. Pipedriven aktiviteetti- ja huomautus toiminnot auttavat, sekä helpottavat tarjousten seuranta eikä ne jää tällöin huomaamatta käyttäjältään.

Työpajojen toteuttaminen yritykselle oli helppoa, kun vuorovaikutus oli vaivatonta ja aikataulut olivat avoimesti neuvoteltavissa. Näin ollen koko tutkimuksen tekeminen ja siinä eteneminen oli sujuvaa ja mutkatonta. Koko CRM-projektin läpivienti oli yritykselle opettavaista ja kaikki sujui heidän asettamien resurssien mukaisesti. Yrityksellä oli selkeä ajatus siitä mitä käyttöliittymältään halusi, vaikka suoranaista kokemusta ei CRM-järjestelmistä löytynyt. Tämä kertoi siitä, että yritys oli aihetta miettinyt ja pohtinut mitä järjestelmältään haluaa, sekä olivat motivoituneita sen käyttämiseksi.

Työpajan tuloksena voidaan todeta, että yritys löysi itselleen tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa vastaan CRM-järjestelmän, jonka avulla tarjousten luominen ja niiden tallentuminen yhteen paikkaan onnistuu kerralla. Myyntiputken avulla yrityksessä pystytään seuraamaan tarjouksia lineaarisesti ja asettamaan niihin erilaisia aktiviteetti, sekä muistutusmerkintöjä. Tarjouksiin lisätyt aktiviteetit ja muistutukset pitävät huolta siitä, että yritykseltä ei jää tarjoukset vaiheeseen eikä tilaukset valmistamatta ja toimittamatta ajallaan. Lisäksi yritys pystyy lisäämään samaan paikkaan tuotteita ja asiakasyrityksiä, sekä seuraamaan niihin liittyvää dataa erilaisten raporttien muodossa. Erilaisten raporttien avulla yritys pystyy seuraamaan eri tuotteiden myynnin kehitystä esimerkiksi kausittain. Näin ollen tuotevaraston määriä pystytään arvioimaan paremmin ja tiedetään mitä tuotetta kannattaa hankkia jo ennen kysynnän nousua. Tämä helpottaa myös markkinointitoimenpiteiden suunnittelua ja tekemistä pidemmällä aikatahtimella. Työpajat ja CRM-järjestelmän pilotointi tuottivat yrityksen toimintatapoihin muutoksen ja tähän työhön kerrytetty tieto luo edellytykset asiakkuudenhallinnan jatkokehitykseen tästä eteenpäin.

Tässä työssä esiintyvä konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä eri vaiheineen ja työpajojen runko on helposti hyödynnettävissä, sekä monistettavissa samankaltaisissa asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja CRM-järjestelmän valitsemiseen perustuvissa tutkimustöissä.

## 5.2 Kehitysehdotukset

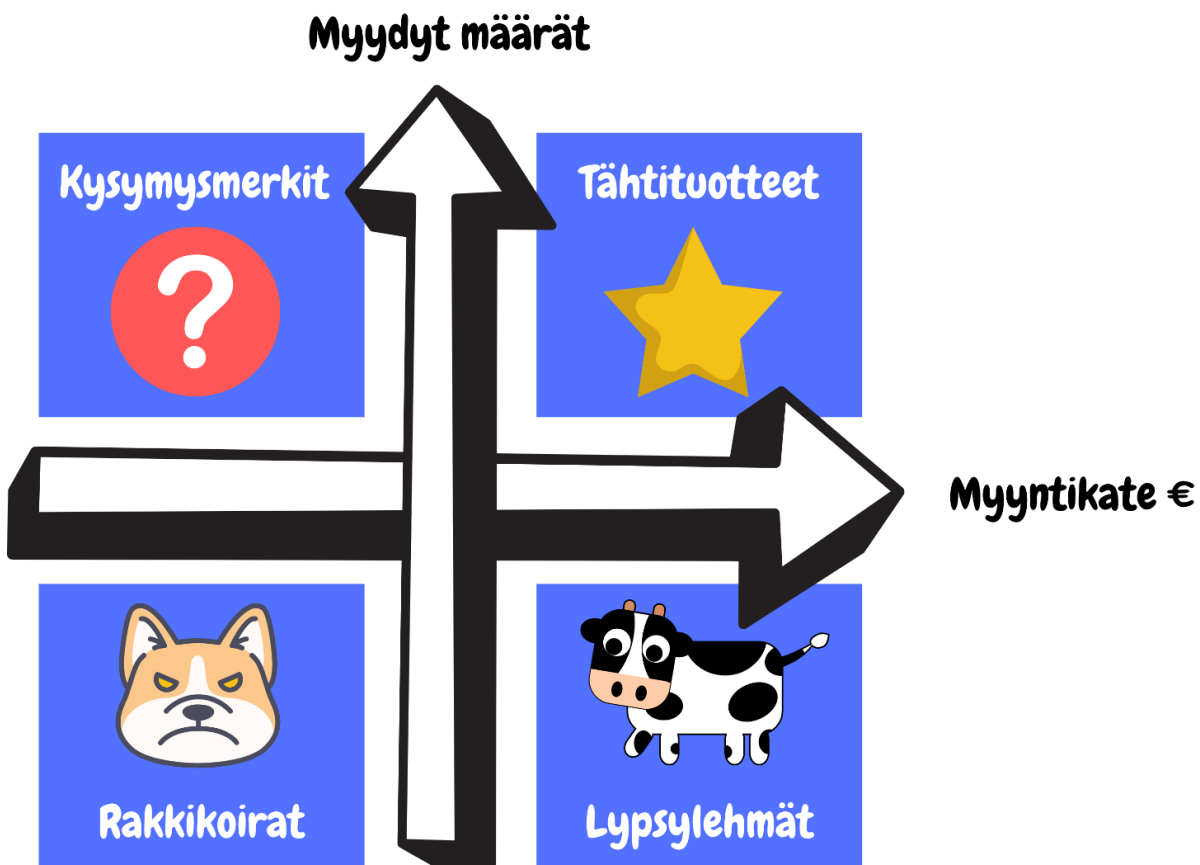
Oksanen (2010, 296–301) sanoo kirjassaan CRM ja muutoksen tuska, että CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin loppuessa pääkäyttäjän rooli on suurimmassa asemassa järjestelmän käytön jatkamiseksi ja sen käyttämiseksi. Yrityksen asettamia tuloksia ei saavuteta, jos käyttöliittymän käyttö sivuutetaan tai sitä käytetään silloin tällöin. Muutoksen ajaminen yritykseen tai organisaation osaan ei tapahdu hetkessä ja merkittäviä tuloksia ei välttämättä synny hetkessä, tästä ei kuitenkaan saisi lannistua. Käyttöliittymän käyttämisessä korostuu yrityksen sisäisen viestinnän toimivuus ja yhteisten pelisääntöjen luominen. Nämä luodut pelisäännöt on hyvä dokumentoida sellaiseen paikkaan, että ne ovat kaikkien nähtävillä ja niitä pystytään tarvittaessa muokata toimintatapoihin sopivimmiksi. Ensiarvoisen tärkeää on myös kouluttaa mahdolliset uudet käyttäjät CRM-järjestelmän oppimiseksi ja käyttöönottamiseksi.

Asiakastietojen säilyttäminen CRM-järjestelmässä mahdollistaa pitkällä tähtäimellä monia asioita kuten asiakkaiden kanssa sovittujen yksityiskohtien muistamisessa liittyen esimerkiksi tuotemääriin ja hintoihin liittyen. Kaikki asiakastiedot eivät väistämättä päädy CRM-järjestelmään saakka, mutta tätä ehkäistään tai hidastetaan luomalla yhteinen suunnitelma merkintöjen tekemiseksi. Lisäksi tarjousten, tuotteiden ja yritysten ylläpito vaatii tarkkuutta, mutta käyttöliittymään totuttautuminen ja kokonaisvaltainen käyttö luo sen päivittämisen rutiininomaiseksi. Jos valitun CRM-järjestelmän ominaisuudet koetaan riittämättömiksi niin sopimusmallia pystyy laajentamaan tarpeiden mukaan. Vaihtoehtoisesti myös uusia toiminnallisuuksia voi ilmestyä CRM-järjestelmän käyttöliittymään ohjelmistopäivityksillä. (Oksanen 2010, 296–301.)

Yrityksessä mietittiin erilaisten raporttien käyttöä esimerkiksi myyntikatteiden- ja varastomäärien seuraamiseksi, sekä markkinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Tuotteita lisätessä CRM-järjestelmään yritys pystyy lisätä sen yksikköhinnan eli myyntihinnan, veroprosentin ja ostohinnan. Tuotteisiin määritetyillä yksikköhinnoilla ja veroprosentilla yritys pystyy seuraamaan toteutuneita kauppohenkilöiden määriä rahallisesti. Ostohinta kertoo sen, että kuinka paljon tuote on maksanut sisään ostettaessa ja se auttaa yrityksen varastonarvon määrittämisessä. Raporttien avulla yritys pystyy nyt seuraamaan kauppohenkilönsä kehitystä, konversiota eli kauppohenkilöiden toteutumista, myytyjen tuotteiden määriä, varastonarvoa ja tuottoennusteita.

Ennen kuin yrityksessä lähdetään toteuttamaan asiakassegmenteille markkinointiviestintää, yrityksen olisi hyvä miettiä omaa tuoteportfoliotaan. Tämä tuoteportfolion tuotteiden sisällön määrittäminen ilmeni työpajoissa tuotteiden lisäämisen yhteydessä.

Boston Consulting Groupin laatimalla Bostonin tuoteportfoliomatriisilla voi suunnitella liiketoimintaansa ja arvioida oman brändiportfolion strategista menestymistä. Tätä Bostonin tuoteportfoliomatriisia kutsutaan myös nimellä BCG-matriisi. BCG-matriisin avulla yritys voi luokitella tuotteet tai palvelut kahdelle eri tasolle erilaisiin tuoteryhmiin ja vertailemaan tuotteiden, sekä palveluiden markkinaosuuksia ja kasvupotentiaalia. (CFI Education 2021.)



Kuvio 9. Bostonin tuoteportfoliomatriisi (CFI Education 2021).

Vaaka-akseli edustaa tuotteen tai palvelun markkinaosuuden määrää ja vahvuutta, kun taas pystyakseli edustaa tuotteen kasvunopeutta ja potentiaalia markkinoilla. Kysymysmerkki lokeroon tulevat tuotteet tai palvelut ovat katetuottoosentiltaan kannattavia, mutta niillä on pieni markkinaosuus ja niitä saisi mennä enemmän. Näitä tuotteita ei välttämättä kannata karsia, mutta niiden kanssa tulisi olla tarkkana katerakenteen vuoksi. Tähdellä

merkatut tuotteet tai palvelut ovat yksinkertaisesti yrityksen tähtituotteita, jotka myyvät parhaiten suurella markkinaosuudella ja niissä on kasvupotentiaalia. Tähtituotteiden laadun tarkkailu on ensisijaisen tärkeää asiakkaiden säilyttämiseksi. Muistutuksena sanotaankin, että tähdetkin voivat sammua. Rakkikoiriksi voi listata tuotteet ja palvelut, jotka myyvät heikosti ja ne omaavat huonon kateprosentin. Rakkikoiratuotteita tulisi kehittää merkittävästi tai sitten jättää kylmästi pois valikoimasta, esimerkiksi uudesta hinnoittelusta voi olla hyötyä menekin edistämisessä, jos tuotteesta ei haluta luopua. Lypsylehmätuotteilla ja -palveluilla yritys tekee huomattavaa tiliä, kun niitä myydään määrällisesti eniten, mutta myyntikateprosenttiltaan ne ovat alhaisempia kuin tähtituotteet. Tähtituotteiden ”sammuessa” tyyppillisesti tuote tai palvelu tippuu lokeron alemmaksi lypsylehmäosastolle, tällöin näiden tuotteiden kehittämistä olisi hyvä miettiä katteen kasvattamiseksi. (CFI Education 2021.)

Yrityksessä haluttiin toimia koordinoitummin muun muassa markkinointiviestinnän toteuttamisen suhteen. Tätä voitaisiin parantaa raapustamalla paperille vuosikello, joka auttaisi yrityksen eri toimenpiteiden toteuttamisessa. Vuosikellon voi toteuttaa henkilöstön kanssa yhteistuumin ja suunnitella eri toimenpiteet, sekä valita tekijät esimerkiksi kvartaaleittain tai kalenterivuositain. Vuosikellon voi ottaa käyttöön myös digitaalisesti tanskalaisen palveluntarjoajan kautta. Heillä on tuotteenaan Plandisc-vuosikello, joka mahdollistaa kokonaiskuvan työnsuunnittelusta ja -toteuttamisesta tehokkaasti, sekä ennen kaikkea ajallaan. Tämän vuosikellon voi integroida tai upottaa yrityksen intranettiin, Teams-, Outlook- tai Sharepoint-sovellukseen (Plandisc 2021). Vuosikelloa hyödyntäen yritys voi aikatauluttaa esimerkiksi seuraavia toimenpiteitä:

- Myynti (Asiakaspalvelu, kokoukset)
- Markkinointi (Kampanjasuunnittelut, merkkipäivät, uutiskirjeet, sosiaalinen media, printti- ja digimarkkinointi)
- Talous (Budjetointi, tilinpäätökset)
- HR (Kehityskeskustelut, workshopit, merkkipäivät)

### 5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön laatija sai kokonaisvaltaista tietoa perehtyessään asiakkuudenhallinnan teorioihin eri lähteiden kautta ja se toi uutta ymmärrystä aihepiirin laajuudesta. CRM

lyhennettä mietitään helposti pelkästään järjestelmänä, joka mahdollistaa asiakas- ja tuoterekisterin ylläpidon, vaikka todellisuudessa se on paljon muutakin. Vogtin (2008, 20) laatima kuvio asiakkuudenhallinnan osa-alueisiin auttoi syventymään siihen, mitä yrityksen kollaboratiivisella, operatiivisella ja analyttisellä CRM:llä tarkoitetaan, sekä mitä ne pitävät sisällään. Jos tälle opinnäytetyölle tehtäisiin jatkoa niin tulevaisuudessa seuraava askel olisi syventyä lisää operatiiviselle puolelle tutkien mitä kertyvillä asiakas- ja tuotetiedoilla pystyttäisiin tehdä eri automaatioiden avulla esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aloittaminen ja kirjoittamisen järjestys osoittautui vahingossa sujuvaksi työn toteuttamisen kannalta. Ensimmäisenä laatija etsi yrityksen ja aiheen, sekä selvitti tämän työn tutkimusongelmaa. Toisena laatija kävi läpi olemassa olevaa teoriaa tutkimusongelmaan liittyen ja sai kerrytettyä teoriaosuudelle pohjan. Kolmantena ohjelmassa oli yrityksen haastatteleminen sen esittelyn, nykytilan ja tulevaisuuden tavoitteiden kirjoittamiseksi teoriaan pohjautuen. Haastattelun toteuttaminen on huomattavasti helpompaa, kun aihealueeseen on ennalta tutustuttu. Näiden kolmen vaiheen avulla johdannon tekeminen oli helppoa ja laatija pystyi hahmottamaan, sekä suunnittelemaan opinnäytetyön rakenteen kirjoittamisen tueksi.

CRM-järjestelmiin perehtyminen ja niiden valitseminen vertailuun osoittautui työlääksi, koska ohjelmistojen tarjoajia oli useita ja niistä täytyi löytää yrityksen tarpeisiin parhaiten vastaava. CRM-järjestelmien ominaisuudet ja integraatioiden määrä eri sopimustasoilla yllätti positiivisesti kertoen siitä, että useilla eri toimialoilla järjestelmiltä vaaditaan monenmoisia ratkaisuja. CRM-järjestelmien käyttöliittymiin tutustuminen ja käyttäminen antoi arvokasta tietoa, sekä oppia opinnäytetyön laatijalle tulevaisuuteen.

Toimeksiantaja yrityksen luottamus opinnäytetyön laatijan esittämiin aihepiireihin ja kerättyyn tietoon helpotti koko työn laatimisessa. Työn laatiminen oli mieluista, kun yrityksellä oli ajankohtainen tarve CRM-järjestelmän käyttöönotolle ja palava tarve saada teoriaan perustuvaa lisätietoa asiakkuudenhallinnan kehittämistä. Parasta antia oli työpajojen fasilitointi ja CRM-järjestelmän löytäminen, sekä järjestelmän pilotointi ja muovaaminen yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Työpajojen lopussa oli antoisaa huomata kuinka yrityksen luomat ennakkoluulot CRM-järjestelmiä ja niiden tuomia hyötyjä kohtaan heitettiin romukoppaan.



Opinnäytetyön laatija sai voittajafiiloksen yrityksen saamasta buustista liiketoiminnan kehittämiseksi ja siitä, että työssä annettiin konkreettista apua tähän hetkeen, sekä tulevaan. Näillä avuin pidetään olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä ja hankitaan potentiaalisia asiakkaita lisää, sekä ennen kaikkea luodaan jatkossakin yritykselle kaupallista menestystä.

## LÄHTEET

- CFI Education. 2021. What is the Boston Consulting Group (BCG) Matrix?. [WWW-dokumentti]. CFI Education Inc. [Viitattu: 11.11.2021]. Saatavana: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/boston-consulting-group-bcg-matrix/>
- Grönroos, C., 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Harwood, S. 2003. ERP – The Implementation Cycle. Yhdysvallat. Butterworth-Heinemann.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E., & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsjärvi, S. & Seppä, M. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- IBM. 2021a. Data Mining. What is data mining? [Verkkosivu]. International Business Machines Corporation. [Viitattu: 12.11.2021]. Saatavana: <https://www.ibm.com/cloud/learn/data-mining>
- IBM. 2021b. Data Warehouse. What is data warehouse? [Verkkosivu]. International Business Machines Corporation. [Viitattu: 12.11.2021]. Saatavana: <https://www.ibm.com/cloud/learn/data-warehouse>
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B – Markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppakamari. Keski-Suomen Sivu Oy.
- Kuusisto, M. 2017. Organizational effects of digitalization: a literature review, International Journal of Organization Theory and Behaviour, Vol 20 No. 3, 341-362.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Laine, A. 2013. Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen. [Viitattu 4.11.2021]. Saatavana: <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/5-3-asiakassuhteiden-aktiivinen-johtaminen/>
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lemonsoft. 2021. Asiakkuudenhallinta – CRM [WWW-dokumentti]. Lemonsoft Oyj. [Viitattu: 19.11.2021]. Saatavana: <https://www.lemonsoft.fi/asiakkuudenhallinta-crm/>
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [Viitattu 14.11.2021]. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

- Matalamäki, M. & Joensuu-Salo, S. 2021. Digitalization and strategic flexibility – a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. [Verkkolehdistöartikkeli]. Saatavana: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-10-2020-0384/full/html>
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Microsoft. 2021a. Mikä ERP on ja miksi sitä tarvitaan [Verkkosivu]. Microsoft Corporation. [Viitattu: 12.11.2021]. Saatavana: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>
- Microsoft. 2021b. Mitä on toimitusketjun hallinta? [Verkkosivu]. Microsoft Corporation. [Viitattu: 12.11.2021]. Saatavana: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/supply-chain-management/what-is-supply-chain-management-scm/>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tuomavuoren Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- OLAP. Ei päiväystä. What is the definition of OLAP? [Verkkosivu]. PARIS Technologies Inc. [Viitattu: 12.11.2021]. Saatavana: <http://olap.com/olap-definition/>
- Payne, A., Ballantyne, D., & Christopher, M. 2005. A stakeholder approach to relationship marketing strategy – The development and use of the “six markets” model. *European journal of marketing*. Vol 39. [Verkköjulkaisu]. Saatavana: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560510601806/full/html>
- Pipedrive. 2021. Kattava myyntialusta myyntituottojen kasvattamiseen [Verkkosivu]. Plandisc A/S. [Viitattu: 11.11.2021]. Saatavana: <https://www.pipedrive.com/fi>
- Plandisc. 2021. Vuosikello antaa kattavan kokonaiskuvan [Verkkosivu]. Plandisc A/S. [Viitattu: 11.11.2021]. Saatavana: <https://plandisc.com/fi/vuosikello-luo-kattavan-kokonaiskuvan/>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Rämö, S. 2019. Viesti perille: tuloksellista markkinointiviestintää ja sisällöntuotantoa. [verkköjulkaisu]. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavana: [https://shop-edita-fi.libts.seamk.fi/digikirja/viestiperille#6\(20\)Markkinointiviestinn\(e4\)n\(20\)mittaaminen\(20\)ja\(20\)automaatio:6.3\(20\)Markkinointiviestinn\(e4\)n\(20\)automaatio](https://shop-edita-fi.libts.seamk.fi/digikirja/viestiperille#6(20)Markkinointiviestinn(e4)n(20)mittaaminen(20)ja(20)automaatio:6.3(20)Markkinointiviestinn(e4)n(20)automaatio)

- Siltala, S. 2021. Mikä on paras CRM pien- ja mikroyrityksille? [Verkkosivu]. Crmjärjestelmä.com. [Viitattu: 18.11.2021]. Saatavana: <https://xn--crmjarjestelm-jcbi.com/paras-crm-pienille-yrityksille/>
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Taimer, 2019. Paras CRM-järjestelmä – Top 10 CRM järjestelmät pk-yrityksille. [Verkkosivu]. Taimer Oy. [Viitattu: 19.11.2021]. Saatavana: <https://taimer.com/fi/asiakkuudenhallinta-crm/paras-crm-jarjestelma/>
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, H., Aspara, J., & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Toimitusjohtaja 2021. Pk-yritys. Haastattelu 5.9.2021.
- Viitala, R., & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Visma. 2021a. Mikä on CRM-järjestelmä ja kuinka hyödynnät sitä asiantuntijaorganisaatiossa. [Verkkosivu]. Visma Software Oy. [Viitattu: 11.11.2021]. Saatavana: <https://psa.visma.fi/materiaalit/mika-on-crm-jarjestelma/>
- Visma. 2021b. CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) [Verkkosivu]. Visma Software Oy. [Viitattu: 19.11.2021]. Saatavana: <https://psa.visma.fi/ominaisuudet/crm-ja-myynti/>
- Vogt, H. 2008. Open Source Customer Relationship Management Solutions. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- WebCRM. 2021. Mahtavan yksinkertainen tie myynnin kasvattamiseen [Verkkosivu]. webCRM Finland. [Viitattu: 19.11.2021]. Saatavana: <https://webcrm.com/fi>