



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA

Opinnäytetyö

OTA CRM TAVAKSI!

Outi Uunimäki

Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2009

Bioalat ja liiketalous	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä Outi Unimäki	
Työn nimi Ota CRM tavaksi!	
Suuntautumisvaihtoehto Markkinointi	Ohjaaja Maija Nolvi
Aika Toukokuu 2009	Sivumäärä 69 + 9 liitettä
<p>Tämän opinnäytetyön aihe oli kehittää asiakkuudenhallintaa Vetman Oy:ssä, joka on työn toimeksiantaja. Työssä tutustuttiin CRM (Customer Relationship Management)-asiakkuusajatteluun, joka muodosti tämän työn teoreettisen viitekehyksen. Tavoitteena oli selvittää asiakkuudenhallintaohjelman merkitystä yrityksessä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.</p> <p>Työn empiriaosuudessa seurattiin Visma CRM -asiakuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprosessia. Tietoa hankittiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Haastatteluja suunnattiin myös ohjelmiston referenssiyritykseen ja toimeksiantajayritykselle atk-alan asiantuntijapalvelua tarjoavalle henkilölle. Referenssiyrityksestä kyseltiin kokemuksia CRM-ohjelman käytöstä. Atk-asiantuntijan haastattelun avulla selvitettiin käyttöönottoprojektia ja sen sujuvuutta. Opinnäytetyön tekijä hyödynsi työssä myös omia havaintojaan ja kokemuksiaan, joita hän on saanut työskennellessään Vetman Oy:ssä johdon assistenttina.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden haastattelussa selvitettiin heidän tietämystään asiakkuudenhallinnasta ja se merkityksestä yrityksessä. Tutkimuksella selvitettiin myös työntekijöiden kiinnostusta käyttää uutta CRM-ohjelmaa asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. CRM-tietojärjestelmä käyttöönottoprojekti viivästyi yrityksessä, joten haastattelujen aikana kaikki työntekijät eivät tunteneet vielä kyseistä ohjelmaa.</p> <p>Työntekijät olivat valmiita uuteen haasteeseen, ja he odottivat toiveikkaina uuden järjestelmän koulutusta ja käyttöönottoa. Tulevan koulutuksen toivottiin olevan kattava ja innostava. Koulutuksen jälkeen kaikkien työntekijöiden on tarkoitus ottaa ohjelma päivittäiseen käyttöön. Ohjelmaan on tarkoitus kerätä tietoa asiakkuuksista. Henkilöstön toiveena oli, että tulevaisuudessa kaikki kirjatut asiakastiedot olisivat ajan tasalla ja kaikkien saatavilla.</p>	
Luottamuksellinen: -	
Hakusanat: asiakkuus, asiakkuusajattelu, asiakkuudenhallinta, CRM-asiakuudenhallintajärjestelmä	
Säilytys: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto, Lemminkäisenkatu	

Life Sciences and Business	
Degree programme Business	
Author Outi Uunimäki	
Title Make a Practice of CRM!	
Specialization line Marketing	Instructor Maija Nolvi
Date May 2009	Total number of pages 69 + 9 appendices
<p>The aim of this thesis was to develop and control the knowledge of customers in the company named Vetman Ltd. The job was to find out what the CRM (Customer Relationship Management) is. Also one objective was to find out what the possibilities with the CRM are and what it gives to the company. There was the possibility to follow the introduction of Visma CRM to the company.</p> <p>The CRM-software was a very important tool to the company. It was also a very expensive project and it takes a lot of time from the company and its employees. Vetman Ltd and its employees were ready take the new challenge with the CRM-software. It takes a lot of time for training.</p> <p>There were some interviews in this thesis. It was a way to get to know the CRM possibilities. The interview gives a lot of information of CRM. The interview gives also information on what the expectations towards CRM are by the employees of Vetman Ltd.</p> <p>The CRM-project takes a long time. There were some problems in the CRM-software installation. You have to be patient in such big projects as the CRM was. When the installation is ready, it gives many possibilities to the company, for example, a lot of information of the customers and their needs. It also gives important information on how to target marketing to the right customers. All the needed information is in the same place and all the company employees can use that information.</p>	
Confidentiality status: -	
Keywords: customer, CRM(Customer Relationship Management), CRM-software	
Deposit at: Turku Polytechnic Library, Lemminkäisenkatu	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön aihe	6
1.2 Viitekehysteoria	7
1.3 Empirian toteutus	8
2 YRITYSESITTELY	9
2.1 Vetman Oy	9
2.2 Toiminnanohjausjärjestelmä	10
2.3 Tulevaisuuden tarpeet	10
3 SISÄINEN MARKKINOINTI	13
3.1 Sisäisen markkinoinnin -käsite ja -merkitys	13
3.2 Knowledge management -käsitteen merkitys	17
4 ASIAKKUUDENHALLINTA	21
4.1 Asiakkuus	21
4.2 Asiakkuusajattelu	25
4.3 Asiakastiedon hallinta	29
4.4 CRM-asiakkuudenhallinta	37
4.4.1 CRM:n vahvuudet ja heikkoudet	41
4.4.2 CRM:n mahdollisuudet ja uhkatekijät	43
4.5 Visma CRM	45
5 CRM:N KÄYTTÖÖNOTTO	50
5.1 Toimenpiteet	50
5.2 Ajankohta	53
6 HAASTATTELUT	55
6.1 Haastatteluiden toteuttaminen	55

6.2 Haastatteluiden tulokset	56
6.2.1 Referenssiyrityksen haastattelu	56
6.2.2 Asiantuntijan haastattelu	57
6.2.3 Työntekijöiden haastattelut	60

7 POHDINTA	64
-------------------	----

LÄHTEET	67
----------------	----

LIITTEET	70
1 Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmä	70
2 Haastattelukysymykset referenssiyritykselle	71
3 Haastattelukysymykset asiantuntijalle	72
4 Haastattelukysymykset työntekijöille	73
5 CRM kuvio 1	74
6 CRM kuvio 2	75
7 CRM kuvio 3	76
8 CRM kuvio 4	77
9 CRM kuvio 5	78

KUVIOT	
1 Keskeiset teoreettiset käsitteet	7
2 Tiedon määrän kasvu	18
3 CRM-ratkaisun rakenne	39
4 Investointien jakaantuminen	40
5 Visma CRM:n osat Vetman Oy:ssä	48
6 CRM-käyttöönottoprojektin toteutussuunnitelma	51

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe

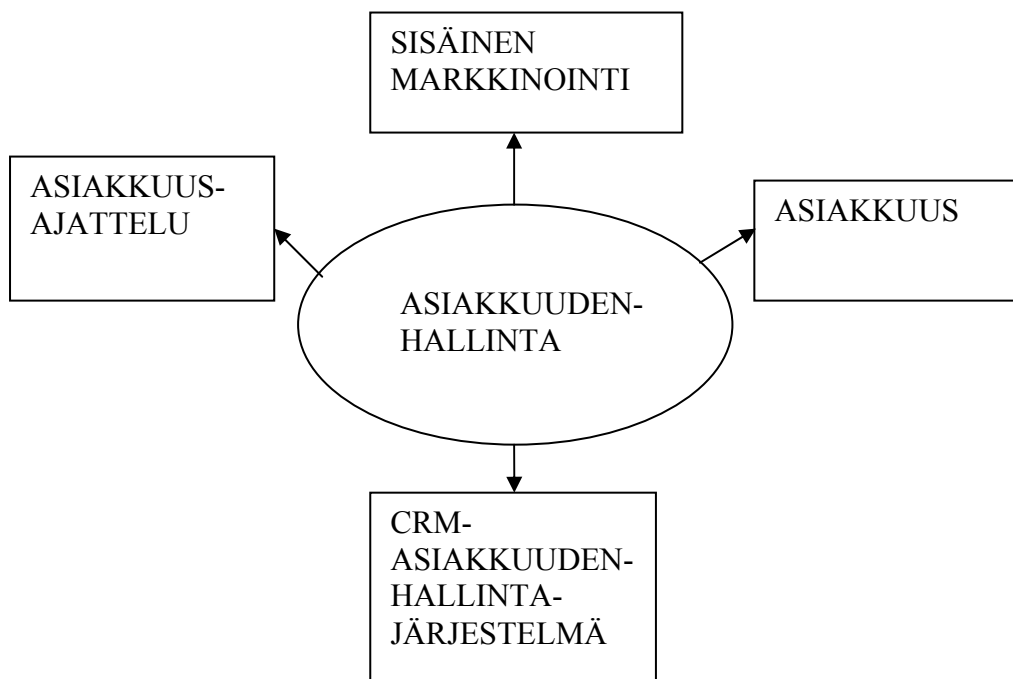
Opinnäytetyöni aihe on asiakkuudenhallinnan kehittäminen Vetman Oy:ssä, joka on työn toimeksiantaja. Vetman Oy:n ongelma on puutteellinen asiakkuuksien hallinta. Tarkoitukseni on tutustua CRM (Customer Relationship Management)-asiakkuusajatteluun, joka muodostaa työni keskeisen teoreettisen viitekehyksen. Tavoitteeni on selvittää asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönottoa ja merkitystä Vetman Oy:ssä. CRM-asiakkuudenhallintaohjelman tekniset seikat eivät sisälly opinnäytetyöhöni. Pyrin opinnäytetyöni avulla vastaamaan kysymyksiin: mitä kaikkea hyötyä yritykselle on toimivasta asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja mikä on CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Yrityksen tarpeisiin sopiva asiakastietojärjestelmä helpottaa ja nopeuttaa työntekijöiden työskentelyä. Sen takia jokaisessa yrityksessä täytyy nykyisin olla hyvä asiakastietorekisteri. Vetman Oy:ssä ei ole aiemmin tehty selvitystä asiakkuudenhallinnan kehittämisestä. Asiakasmäärien kasvaessa on tärkeää, että yrityksellä on riittävästi kapasiteettia tietojen tallentamiseen liiketoiminnan kehittymisen ja yrityksen maineen vuoksi. Asiakkuudenhallinta nousee tällöin tärkeään rooliin. Se pitää sisällään asiakkaiden löytämisen, pitämisen ja suhteen vahvistamisen. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole toimintaa!

Aihe on minulle erittäin mieluinen, koska työhistoriaani sisältyy monia asiakaspalveluun liittyviä tehtäviä. Työkokemukseni perusteella voin todeta hyvän asiakaspalvelun olevan luottamusta ja sovittujen asioiden pitämistä. Nykyisessä työssäni johdon assistenttina käsittelen päivittäin erilaisia asiakastietoja. Opinnäytetyöni aihe koostuu omasta ja työyhteisöni tarpeesta kehittää päivittäistä työtämme asiakastuntemuksen parantamiseksi. Pidän nykyisestä työstäni ja tällä opinnäytetyölläni haluan antaa lisäpanoksen työnantajayrityksen tärkeään kehitystyöhön.

1.2 Viitekehysteoria

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyn kuvion 1 mukaisesti asiakkuudenhallintaan ja sen merkitykseen yrityksen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Toimivalla asiakkuudenhallintajärjestelmällä on yritykselle suuri merkitys asiakkuusajattelun soveltamisessa. Sen avulla mahdollistetaan asiakkuuksien luominen ja ylläpito.



Kuvio 1: Keskeiset teoreettiset käsitteet.

Tavoitteeni on tuoda Vetman Oy:n henkilökunnan tietoisuuteen uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän tarjoamat mahdollisuudet. Tässä tehtävässä sisäisellä markkinoinnilla on keskeinen merkitys. Opinnäytetyössäni pohdin asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan kannattavuutta ja seuraan uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa Vetman Oy:ssä.

1.3 Empirian toteutus

Vetman Oy:n käytössä on Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmä. Yrityksen käyttöön valittiin Visma CRM -asiakkuudenhallintajärjestelmä, koska se on yhteensopiva Visma Nova Pro-järjestelmän kanssa. Opinnäytetyöhön tarvittavan empiriatiedon hankkimiseksi seuraan päivittäin CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottamista. Kerään tietoja myös haastattelututkimuksen avulla. Jo ennen Vetman Oy:n käyttöönottoprojektin käynnistymistä haastattelen Visma-ohjelmiston erään referenssiyrityksen työntekijää saadakseni tietoa kyseisen yrityksen käyttökokemuksista. Haastattelen myös toimeksiantajayrityksen käyttöönottoprojektissa mukana olevaa atk-asiantuntijaa saadakseni tietoa ohjelman käyttöönottoon liittyvistä asioista.

Lisäksi haastattelen Vetman Oy:n viittä työntekijää CRM-käyttöönottoprojektin aikana. Koska Vetman Oy on pieni yritys uskon, että haastattelututkimuksen suorittaminen onnistuu hyvin. Haastattelututkimuksessa pyrin selvittämään työntekijöiden odotuksia ja tietoisuutta uudesta tietojärjestelmästä ja sen suomista mahdollisuuksista. Työskennellessäni Vetman Oy:ssä teen myös omia havaintoja sekä arvioin oman työn kautta saamiani kokemuksia. Selvitän, miten CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto onnistuu Vetman Oy:ssä. Ovatko kaikki työntekijät valmiita uuteen haasteeseen? Opinnäytetyön empiriaosuudessa kerron tarkemmin haastattelututkimuksen suorittamisesta ja ajankohdasta sekä siinä selvinneistä asioista.

2 YRITYSESITTELY

2.1 Vetman Oy

Vetman Oy (www.vetman.fi) on vuonna 1990 perustettu perheyritys (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008). Se maahantuo, kehittää, valmistaa, markkinoi ja myy eläinlääkinnässä ja eläinten hoidossa tarvittavia välineitä ja laitteita. Vuodesta 2003 Vetman Oy on toiminut nykyisissä tiloissaan Halikossa. (Vetman 2008 [viitattu 13.1.2008].) Yrityksen liiketilojen yhteydessä toimii myös eläinklinikka ja metalliverstas, jotka ovat Vetman Oy:n tärkeitä yhteistyökumppaneita. Vetman Oy:n palveluksessa työskentelee kuusi kokopäiväistä työntekijää. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Vetman Oy järjestää myös kursseja eri asiakkailleen, kuten esimerkiksi eläinlääkäreille ja sorkkahoitajille. Kurssuja on järjestetty eri aiheista, kuten esimerkiksi ortopedias- ta, luukirurgiasta, verenpaineesta sekä hampaiden ja sorkkien hoitamisesta. Kurssit on järjestetty useimmiten yhdessä erilaisten lääkeyritysten kanssa. Tilaisuuksista ovat saaneet hyötyä niin asiakkaat, lääkeyritykset kuin myös Vetman Oy:n oma henkilö- kunta. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Yrityksen asiakkaat koostuvat yksityisistä eläinlääkäreistä, eläinklinikoista, lääketu- kusta, eläinlääketeollisuudesta, sorkkahoitajista, tuottajista sekä muista eläinalan yri- tyksistä. Asiakkaat voivat tehdä tilauksiaan puhelimella, sähköpostilla tai asioimalla verkkokaupassa. He voivat tehdä ostoksia myös toimitilojen yhteydessä sijaitsevassa myymälässä. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Vetman Oy:llä on päämiehiä paitsi kotimaassa, niin myös Australiassa, Englannissa, Espanjassa, Hollannissa, Ranskassa, Ruotsissa, Saksassa, Taiwanissa, Tanskassa ja USA:ssa. Päämiehiä Suomessa ovat esimerkiksi B. Braun Medical Oy ja Easydoing Oy / Salli Systems. Amdent, Demotec, Jørgen Kruise A/S, iM3, Kruise ja Wopa ovat yrityksen tärkeimpiä ulkomaalaisia päämiehiä. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmä

Vetman Oy:n käytössä on Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmä (liite 1). Kyseisestä järjestelmästä on käytössä asiakas- ja toimittajakortisto, osto- ja myyntitilaukset, varastokirjanpito sekä kassatoiminnot. Asiakaskortistoon on mahdollista tallentaa asiakkaista ja toimittajista nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköposti- sekä www-osoite. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Vetman Oy:n toiminnanohjausjärjestelmässä asiakkaat on jaettu eri asiakasryhmiin toimialojen mukaisesti. Asiakasryhmiä lisättiin vuoden 2007 lopussa. Tällä muutoksella niitä pyrittiin myös rajamaan aiempaa tarkemmin. Osa asiakkaista saattaa tilata tuotteita sekä itselleen että työpaikalleen. Asiakasryhmiä lisäämällä yrityksessä voidaan kohdistaa markkinointi oikeaan kohderyhmään ja sen perusteella hahmottaa yrityksen tärkeät ja suuret asiakkaat. Eri kohderyhmille pyritään tarjoamaan erilaisia ratkaisuja sesonkien mukaisesti. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

2.3 Tulevaisuuden tarpeet

Vetman Oy on kehittyvä yritys. Kehityksestä kertoo liikevaihdon kasvu. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.) Vuonna 2007 yrityksen liikevaihto oli hieman yli 1 000 000 euroa ja vuonna 2008 se kasvoi yli 1 200 000 euroon (Sarkki, sähköpostiviesti 19.2.2009). Vastaavana aikana henkilökunnan määrä kasvoi kahdella kokopäiväisellä työntekijällä. Yrityksen suurin asiakasryhmä on lääketukku. Toisen tärkeän asiakasryhmän muodostavat eläinlääkärit ja -klinikat. Muita merkittäviä asiakasryhmiä ovat sorkkahoitajat sekä yksityiset henkilöt ja yritykset. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Asiakaskäynnit ovat tärkeä osa Vetman Oy:n markkinointia. Tuoteuutuuksien ja erilaisten laitteiden esittelyt onnistuvat parhaiten asiakkaiden luona heidän omissa toimiloissaan. Asiakkaat saavat opastusta kädestä pitäen, jolloin he ymmärtävät tuotteista

saatavan hyödyn. Asiakaskäyntien kohteina ovat yleensä eläinlääkärit ja -klinikat. (Niemi, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Asiakaskäynneillä esitetään sellaisia kysymyksiä, joihin Vetman Oy:n työntekijä ei aina pysty vastaamaan heti. Kannettavat tietokoneet ovat oivallisia apuvälineitä, mutta nekin vaativat tietojärjestelmiä toimiakseen. Hyvä tietojärjestelmä Vetman Oy:n tapauksessa olisi sellainen, josta hyötyisi sekä asiakas että kaikki yrityksen työntekijät. Asiakaskäynnillä olevan työntekijän olisi hyvä tietää mahdollisimman paljon asiakkaasta, hänen aiemmista ostoistaan, tarjouksista sekä kaikista muista ko. asiakaskäyntiin mahdollisesti liittyvistä asioista. Myös Vetman Oy:n toimipisteessä työskentelevien työntekijöiden pitäisi saada tietoa asiakaskäynneillä sovitusta asioista.

Yrityksellä saattaa olla tietoa asiakkaista, mutta se ei ole välttämättä aina oikeassa paikassa ja kaikkien saatavilla. Toimivalla asiakkuudenhallintajärjestelmällä yrityksen on mahdollista ratkaista nämä ongelmat. Yritysten on nykyisin kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota asiakkaisiin ja asiakkuuksiin (Lehtinen 2004, 11–12). Yrityksen johdon pitää tunnistaa, ennakoida ja tyydyttää asiakkaan tarpeet tuottoisasti. Keskeinen asia suhdetoiminnassa on sitoutuminen luvattuihin asioihin. Luottamuksen syntyminen perustuu yrityksen ja asiakkaan väliseen nuhteettomuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Egan 2001, 20, 92–93.)

Suomessakin yritykset suuntaavat toimintansa suurille markkinoille. Tulevaisuudessa menestyvätkin ne yritykset, jotka tuottavat tehokkaimmin asiakkailleen lisäarvoa. Yritysten on pystyttävä sopeutumaan ympäristöön ja asiakkaiden muuttuviin tilanteisiin mahdollisimman tehokkaasti. Menestys ei siis riipu yrityksen suuresta koosta, vaan sopeutumisesta muuttuviin tilanteisiin (Lehtinen 2004, 11–12). Yrityksissä pitää siis huolehtia siitä, että henkilökunta sisäistää asiakkuuden merkityksen ja asiakkuusajattelun.

Yritykset ajattelevat maailmaa tavalla, jota kutsutaan *paradigmaksi*. ”Paradigmalla tarkoitetaan tieteessä jotain tutkimuksen aluetta hallitsevaa peruskäsitelmää, mallia, esikuvaa tai viitekehystä, jota sen puitteisiin sopeutuva tutkimus ei aseta kyseenalai-

seksi.” (Fakta 2006, 573.) Ympäristössä tapahtuvat muutokset ovat tietynlaisia makro-paradigman muutoksia ja asiakkuuksissa tapahtuvat muutokset ovat mikroparadigman muutoksia. Sekä makro- että mikroparadigman muutokset ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kehittämässä. CRM on mikroparadigman muutosten havaitsemista. (Lehtinen 2004, 13.)

3 SISÄINEN MARKKINOINTI

3.1 Sisäisen markkinoinnin -käsite ja -merkitys

Leif Åberg (Åberg 1996, 307) määrittelee sisäisen markkinoinnin seuraavasti: "Liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Suppeammin määriteltynä sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet."

Sisäisen markkinoinnin -käsite sai alkunsa siitä, kun yrityksen työntekijät ja markkinoinnin ammattilaiset testasivat markkinoinnin toimenpiteitä yrityksen sisäisillä markkinoilla. Sisäisen markkinoinnin tehtävä on toimia kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka kytkee yrityksen toiminnot yhteen kahdella tavalla. Ensiksi se varmistaa, että kaikkien tasojen työntekijät, johto mukaan lukien, ymmärtävät ja tuntevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Toiseksi se varmistaa työntekijöiden valmiuden ja motivoituneisuuden toimia palveluhenkisesti. Lähtökohta on, että yrityksen ja sen työntekijäryhmien sisäinen tiedotus toimii tehokkaasti, ennen kuin yrityksen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 2001, 431, 435.)

Sisäinen markkinointi on yrityksen toiminnan yksi osa. Yrityksestä ja sen toiminnasta riippuu, kuinka suuressa merkityksessä sisäinen markkinointi on. Yritykset toteuttavat sitä eri tavalla eri tilanteissa. (Sipilä 2008, 98.) Sen tavoite on toteuttaa liikeidea suunnitelmien mukaisesti. Liikeidea pitää toteuttaa päivittäin huomioimalla yrityksen kaikki asiakkaat. (Rope 2000, 605.) Uutuustuotteista ja -palveluista halutaan viestiä sisäisillä markkinoilla ennen kuin ne viedään ulkoisille markkinoille. Yritysten on tärkeä myös varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia kaikesta, mitä ulkoisille markkinoille kerrotaan. (Juholin 2004, 29.)

Sisäistä markkinointia voidaan tarvita seuraavissa tilanteissa:

1. kun luodaan yritykseen palvelukulttuuria ja kehitetään työntekijöiden palveluhenkisyyttä

2. kun ylläpidetään palveluhenkisyttä työntekijöiden keskuudessa
3. kun esitellään uutuustuotteita ja palveluita sekä markkinoinnin tehtäviä työntekijöille. (Grönroos 2001, 440.)

Markkinoija ja myyjä tuntevat yleensä hyvin palvelunsa ja tuotteensa. Ulkoisille asiakkaille palveluiden ja tuotteiden esittäminen on tehtävä asiantuntevasti. Sisäisestä markkinoinnista on apua työntekijöille, kun palveluiden ja tuotteiden markkinointi aloitetaan yrityksen ulkoisille asiakkaille. Onnistunut markkinointi ulkoiselle asiakkaalle edellyttää hänen tilanteensa tuntemista ja sisäisen markkinoinnin yhteensovittamista. (Mattinen 2006, 191.) Työntekijän on sisäistettävä tunne siitä, että hän toimii oikein. Tämä tunne ei synny itsestään, vaan yrityksen on annettava markkinoinnin kohteesta kaikki tarpeellinen tieto työntekijälle. (Sipilä 2008, 97.)

On tärkeää, että yrityksen omat työntekijät kokeilevat ja arvioivat tarjottavaa palvelua ennen markkinointiviestinnän aloittamista yrityksen ulkoisille asiakkaille. Elleivät työntekijät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin, he eivät osaa toteuttaa palvelua hyvin. Palveluprosessissa tarvittavat tekniikat tai järjestelmät jäävät käyttämättä, mikäli työntekijät eivät hyväksy niitä. Käyttäminen jää myös, jos työntekijät kokevat taitonsa epävarmoiksi. Markkinoinnin edistämistä on mahdoton toteuttaa, ellei yrityksen työntekijällä itsellään ole halukkuutta asiaan. (Grönroos 2001, 432.)

Mielestäni sisäisellä markkinoinnilla on todella suuri merkitys ulkoisen markkinoinnin onnistumisessa. Jos sisäinen markkinointi ei ole kunnossa, niin miten työntekijä voi markkinoida tuotteita ja palveluita ulkoisille markkinoille. Kokemuksesta tiedän, että myyntiä ja markkinointia on paljon helpompaa toteuttaa, kun tietää, mistä puhuu. Sisäisestä markkinoinnista voi saada itselleen paljon arvokasta tietoa ja kokemusta, jota voi hyödyntää, kun toimii ulkoisilla markkinoilla. Kun sisäinen markkinointi on kunnossa, työntekijöiden itsevarmuus on hyvä, koska heillä on tietoa, johon turvautua. Sisäisen viestinnän ja markkinoinnin toimiessa yrityksellä on mahdollisuus myös pyrkiä saavuttamaan entistä isommat ulkoiset markkinat.

Grönroosin mukaan (2001, 438) sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda suhteet yrityksessä työskentelevien ihmisten välille heidän asemastaan riippumatta. Työntekijöiden suhteita on pidettävä yllä ja kehitettävä jatkuvasti. Työntekijöiden on oltava motivoituneita palvelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Työntekijöillä pitää olla työskentelyään varten tarvittavat tiedot ja taidot. Tukea työskentelyyn on saatava niin esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä kuin myös tarvittaessa tekniikalta. Jokainen työntekijä, vaikka hänen toimenkuvansa ei liittyisi markkinointiin, tekee oman työpanoksensa kautta kuitenkin myös markkinointia, vaikka hän ei sitä aina tiedostaisikaan. Tämän tietoisuuden välittäminen kaikille yrityksen työntekijöille on sisäisen markkinoinnin tehtävä.

Yksi yritystoiminnan haasteellisimpia osa-alueita on sisäinen tiedonkulku. Mielenkiintoista on miettiä, miksi juuri sisäinen tiedonkulku koetaan yrityksessä haasteeksi, kun se voisi toimia myös hyvin. Asioiden takaa löytyy ihminen ja ihmisten tapa ajatella. Itsestäänselvyydet ovat usein tavallinen syy riittämättömään tiedonkulkuun. Usein ihminen ajattelee muiden tietävän saman, kuin mitä hän itse tietää. Tällöin jää usein paljon tärkeää tietoa siirtymättä. Toinen syy voi olla se, ettei asioista ole keskusteltu eikä sovittu yrityksessä. Kolmas syy voi olla passiivinen tiedonhankinta: jos tietoa ei ole saatavilla, sitä ei myöskään itse pyydetä ja lähdetä selvittämään. (Selin & Selin 2005, 94.)

Grönroosin mukaan (2001, 432) yrityksen sisäisen markkinoinnin henkilöressurssien hallintaan sisältyy kolme tärkeää näkökulmaa:

1. Työntekijät muodostavat yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarjonnan ja ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
2. Yrityksen on järjestelmällisesti yhdistettävä sisäiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen markkinoinnin tuloksiin.
3. Yrityksessä työskentelevät ihmiset on nähtävä sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava palveluja yhtä hyvin kuin ulkoisille asiakkaillekin.

2000-luvulle tultaessa sisäisen viestinnän merkitystä alettiin korostaa entistä enemmän. Viestinnän merkitys otettiin vakavasti, ja se on edelleen merkittävä asia. Erityisen paljon on pohdittu sisäisen viestinnän ja markkinoinnin merkitystä. (Juholin 2004,

29.) Kaikki sisäiset toimenpiteet, hankkeet ja prosessit ovat suunniteltava niin, että ne joko säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai parantavat sitä. Henkilöresurssien johtaminen ei ole ainoastaan yrityksen sisäinen asia. Sen tehtävä on varmistaa, että työntekijät vaikuttavat positiivisesti palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. Toimenpiteet ja prosessit ja myös markkinointi ulospäin yrityksestä pitää suunnitella ja toteuttaa koordinoitusti, aktiivisesti ja määrätietoisesti. Sisäisiä asiakkaita on kohdeltava yhtä hyvin kuin ulkoisiakin asiakkaita, koska hyvät toimintatavat vaikuttavat merkittävästi yrityksen sisäisiin suhteisiin. (Grönroos 2001, 432–433.)

Sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa. Asiakaspalvelijoille, sisäisten palveluprosessien tukihenkilöille, tiimien vetäjille, työnjohtajille ja esimiehille pitää kehittyä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tämä ajattelutavan lisäksi tarvitaan riittäviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tukijärjestelmiä. Työntekijöitä on tarkasteltava kumppaneina, koska he kokevat tekevänsä työtä yritykselle. Työpanoksen vastineeksi he saavat yritykseltä esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, tietoja, tukea, tietämystä sekä tyydyttävän palkan. (Grönroos 2001, 433–435).

Palvelujen merkitys on kasvanut ja saanut yritykset huomaamaan, että niiden tärkeimpiä resursseja eivät ole raaka-aineet, tuotantotekniikka tai itse tuotteet. Tärkeimpinä resursseina pidetään hyvin koulutettuja ja palveluhenkisiä työntekijöitä. Työntekijöiden merkitys kasvaa tulevaisuudessakin yhä enemmän, kun palveluprosesseihin sisältyy entistä useammin tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua. Työntekijöiden palveluhenkisyyden ja asiakaskeskeisyyden merkitys kasvaa. On tärkeää, että yritys hoitaa kaikki asiakaskontaktinsa hyvin. (Grönroos 2001, 436.)

Mikäli yritys onnistuu palkkaamaan hyviä työntekijöitä, tulos voidaan nähdä esimerkiksi siinä, että työntekijät suoriutuvat hyvin markkinoinnin tehtävistä. Paraskaan tekniikka ei ole niin hyvä kuin yrityksen ihmiset! (Grönroos 2001, 459.) On tärkeää ymmärtää ihmismielen toimintaa. Jos ei tunne sen perusasioita, voi olla vaikeaa ymmärtää ihmisten toimimista eri tilanteissa. (Selin & Selin 2005, 31).

Grönroosin mukaan (2001, 436–437) sisäisessä markkinoinnissa käytetään kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Yritysten on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofiaa on, että työntekijöitä pitää kohdella asiakkaina. Työntekijöiden on oltava tyytyväisiä niin työympäristöönsä kuin suhteisiinsa kaikkiin työtovereihin ja suhteeseensa työnantajaan yrityksenä.

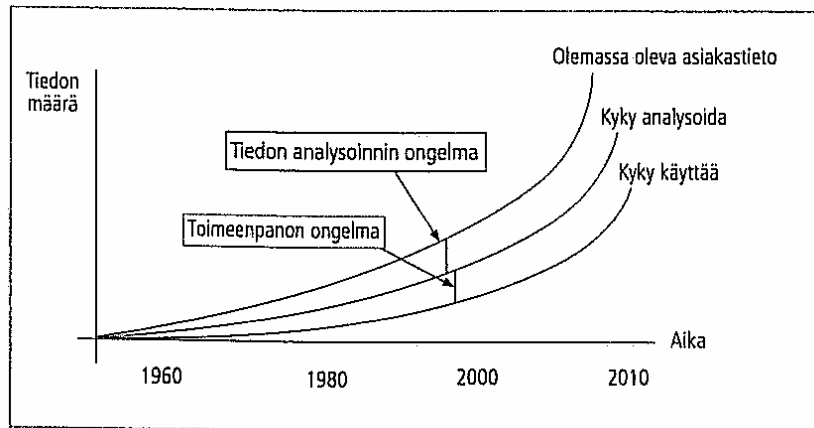
Sisäistä markkinointiviestintää voi olla vaikeaa erottaa esimiehen toteuttamasta työjohtamisesta (Juholin 2004, 29). Henkilöstöhallinto ja sisäinen markkinointi eivät ole sama asia, vaikka yhteneväisyyksiensä johdosta ne sekoittuvatkin usein keskenään. Henkilöstöhallinto antaa työkalut sisäisen markkinoinnin käyttöön. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi koulutus, rekrytointi ja urasuunnittelu. Sisäinen markkinointi opastaa työkalujen käytössä ja samalla parantaa vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta asiakaskeskeisten ja taitavien työntekijöiden avulla. Toimiakseen hyvin sisäinen markkinointi edellyttää markkinoinnissa ja henkilöstöhallinnossa toimivilta työntekijöiltä hyvää yhteistyötä. (Grönroos 2001, 436–437).

3.2 Knowledge management -käsitteen merkitys

Tiedon johtamisesta käytetään knowledge management -käsitettä, joka on vielä monille ihmisille vieras. Tämä käsite tarkoittaa tiedon tai tietämyksen hallintaa. Merkityksellinen tieto on usein jotain toimintaa. Tiedon alkuperällä ei ole väliä, ja tieto voi olla uutta, vanhaa tai lainattua. Olennaista yritykselle on, että tarvittava tieto on helposti saatavilla ja että se on myös muunnettavissa tarvittavaan muotoon. Tiedon johtamisen tavoite on tiedon tehokas käyttö päätöksentekotilanteessa. Tiedolla ei ole merkitystä, mutta sen on oltava merkityksellistä soveltuakseen käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2007, 182.)

Asiakkuustietojen määrä on lisääntynyt yrityksissä merkittävästi, mutta toisaalta tiedon käyttö ei ole lisääntynyt. Kuviosta 2 selviää, miten syntyvät ns. tieto- (knowledge

gap) ja toimeenpanovaje (execution gap). Tietovaje syntyy tiedon määrä kasvaessa, jolloin sen analysoinnista tulee ongelma. Toimeenpanovaje syntyy, kun tietoa ei osata analysoida ja käyttää riittävästi. (Lehtinen 2004, 124–125.)



Kuvio 2: Tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu (Lehtinen 2004, 12).

Yritykset, jotka pystyvät käyttämään olemassa olevan tiedon hyväkseen, selviytyvät tulevaisuudessa. Asiassa on kyse enemmän asiakkuuden johtamiseen liittyvästä asenteesta kuin tietojenkäsittelyongelmasta. Ongelma ei ole siinä, ettei yrityksessä olisi tietoa asiakkaista. Useimmiten ongelma on siinä, että tieto on hajallaan, se ei ole käyttökelpoista tai halu sen käyttämiseen puuttuu. Tiedon tarkoitus on olla liiketoiminnan tukena. (Lehtinen 2004, 124–125.)

Maailma kehittyy ja markkinointiin kehitetään uusia apuvälineitä (Juholin, 2004, 36). CRM-asiakkuudenhallintaohjelman avulla yritykset voivat rikastuttaa huomattavasti asiakastuntemustaan. Kaikkea kerättyä tietoa pitäisi käyttää tuottoisasti hyväksi. CRM on työkalu hyvien asiakassuhteiden tunnistamiseen ja asioiden oppimiseen. Yritys voi aina oppia uutta nykyisistä asiakkaistaan, mutta ennen kaikkea sen on tunnistettava ne uudet asiakasryhmät, joihin sen kannattaa jatkossa panostaa. (Egan 2001, 196.)

Suhteiden hoitaminen asiakkaisiin on eräänlainen prosessi. Sanalla prosessi voidaan ymmärtää erilaisia asioita. Siksi prosessin merkityksestä voi syntyä hämmennystä tai

sekaannusta. Prosessilla voidaan tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu vaiheista, tapahtumista tai tapahtumasarjoista. Näitä tapahtumia tai toimintoja voidaan kutsua aliprosesseiksi, jotka muodostavat yhdessä ketjun. (Selin & Selin 2005, 96.)

Sydänmaanlakan mukaan (2007, 183) tiedon johtamisen prosessissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja käytetään tietoa. Edellä mainitut toiminnot ovat tiedon johtamisen aliprosesseja. Aliprosesseilla autetaan hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaan muotoon. Myös yksilöllisen tiedon muuttaminen koko ryhmän tiedoksi on aliprosessien tehtävä. Yritys voi käyttää erilaisia prosesseja, menettelytapoja ja työkaluja tiedon hallintaan.

Tiedon luomista voi tapahtua monella eri tavalla kuten yksilönä opiskelemalla, ideoimalla tai muuten toimimalla tietyssä ryhmässä tai kierrättämällä tehtäviä. Uutta tietoa luodaan tyypillisesti silloin, kun tehdään työtä tuotekehitysosastolla. (Sydänmaanlakka 2007, 183.) Myös asiakasta kuuntelemalla voidaan oppia ja samalla luoda uutta tietoa. Vähäisiltä tuntuvista asiakaspalautteista voi kertyä luovassa yrityksessä merkittäviä asioita.

Tiedon hankinta voi pitää sisällään osallistumista kurssille, kirjojen lukemista ja Internet-hakuja (Sydänmaanlakka 2007, 183). Tietoa hankitaan myös kokemuksista kerätyillä tiedoilla, jolloin tieto on muokattava koko yrityksen käyttöön sopivaksi muodoksi (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 55). Tietoa etsitään eri paikoista, kuten oman organisaation sisältä, muista organisaatioista, korkeakouluista ym. Tiedon hankintaa voi olla myös yrityksen piilevän tiedon muuttaminen havaittavaksi ja sen dokumentointi helposti siirrettävään muotoon. Tiedon hankintataidot ovat erittäin tärkeitä, koska tietoa on saatavilla todella paljon, ja tarpeellinen tieto pitäisi pystyä hankkimaan nopeasti. Tiedon hankinta on perinteistä yrityksen tietopalveluosaston toteuttamaa toimintaa. Tietoyrityksissä aktiivinen ja itsenäinen tiedon hankinta on kaikkien toimintatapa. (Sydänmaanlakka 2007, 183.)

Tiedon varastoinnin merkitys on kasvanut tiedon lisääntyessä. Hankittu tai luotu tieto on muutettava helposti saatavilla olevan tiedon muotoon. Tietoa käsitellään, jäsennetään ja editoidaan niin, että organisaation tietovarastot (tietokannat) ovat luotettavia,

täsmällisiä ja loogisesti organisoituja. Ulkoiset ja sisäiset tietovarastot täytyy pitää järjestyksessä, muuten tietoa ei voida hyödyntää. Tällöin on vaarana, että se muuttuu haitalliseksi *informaatiotulvaksi*. Tietoa varastoidaan erilaisiin dokumentteihin, pöytäkirjoihin, muistioihin, manuaaleihin ja toimintaohjeisiin. Varastointi on tehokasta, mikäli tieto on sähköisessä muodossa eli käytössä on tietokantapohjaiset järjestelmät. (Sydänmaanlakka 2007, 183–184.) Tiedon keruun ja varastoinnin pitää olla järjestelmällistä, jotta yritys voi myöhemmin hyödyntää tallennettuja tietoja (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 55).

Tiedon jakamisen päätavoite on, että tieto toimitetaan perille saakka. Tiedon kehittäminen ei ole niinkään merkittävä asia. Tiedon jakaminen on vaikeampaa, mitä suurimmasta yrityksestä on kyse. (Stähle & Grönroos 1999, 87.) Yrityksen kannalta vain jaetulla tiedolla on merkitystä. Tehokkaan tiedonjakamisen edellytys on hyvä varastointi, koska tiedon on oltava helposti kaikkien saatavilla. Tiedonjakelukanavia ovat sähköposti, postitetut paperiraportit, ladattavat web-sivut, käytettävät tietokantapohjaiset järjestelmät ja koolle kutsutut kokoukset. Tiedon jakamisessa tarvitaan kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamiseen ja avoimeen ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamiseen. Erilaiset informaatiojärjestelmät tarjoavat työkaluja tiedon jakamiseen. Henkilökohtaisten kontaktien, epävirallisten verkostojen ja kommunikoinnin merkitystä ei pidä unohtaa. (Sydänmaanlakka 2007, 184.)

Tiedon soveltaminen ratkaisee organisaation saaman hyödyn. Jotta yrityksen työntekijät voivat välttyä ylimääräiseltä työltä, kannattaa varmistaa yrityksen käytössä olevat toimintatavat ennen uusien kehittämistä. Yrityksen käytössä olevasta tiedosta pystytään käyttämään vain pieni osa. Mitä helpommin tieto on saatavilla, sitä enemmän sitä käytetään. Joskus kuitenkin halutaan kehittää yrityksen omia ratkaisuja, eikä tarkoituksella hyödynnetä jo olemassa olevaa tietoa. (Sydänmaanlakka 2007, 185.) Tietoa pidetään usein itsestään selvänä resurssina, jolloin se unohdetaan. Nykyisin puhutaan hiljaisesta tiedosta, joka sisältää taitoja, näkemyksiä ja kokemuksia. (Juholin 2004, 76–77.) Tiedon soveltaminen on yritykselle suuri taitolaji.

4 ASIAKKUUDENHALLINTA

4.1 Asiakkuus

Storbackan mukaan (2005, 45–46) yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan mekanismia kutsutaan asiakkuudeksi. Sen tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain arvokkaampaa. Asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa hyötyä asiakkuuden ylläpitämisestä. Yritykset tekevät investointeja asiakkuuksiin, mutta investointeja ei yleensä tarkastella asiakkuuksien näkökulmasta. Tärkeä asia yrityksen menestyksen kannalta ovat investoinnit oikeisiin asiakkuuksiin. Kasvua ei synny, mikäli yritys investoi väärin asiakkuuksiin.

Asiakkuuksien korostamisessa asioita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Markkinoinnin tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, jota asiakas arvostaa. Asiakasarvo tulee luoda niin, että samalla asiakaskannattavuus säilyy. Yrityksen pitäisi pyrkiä säilyttämään nykyiset asiakkaansa tyytyväisinä ja pitkäaikaisina yhteistyökumppaneina. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys tekee päätöksensä niistä asiakkuuksista, joihin se jatkossa haluaa panostaa aiempaa enemmän. (Mäntyneva 2001, 11.)

Yritysten on vaikeaa olla ajattelematta asioita tuotepainotteisesti. Tärkeää olisi kuitenkin ajatella niitä asiakaslähtöisesti. Tämä ajattelutapa on kuitenkin usein helpommin sanottu kuin tehty. Yleensä tuotteet ja palvelu tunnetaan, mutta niiden asiakkaalle tuottama lisäarvo onkin vieraampi asia. On hyvä asettua ajattelemaan asioita asiakkaan kannalta ja esittää kysymys: miltä tämä asia näyttää asiakkaan silmissä. (Selin & Selin 2005, 19.)

Tuotetta on siten syytä tarkastella sen asiakkaalle tuottaman lisäarvon kautta. Hintaa taas voi tarkastella ajatuksella: mitä asiakas saa tällä kustannuspanoksella. Jakelunkin on mahdollista saada uusia ulottuvuuksia tarkasteltaessa asiaa asiakkaan mukavuuden-

kannalta eli esimerkiksi pohtimalla, miten tarjontakokonaisuudesta saadaan asiakkaalle mahdollisimman helppo. (Selin & Selin 2005, 23.)

Yritystä on tärkeää kehittää jatkuvasti, mutta ei vain tuotekehityksen kannalta. Jotta yrityksessä päästään kokonaisvaltaiseen ajattelumalliin, on tuottavaa miettiä asiakassuhteen kehitystä. Minkälaisella prosessilla uudesta asiakkaasta saadaan vakioasiakas, ja mitä vakioasiakkaan sitouttaminen edellyttää? (Selin & Selin 2005, 21.)

Asiakaslähtöinen kasvu alkaa nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamisesta ja parhaisiin asiakkaisiin keskittymisestä. Ajatus uusien asiakkaiden kalliista hankintahinnasta on iskostunut voimakkaasti monen yritysjohtajan mieleen. (Storbacka 2005, 36.) Asiakkuuden hoitoa tarvitaan, jotta kerran ostanut asiakas ostaa jatkossakin (Aarnikoivu 2005, 23).

Nykyisin yritykset ymmärtävät, että investoinnit, joita tehdään esimerkiksi tuotekehitykseen, uusiin jakelu- ja viestintäkanaviin sekä tietojärjestelmiin, ovat samalla investointeja asiakkuuksiin. Yrityksen on pyrittävä suhteuttamaan kaikki investointinsa asiakkuuksiin. Näin toimien se varmistuu investoimaan juuri oikeisiin asiakkuuksiin, joiden avulla luodaan kasvua ja kestäväää tulevaisuutta. (Storbacka 2005, 14–15.)

Asiakkuuden elinkaaren vaiheella on vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Asiakkuuden elinkaari jaetaan asiakkuudenhallinnan näkökulmasta neljään vaiheeseen, jotka ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Uusi asiakkuus on aina herkempi kuin vuosia kestänyt asiakkuus. Asiakkuuden jatkuminen on aina epävarma asiakkuuden hankintavaiheessa. Potentiaalinen asiakas joko tulee asiakkaaksi tai ei. Kun yritys tavoittelee asiakkuutta itselleen, sen on saatava asiakas ostamaan tarjoamiaan tuotteita ja palveluita. (Mäntyneva 2001, 15–16.)

Asiakassuhdetta voidaan verrata portaikkoon, jonka alimmalla askelmalla on *suspekti* eli mahdollinen asiakas ja ylimmällä tasolla kanta-asiakas. Asiakassuhteen syntymisen vaiheet alhaalta ylöspäin ovat:

- suspekti eli mahdollinen asiakas

- prospekti eli todennäköinen asiakas
- kokeilija eli tarjouksen pyytäjä
- ostaja
- kanta-asiakas
- entinen asiakas. (Aarnikoivu 2005, 24.)

Asiakkuuksien arvoa ja yrityksen kilpailuetua kannattaa jatkuvasti parantaa. Tämä tapahtuu määrittelemällä asiakkaita kiinnostava tuotteiden ja palveluiden tarjonta ja suunnittelemalla yhdessä asiakkaan kanssa kokemuksellinen prosessi palvelun toteuttamiseksi. Asiakas kokee saavansa asiakkuudesta tietyn arvon. Tämä arvo ei riipu vain siitä, ratkaistaanko palvelulla ”tuoteteknisesti” asiakkaan ilmaistut tai piilevät tarpeet. Arvosta on kyse myös silloin, kun asiakkuudesta syntyvä kokemus kokonaisuudessaan tuntuu arvokkaalta. Tällöin ei mitata pelkästään yksittäisen asiakaskohtaamisen tai kokemuksen arvoa. Arvo riippuu siitä, tuntuuko asiakkuudesta syntyvä, monien yksittäisten asiakaskohtaamisten synnyttämä kokemus asiakkaan näkökulmasta arvokkaalta. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 16–17.)

Asiakastietokanta on yrityksen tärkein omaisuus. Sitä on osattava hallita onnistuneesti. Sen hallitsemisen osaamista voidaan kehittää jatkuvasti, mutta uusien asiakastietokantojen hankkiminen on vaikeaa. (Storbacka & Lehtinen 1998, 14.) Yritysten on seurattava asiakkaidensa sosiaalisia yhteyksiä, hankkiessaan itselleen markkinoinnissa tarvittavaa tietämystä. Asiakkaita on ymmärrettävä yksilöinä, joilla on yksilöllisiä tarpeita. Tietoja asiakaskantoihin voidaan kirjata eri tavoin. Tietojen perusteella asiakkaat jaetaan ensinnäkin asiakastyyppeihin oleellisten asioiden perusteella tai arvontuotantoprosessissa olevien seikkojen mukaan. Asiakastietämyksellä voi toisaalta myös ryhmitellä yrityksen asiakastietokantaa. (Storbacka et al. 2001, 141.)

Asiakkuuden onnistumisen edellytyksenä on aito vuorovaikutus ja pyrkimys molemminpuoliseen luottamukselliseen suhteeseen. Tavoitteena on asiakkuus, jossa molemmat osapuolet hyötyvät panostamisestaan asiakkuuteen. Tarkoituksena on löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuden kehittämiseksi molemminpuolisesti. (Storbacka & Lehtinen 1998, 20.)

Suhdemarkkinointiin kuuluu olennaisena osana myös lupauksen käsite. Markkinoinnin ainoa tehtävä ei ole antaa lupauksia ja saada asiakkaat toimimaan tietyllä tavalla. Lupausten antamiseen keskittynyt yritys houkuttaa asiakkaita solmimaan uusia suhteita. Asiakastyytyväisyyden, asiakassuhteiden säilymisen ja pitkän aikavälin kannattavuuden kannalta on tärkeää pitää lupaukset. Yrityksen on varmistettava lupauksensa pitäminen toimiessaan joko yksinään tai verkostokumppanien kanssa. Lupausten pitämiseksi ja varmistamiseksi yritysten on nähtävä riittävästi vaivaa. (Grönroos 2001, 328.)

On ymmärrettävä, että asiakassuhdetyöskentely on koko yritystä koskeva toimintatapa. Koska asiakassuhdetyöskentelyyn ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa, niin toiminta on suunniteltava alusta alkaen erilaiseksi kuin muissa yrityksissä. Perusstrategioiden on oltava myös erilaisia kuin ennen, koska operatiivinen tehokkuus ei luo automaattisesti strategista tehokkuutta. Perusstrategia voi olla vaikka uusi tuote tai palvelu, jakelukanava, toimintamalli tai asiakasohjelma, jolla luodaan asiakkaille lisäarvoa. Kyse on aiempaa enemmän kumppanuuden synnyttämisestä ja ylläpitämisestä sekä asiakastyytyväisyyden ja etenkin asiakasuskollisuuden varmistamisesta. (Selin & Selin 2005, 88.)

On olemassa sanonta, että ”Luulo ei ole tiedon väärä.” Vain todellinen, oikea ja ajan-kohtainen tieto oman yrityksen kannattavuudesta, tuottavuudesta, asiakkaista, toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta antaa riittävän pohjan aidolle, asiakaslähtöiselle toiminnalle. Hyvällä toiminta- ja kilpailijatuntemuksella yritys voi arvioida omaa kilpailukykyään ja selvittää syitä onnistuneisiin ja menetettyihin kauppoihin. Näitä syitä onkin mietittävä tehokkaan ja tuloksellisen yritystoiminnan onnistumiseksi. Kyse ei useinkaan ole pelkästä tuotteesta tai palvelusta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista, vaan yrityksen tavasta toimia kokonaisvaltaisen asiakassuhdetyöskentelyn avulla. Ystävällisen ja asiakaspalveluhenkisen yrityksen kanssa asiakkaan on mukava ja helppo asioida. Hyvällä palvelulla on kaikissa tilanteissa merkittävä vaikutus myönteiseen ostopäätökseen. (Selin & Selin 2005, 105.)

4.2 Asiakkuusajattelu

Asiakkuusajattelun keskeisin tehtävä on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää syvällistä tuntemusta siitä prosessista, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena ei ole maksimoida yksittäisen kaupan avulla aikaansaattua tuottoa, vaan rakentaa kestävä asiakkuus yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla. Tavoitteena on pyrkiä molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja hyvin toisiinsa niin, että myös arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu ainoastaan hintakilpailukykyyn vaan myös yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 19.)

Asiakkuusajattelu on peräisin 1980-luvulta palvelujen markkinoinnin maailmasta. Tuolloin asiakkuuksia tarkasteltiin kohtaamisten tasolla; asiakkaan ja henkilöstön kohtaaminen on totuuden hetki, asiakkuuden ydin. Kokemuksesta tiedetään, että näiden kohtaamisten onnistuminen johtaa asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys puolestaan johtaa asiakasuskollisuuteen ja siten yrityksen menestykseen. (Arantola 2006, 28.) CRM-lyhennettä alettiin käyttää 1990-luvulla, kun yritykset alkoivat panostaa tietotekniikkaan asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa (Lehtinen 2004, 16–18).

Siirtyminen asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöiseen toimintaan ei tapahdu yrityksissä hetkessä ja ilman kipua. Niiden on usein tehtävä suuria muutoksia toiminnassaan, jotta asiakaskeskeisyyden arvo parane. Johtamisen ja esimiestyön haasteena on sitouttaa yrityksen työntekijät asiakaskeskeisyyden arvon toteuttajaksi. (Aarnikoivu 2005, 165.) Asiakkuuden arvon tärkein merkitys on se, kuinka paljon yrityksen käyttöön saadaan asiakkuudesta resursseja. Asiakkaat ovat eriarvoisia, joten asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkaittain. (Lehtinen 2004, 123.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan olennaisesti parantaa ottamalla huomioon ja kehittämällä asiakkuuksien kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33). Asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksesta muodostuu asiakkuuden arvo. Asiakkuuden kustannukset ovat jaettavissa kolmeen pääryhmään: hankintakustannuksiin, kehittämiskustannuksiin

ja säilytyskustannuksiin. Hankintakustannukset syntyvät niistä toimenpiteistä, joiden avulla asiakkuus hankitaan yritykselle. Tällaisia kustannuksia aiheuttavat esimerkiksi asiakkuutta edeltävät markkinointiviestintätoimet sekä henkilökohtainen myyntityö. Kehittämiskustannukset syntyvät asiakkuuden syventämisestä, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kehittämisestä. Säilytyskustannukset puolestaan syntyvät yrityksen ottaessa kannettavakseen jonkin asiakkuuden päättymistä estävän kustannuksen. (Mäntyneva 2001, 47–48.)

Asiakkuusajattelun eräs ongelma on tuotteen määrittely prosessiksi. Perinteinen jako tavaroihin tai palveluihin on merkityksetön. Tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa. Yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa vaihdannan kautta. Näin ajateltuna tuotedifferointi tarkoittaa prosessidifferointia, joka avaa rajattomia mahdollisuuksia rakentaa erilaisia asiakkuuksia. (Storbacka & Lehtinen 1998, 19.)

Yrityksen vastuun kantamiseen liittyy myös asiakkuusajattelun ongelma: ei riitä, että yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet ja että asiakas on tyytyväinen. Yritys rakentaa asiakkuuden lujutta kantamalla vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoamalla asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1998, 19–20.)

Yrityksen on tärkeää tiedostaa oikeat asiakkaansa ja muut itselleen tärkeät yhteistyökumppanit. Jos asiakas voi valita yhteistyökumppaninsa vapaasti, niin samoin yritys voi useimmiten valita itse omat asiakkaansa. Sen kannattaa valita sellaiset asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö tuottaa molemminpuolista tyydytystä ja arvostusta. Hyvät asiakassuhteet voidaan syventää yhteistyöksi, jonka väliin kilpailijoiden on vaikeaa tulla. (Selin & Selin 2005, 14.)

Yritykset eivät aina tunnista aidosti asiakasrakennettaan ja asiakkaita käsitellään liian epämääräisinä ryhminä. Siksi yrityksen tarjonta ja asiakastarpeet eivät välttämättä kohtaa. Asiakasryhmänä esimerkiksi suuret ikäluokat on liian laaja ryhmä. Sen sisältä löytyy monenlaisia asiakkaita, joilla on erilainen elämäntilanne ja arvostukset. Jos yri-

tys pyrkii tuottamaan hyötyä, sen on kohdattava asiakas ja hänen tarpeensa. (Selin & Selin 2005, 14.)

Usein yritys ajattelee asiakkaitaan yritysasiakkaina. Todellisuudessa yritykset eivät ole asiakkaita, koska yritys ei osta, vaan ihmiset yrityksessä ostavat. Usein uutisissa sanotaan yrityksen tehneen esimerkiksi investointipäätöksen, mutta todellisuudessa kyseisen päätöksen on tehnyt joukko henkilöitä. Asiakkaiden käsittely on ihmisten käsitteilyä. Siksi lähestymistavan asiakkaisiin on oltava ihmisläheinen. Asiakaspalvelussa on hyvä osata käyttää vuorovaikutustaitoja ja arvioida ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa. Tunnistamalla asiakkaiden päätös- ja valintaprosessit, voidaan näihin päätöksiin myös vaikuttaa. Yritys voi erottua edukseen kilpailijoista toimimalla niitä ihmisläheisemmällä tavalla asiakasrajapinnoilla. Ihmismielen toiminnan hyödyntäminen niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin asiakkuuksissa merkitsee yrityksen kilpailuedun vahvistumista. (Selin & Selin 2005, 15–17.)

Asiakkuusajattelussa yrityksen tulee huolehtia osaamisen välittämisestä asiakkaalle. Yrityksellä on paljon osaamista, jolla voidaan tehostaa asiakkaan omaa prosessia, jotta se voisi tuottaa hänelle arvoa. Kaupankäynnissä osaaminen ei usein pääse esille, koska keskustelut ovat yksipuolisia. Usein keskustelevat osapuolet (ostaja ja myyjä) eivät edusta kummankaan osapuolen syvällistä osaamista. (Storbacka & Lehtinen 1998, 21.)

Asiakkuus jatkuu, kun sekä asiakkaalla että yrityksellä on hyötyä suhteesta. Jotta asiakas ja yritys saavuttavat tavoitteensa, on asiakkuuden oltava olemassa. Asiakkuutta kannattaa jatkaa, koska muut vaihtoehdot ovat huonoja. Asiakkuus saattaa olla vaaka- laudalla, mikäli asiakkaalle tai yritykselle tarjoutuu muita vaihtoehtoja lisäarvon saavuttamiseen. Asiakkuuden kehittäminen on kuin paritanssi, jossa valitsemalla asiakkuusstrategia valitaan tanssi ja samalla kuka ”vie” tanssia. Molemmilla osapuolilla pitää olla yhteinen käsikirjoitus (oikeat askelkuviot), jotta tanssiaskelten ottaminen sujuu onnistuneesti. (Storbacka & Lehtinen 1998, 61, 63.)

Asiakaskohtaamisten kehittäminen on yksityiskohtien hiomista. Tavoitteena on saada kohtaamisista tehokkaita ja arvoa tuottavia. Työnjakoa asiakkaan ja yrityksen välillä

kannattaa suunnitella huolella. Prosessiin kuuluvien toimintojen tarpeellisuutta, järjestystä ja kohtaamisten laatua on mietittävä sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 75.) Kilpailukyky asiakkuusajattelussa syntyy, kun yritys kehittää sellaisia asiakkuusstrategioita, jotka ylivoimaisesti tukevat asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukyvyn kehittämällä tarkoitetaan asiakkuuksien differointia, eli eri strategioiden sovittamista asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. (Storbacka & Lehtinen 1998, 121.)

Asiakkuuden arvoa ei voi nostaa ilman riittävää informaatiota asiakkaista ja asiakkuudesta. On erittäin tärkeää rekisteröidä kaikki asiakkuuteen liittyvät tapaamiset ja tapahtumat sekä niissä välitetty tieto. Informaatio liittyy asiakkaan käyttäytymiseen, asiakkaan taustalla vaikuttaviin asenteisiin ja näkemyksiin. On tärkeää rekisteröidä myös tieto asiakkaan mahdollisista yhteyksistä muihin asiakkaisiin ja verkoston jäseniin. Asiakkaan näkemykset omasta tulevaisuudestaan ja hankinnoistaan ovat myös tärkeää tietoa. Muistin merkitys korostuu, minkä vuoksi yrityksellä on oltava laaja ja dynaaminen muisti. Se mahdollistaa asiakkuuksien seurannan. Asiakkuuksien seurannan perusteella tehdään kehitystoimenpiteitä, joten muistin pitäisi olla käytettävissä kaikissa asiakaskohtaamisissa. (Storbacka & Lehtinen 1998, 145.)

Asiakastiedolla luodaan pohjaa asiakassuhdetyöskentelylle. Ilman kykyä ajatella asiakkaan tavoin, tai ilman tietoa asiakkaan todellisista tarpeista ja toiveista, yrityksessä ei voida toimia asiakaslähtöisesti. Asiakastiedon hankinnan on oltava määrätietoinen ja suunnitelmallinen prosessi, jonka avulla tiedetään asiakkaiden tilanteet ja niissä odotettavissa olevat muutokset. (Selin & Selin 2005, 108.)

Yhdistettäessä määrällistä ja laadullista tietoa eri lähteistä, syntyy asiakasymmärrystä. On tärkeää ymmärtää tiedon merkitys soveltamalla sitä käytäntöön. Ymmärtäminen edellyttää, että tietojen yhdistely ja käsittely tapahtuvat lähellä päätöstilannetta. Asiakastiedon on oltava päättäjän ulottuvilla. Sitä pitäisi hyödyntää myös kaikissa toiminnoissa. Nykyisin suurin osa asiakastietoa hyödyntävistä päätöksistä tehdään markkinoinnissa ja myynnissä. Asiakastiedon merkitys on kuitenkin nousussa monien erilaisien prosessien toiminnassa. (Arantola 2006, 75.)

Asiakastuntemus lisää yrityksen kilpailukykyä strategisen tehokkuuden kautta. Asiakkaat ja markkinat on tunnettava hyvin, jotta yritys kykenee luomaan toimivan asiakasstrategian ja segmentoinnin. Asiakastuntemuksessa tarvitaan paljon tietoa, mutta myös taitoa hyödyntää kyseistä tietoa. Asiakas- ja markkinatuntemus on ymmärrystä oikeista asioista asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Saavutettavuus ei ole pelkästään aukioloaikoja, eikä sitä, että puhelimeen vastataan mahdollisimman pian. Se on vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Saavutettavuus on ratkaisevan tärkeä asia, kun kilpailijat ovat yhden puhelun tai hiiren napautuksen päässä. Saavutettavuus on arvokkaiden asiakkuuksien synnyttämisen perusedellytys. Asiakkaan valitessa toimittajaa tai tehdessä päätöksiä verkossa, yritystä ei ole olemassa, jos se ei ole saavutettavissa. Ensimmäinen askel kohti asiakaslähtöisyyttä onkin saavutettavuus, jota ilman ei ole mahdollisuutta jalostaa asiakkuuksia. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 23.)

Yrityksen vuorovaikutteisuus ilmenee eri tavoilla. Kyse voi olla tarjonnan muokkauksesta asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin. Toisaalta kyse voi olla asiakkaan ja toimittajan välisen tiedonvaihdon mukauttamisesta. Asiakkaan ja toimittajan välinen vaihdanta on lisääntynyt viime vuosina. Aiemmin kyse oli yksinkertaisesta vaihdannasta: tuottaja tuotti ja toimitti, asiakas kulutti. Nykyisin vaihtaminen on monimutkaista. Asiakkaan ja toimittajan välinen raja on usein häilyvä. Asiakas voi olla toimittajan organisaation osa tai sen jatke. (Storbacka et al. 1999, 32–33.)

4.3 Asiakastiedon hallinta

Olemassaolonsa turvaamiseksi yritys tarvitsee asiakkaita. Kun puhutaan asiakkuudenhallinnasta, korostetaan yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Asiakkuudenhallinta-termillä ei tarkoiteta yksittäisen asiakkuuden hallintaa, vaan sen pitäisi kattaa yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallinnan. (Mäntyneva 2001, 9.) Asiakkuuden-

hallinta on joukko toimenpiteitä, joilla yritykset hoitavat asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Asiakkuudenhallinnan käytännön alueita ovat myynti, markkinointi, asiakaspalvelu ja näiden alueiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi. (Tieke 2008a [viitattu 11.4.2008].)

Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on, että sen avulla pystytään kuljettamaan asiakkuutta elinkaaren kaikissa vaiheissa. Ensin asiakkuus pitää kuitenkin hankkia. Tämän jälkeen yksittäisen asiakkaan ostomäärää pitäisi saada kasvatettua kohti kannattavaa asiakkuutta. Asiakkuutta pitää pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakaskokemusta, kun asiakkuudet ovat elinkaarensa kypsässä vaiheessa. Yrityksen pitää keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. Sen on valittava sopivat tuotteet tietyille asiakkaille, ja asiakkaat on tavoitettava sopivia markkinointiviestinnän kanavia käyttäen. Markkinoinnillisena pyrkimyksenä on päästä tavoiteltuihin myynti- ja kannattavuuslukuihin. Samalla on muistettava asiakkuuksien arvon kasvattaminen. Kaikki pitää tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 18–19.)

Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen tietämystä asiakkuuksista ja ymmärrystä asiakkaiden hankinnoista. Markkinoinnin kokonaiskannattavuus vahvistuu, koska asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuus ja vaikuttavuus eivät parane itsestään, vaan tarvitaan määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Eräs asiakkuudenhallinnan vahvuuksia on myös mitattavuuden lisääntyminen. Se mahdollistaa testaamisen ja uusien, vaihtoehtoisten, markkinoinnissa käytettävien menettelytapojen kehittämisen. Asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatu ja sisältö paranevat, kun asiakkaiden toimintaa koskeva ymmärrys lisääntyy. Asiakaskannattavuus kyetään kohdentamaan yhä paremmin, ja se voidaan kytkeä markkinoinnin kampanjoihin. Tapahtumalähtöisyys edistää markkinointiviestinnän toteutuksessa sitä, että yritys osaa paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on myös koordinoita toteutettua markkinointiviestintää entistä paremmin käyttämällä asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa. Yrityksen

on lähetettävä asiakkailleen viestejä heidän tarpeidensa mukaisesti, eikä heitä pidä hukuttaa merkityksettömien viestien tulvaan. Yrityksen jatkuva oppimispyrkimys mahdollistaa sen, että ei pelkästään reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, vaan pyritään myös ennakoimaan ne. Asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta tärkeintä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. Se yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, kykenee myös ennustamaan heidän ostokäyttäytymistään ja toimimaan sen mukaisesti. Yrityksessä pitäisi tunnistaa eri asiakasryhmien henkilöt, joille markkinointi kannattaa kohdistaa. Markkinoinnin kohdistaminen oikeaan suuntaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti markkinoinnin kannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 13–15.)

Kansainvälisen kilpailun kiristyessä ja palvelutarjonnan laajentuessa yritykset eivät voi useinkaan erottua pelkillä tuotteillaan. Erottuminen on todella vaikeaa, kun asiakkaille tarjotaan samanlaisia tuotteita samaan hintaan. Erottumisen tärkeitä tekijöitä ovat sen sijaan yrityksen toimintatavat, asiakastuntemus ja tiedonhallinta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14.) Asiakkuudenhallinnasta onkin muodostunut tärkeä toiminto yritysten parantaessa kilpailukykyään. Asiakkuudenhallinnasta käytetään myös termiä asiakkuusajattelu. Asiakkuudenhallinnassa edellytetään tarkkaa asiakkaan toimintatapojen tuntemusta. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan myös suunnitelma siitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan parhaita asiakkaitaan. (Kaskela 2005a [viitattu 9.2.2008].)

Asiakkuudenhallinnalla on tehokasta toteuttaa strategioita nimenomaan asiakas- ja markkinalähtöisesti. Asiakashallinta toteutetaan menestyksekkäästi, kun yritys analysoi markkinoitaan, tunnistaa menestystekijöitään, uudistaa toimintatapojaan, määrittelee keskeisiä liiketoimintansa käsitteitä, rakentaa toiminnanohjaustaan, kehittää tietojärjestelmiään ja johtaa strategiansa edellyttämää muutosta hallitusti. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on kerätä asiakastieto talteen ja jakaa sitä organisaatiossa kaikille sitä tarvitseville. Tietoa halutaan hyödyntää myös tutkimalla asiakaskäyttäytymistä markkinoinnin tarpeisiin. Tietotekniikalla pyritään tukemaan operatiivista myyntityötä. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 19–20.)

Erilaisten tietojen tallentaminen ja saatavuus on ollut ongelmallista, koska niiden raportoiminen on ollut puutteellista. Työntekijät pelkäävät yritysten käytössä olevia tietojärjestelmiä, joihin pitää vapaamuotoisesti kirjoittaa tietoja asiakkaista. Näistä vapaamuotoisesti kirjoitetuista tiedoista olisi hyötyä yritykselle. Mikäli työntekijä kirjoitaisi palvelutilanteessa edes lyhyesti asiakaskohtaamisen sisällöstä, olisi tiedoista usein hyötyä jatkossa niin hänelle, yrityksen muille työntekijöille kuin asiakkaallekin. *Strukturoimattoman* eli vapaamuotoisen tiedon raportoiminen koetaan ongelmalliseksi ja tämän vuoksi tärkeä tieto saattaa jäädä kirjaamatta. (Aarnikoivu 2005, 40.) Olisi mukavaa tietää, paljonko yritykselle kertyy strukturoimatonta tietoa esimerkiksi päivässä. Vähäisiltä tuntuvista tiedoista kertyy ajan myötä iso määrä tietoja.

Nykyisin yritykset panostavat erilaisiin asiakkuudenhallintaohjelmiin. Niiden tavoitteena on kerätä tietoa asiakkaista. Kerätyillä tiedoilla parannetaan palvelua ja kohdennetaan se asiakkaiden yksilöllisyyden huomioon ottaen. Hyväkään ohjelma ei toimi, eikä siitä ole hyötyä, mikäli siihen ei tallenneta tarpeellista informaatiota. Asiakassuhteen kehittymisen edellytyksenä on tiedon saatavuus ja sen hyödyntäminen. Asiakkaan kohtaamisessa hyödynnetään hänestä jo olemassa olevaa informaatiota, mikä mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan toiminnan asiakaspalvelussa. Näin toimien jokainen asiakaspalvelija pystyy jatkamaan siitä, mihin toinen jäi. Tämä on hyvän ja tehokkaan palvelun edellytys. Mikäli asiakas ja yritys ovat sitoutuneet toisiinsa, niin kyseisten tietojen avulla suhde voi kehittyä kumppanuudeksi. (Aarnikoivu 2005, 38–40.)

Asiakaspalvelun tason oletetaan nousevan Suomessa CRM-asiakkuusajattelun myötä. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen mahdollistaa aiempaa parempia palvelumahdollisuuksia asiakkaille ja tuo kehityshakuiselle yritykselle suuria muutoksia. Yritykset uusiutuvat asiakaskeskeiseen toimintaan. Voittaminen ja häviäminen riippuvat yrityksen reagoitakyvystä ja -nopeudesta sekä sen kyvystä kuunnella asiakkaitaan. (Aarnikoivu 2005, 165.) Jokaisella palveluorganisaatiolla on asiakassuhteita. Haluaako organisaatio hyödyntää näitä suhteita asiakashallinnassaan vai ei? Entä haluaako asiakas osallistua toimittajan kanssa aktiivisesti suhteeseen, jota hallitaan? (Grönroos 2001, 18.)

Asiakkuudenhallintaan tarvitaan yrityksen useimpien työntekijöiden osallistumista. Kaikkia yrityksen osa-alueita kannattaa hallita asiakas- eli markkinalähtöisesti. Markkinalähtöinen johtaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden, arvojärjestelmien ja sisäisten prosessien ymmärryksen juurruttamista koko yritykseen. (Grönroos 2001, 44.) Henkilöstöä pitäisi kouluttaa säännöllisesti tietojärjestelmien käytössä ja kertoa niihin kohdistuvista odotuksista. Jotta henkilöstö saadaan motivoituneeksi järjestelmien käyttöön, sille on kerrottava, miksi uusia järjestelmiä tulee käyttää. Pelkkä teknologisten taitojen koulutus ei riitä. Käyttäjälle ei saa jäädä epätietoa esimerkiksi siitä, miksi jokin järjestelmä uusitaan vanhan järjestelmän vielä toimiessa. Uuden teknologian käytön koulutus on turhaa, jos käyttäjä on epätietoinen uuden järjestelmän paremmista mahdollisuuksista vanhaan verrattuna. (Puro 2004, 115–116.)

Markkinoinnin käytettävissä olevat tiedot asiakkaista ovat usein rajallisia ja puutteellisia. Suhdestrategian onnistumisen edellytyksenä on, että yrityksessä on päästävä eroon tietämättömyydestä ja muodostettava asiakastiedoista koottu tietokanta. Ellei tietokantaa ole, asiakaskontaktit hoidetaan vain osittain suhdepainotteisesti. Mikäli yrityksessä asiakaskontaktissa toimivalla henkilöllä on asiakkaasta ensi käden tietoja, ja hän tuntee ihmisen, vuorovaikutus voi onnistua. Kaikki yrityksen työntekijät eivät tunne jokaista asiakasta henkilökohtaisesti. Siksi työntekijän vastatessa puheluun, soittava asiakas saattaa olla hänelle tuntematon. Vastaanottotiskillä saattaa asioida tuntematon asiakas. Samoin esimerkiksi huoltokäynnille tullessaan asiakas saattaa olla tuntematon kyseiselle, huoltotoimia tekeväälle työntekijälle. Vuorovaikutustilanteen hoitaminen suhdekeskeisesti vaatii hyvin laadittua, ajantasaista ja helposti luettavaa asiakastiedosta. Hyvä tietokanta auttaa myös esimerkiksi myyntityössä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. (Grönroos 2001, 63.)

Asiakkuudenhallinnan ohella tietokantoja voidaan käyttää myös markkinointitoiminnoissa, asiakaskannan segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden ja asiakasprofiilien laadinnassa, tukipalveluissa sekä todennäköisten ostajien määrittämisessä. Tiedoston pitää sisältää myös asiakkaiden kannattavuustietoja, jotta tietokantaan kuuluvien asiakkaiden pitkän aikavälin kannattavuutta voidaan seurata. Mikäli näitä tietoja ei ole saatavissa, asiakaskantaan saatetaan sisällyttää kannattamattomia asiakkaita. (Grön-

roos 2001, 63.) Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet jaetaan kahteen osaan: analyytiseen ja operatiiviseen. Analyyttisten sovellusten tehtävä on helpottaa asiakkuuksien analysointia ja ryhmittelyä sekä markkinoinnin suunnittelua eri kohderyhmille. Operatiivisten sovellusten tehtävä on tukea asiakkuudenhallintaa käytännön markkinointitoimissa. (Mäntyneva 2001, 63–64.)

Asiakkaiden prioriteetit vaihtelevat tuotteittain. Asiakkuuden haltuun ottaminen ainoastaan yhden tuotteen myyntiä lisäämällä, ei ole itsestään selvää. Kyse on palvelun soveltamisesta asiakkaan tarpeisiin. Minkään segmentin tarpeita ja odotuksia ei yleensä täytetä vakioratkaisuilla. Tuote- ja palvelutarjonta tulisi mukauttaa vastaamaan asiakkaan olemassa olevia tarpeita. Yrityksellä pitäisi olla hyvä ote asiakkaaseen ja sen pitäisi pystyä tyydyttämään hänen tarpeensa. Asiakkaan tärkeinä pitämät seikat olisi myös osattava huomioida. Asiakkaan arvoihin ja asenteisiin perustuvaa ostokäyttäytymistä on vaikea johtaa. Asiakkaiden tyytymättömyystekijöihin on helppo reagoida parantavin toimenpitein. Asiakkuudenhallinnassa kannattaa panostaa asiakkuuksien kestoa pidentäviin toimiin. Uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja kokeilevat mielellään uutuuksia. Heihin kohdistuvia markkinointikustannuksia on helppo määritellä ja johtaa. Tyytyväiset asiakkaat toimivat myönteisinä sanansaattajina omalle lähipiirilleen. (Mäntyneva 2001, 20–24.)

Markkinoinnissa asiakassuhdemarkkinointi merkitsee erilaista viesti- ja asiasisällöllistä lähestymistä eri asiakassuhteen vaiheessa oleviin kohdeasiakkaisiin. Asiakassuhde on syntynyt, kun asiakkuus eli ostaminen on toteutunut vähintäänkin kerran. Asiakassuhdemarkkinointi tulee nähdä tilanteena, jossa operoidaan kaikkien yrityksen valitsemiin segmentteihin kuuluvien henkilöiden kanssa. Liiketoiminnan ja markkinoinnin kehittämiseksi kerättävä asiakastieto on hyvä järjestää tietokannaksi. Ensin kannattaa tehdä asiakastietokanta, joka tulisi laventaa ainakin suurissa yrityksissä markkinointitietokannaksi. Asiakastietokanta on tietopankki, jossa säilytetään asiakkaista kaikki välttämätön ja tärkeä tieto. Tämän tietokannan ympärille rakennetaan asiakastietoa käsitteleviä tiedonhallintasovelluksia, joiden avulla jokainen organisaation osa saa tietokannasta tarvitsemansa asiakastiedon. (Rope 2000, 587, 594.)

Yrityksen informaatioteknologiaan liittyvien strategisten valintojen pitää olla yhdenmukaiset muun tavoitteenasettelun kanssa. Asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät tulisi yhdistää yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Vain harvoin on sopivaa luoda yksittäisiä järjestelmiä vain yhtä tarkoitusta varten ilman linkkiä muihin järjestelmiin. Yrityksessä tulee olla toimintamalli asiakastietojen ja -tapahtumien säännölliseen viemiseen asiakastietokantaan. Asiakastietokannan tietoja ovat esimerkiksi asiakkaiden ostot, palautukset, tiedustelut, tuotetakuuasiat, laskutusasiat, käsittelemättömät valitukset ja suositukset muille asiakkaille tai muilta asiakkailta. Yrityksen on syytä määrittää myös kantansa siihen, minkä tietojen perusteella asiakkuuden strategista arvoa mitataan. (Mäntyneva 2001, 60–61.)

Mikäli asiakastietoa ei käytetä, sillä ei ole arvoa. Asiakastiedon arvo määräytyy sen käytön perusteella. Mitä laajemmin asiakastietoja käytetään, sitä enemmän tiedolla on arvoa. Asiakastieto, asiakkuuksienhallinta ja kaikki niihin liittyvät mahdollisuudet parantavat yrityksen kilpailumahdollisuuksia. Yritys, joka johtaa asiakkaitaan ja ottaa asiakassuhteet tehokkaaseen hallintaansa, pystyy tehostamaan ja kohdistamaan omaa toimintaansa markkinoilla. (Hellman 2003, 160,164.)

Merkittävä osa kuluttajista haluaa olla kaiken markkinointiviestinnän ulkopuolella, eivätkä he halua tietojaan käytettävän markkinointitarkoituksiin. Tämän vuoksi markkinointiviestinnän toteutus ja menestyksellisyys on rajoittunutta. Asiakkaiden ostoaikomuksia on kuitenkin syytä selvittää, jotta heidän käyttäytymistään voitaisiin ymmärtää.. Yrityksen asiakkuudenhallinnan tarkoitus on lisätä asiakkaiden aikomusta ostaa juuri omasta yrityksestä, eikä kilpailevilta toimittajilta. Asiakasrajapinnassa toimivat järjestelmät jaetaan kolmeen ryhmään; asiakaspalvelun, myynnin sekä markkinoinnin järjestelmiin. Nopeimmin kasvava asiakkuudenhallinnan sovellusalue on myynnin järjestelmät. Näiden järjestelmien tarkoituksena on tukea ja tehostaa myynnin prosessuaalista etenemistä. Tavoitteena on saada potentiaalinen asiakas ensin asiakkaaksi, jonka kannattavuus elinkaarella pyritään sitten optimoimaan. (Mäntyneva 2001, 11, 68.)

Tietokantoja hyödyntämällä asiakkuutta sekä siihen liittyviä tapahtumia ja taustatekijöitä tarkastellaan pitkäjänteisesti. Asiakkuudet nähdään pitkäaikaisina suhteina yri-

tyksen ja sen asiakkaiden välillä. Tietokannan tietoja käytetään myös asiakaskannan rakenteen selvittämiseen, mikä mahdollistaa asiakassuhteiden pitkäjänteisen kehittämistyön yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksiin kerätään esimerkiksi seuraavia tietoja: demografiset, psykografiset ja muut asiakkuustekijät, asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja ostohistoriaan liittyvät tiedot, asiakkaalle kohdistettu markkinointiviestintä sekä muut asiakkuustiedot. Tietoihin voidaan yhdistellä myös muita yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tietoja pyrkimyksenä asiakkuudenhallinnan tavoitteiden täyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 78–79.)

Hyvää asiakastietoa keräämällä päästään asiakkaan syvälliseen tuntemukseen. (Selin & Selin 2005, 109). Kun asiakas puhuu, häntä kannattaa todella kuunnella. Tavallisissa keskusteluissa asiakas kertoo omista ajatuksistaan ja arvomaailmastaan paljon oleellista tietoa. Hyvät muistiinpanovälineet mahdollistavat asiakkaan viestin vastaanottamisen. Keskustelussa kannattaa tehdä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla varmistetaan, että kontaktihenkilö on ymmärtänyt asiakasta oikein. Näin toimien omat johtopäätökset kariutuvat, ja asiakkaan todelliset toiveet ja odotukset saadaan hyvin esille. Yritys saa jatkuvasti palautetta asiakkailtaan. He saattavat kiittää hyvin tehdystä työstä ja antavat arvokkaita vihjeitä toiminnan kehittämiseen mm. reklamaatioiden avulla. Tarpeistaan asiakkaat kertovat tilaustensa kautta, suunnitelmat selviävät tarjouspyyntöjen ja kyselyjen kautta, käyttötottumukset taas erilaisissa neuvontatilanteissa. (Selin & Selin 2005, 114.)

Osa tiedoista vanhenee nopeasti. On syytä selkiyttää uuden ja vanhan tiedon raja ja se, miten uusi tieto saatetaan tietokantaan. Tietokannan rakenne ja sisältö määräytyvät sen mukaisesti, mihin tietoja tullaan käyttämään. Tärkeitä päätöksiä ovat myös:

- paljonko asiakkaita tietokantaan laitetaan?
- kuinka paljon ja mitkä tiedot asiakkaista kerätään tietokantaan?
- kuinka usein tietokanta päivitetään?
- kuka hoitaa päivityksen? (Selin & Selin 2005, 118.)

Asiakaskontakteissa toimivat henkilöt saavat asiakkailta paljon erilaista palautetta. Suuri osa tästä palautteesta ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Palaute ei ole aina

tunnistettavissa muodolliseksi palautteeksi. Tällöin on kyse hiljaisesta tiedosta eli siitä, mitä on tapahtunut tai on tapahtumassa. Mistä palveluista syntyy kysymyksiä? Mitkä palvelut ärsyttävät? Mihin asioihin asiakkaat ovat tyytyväisiä? Mitä kilpailijat tekevät? (Arantola 2006, 67.)

Tietojärjestelmäinvestoinnit asiakastiedon keräämiseen ja tallentamiseen ovat suuria. Joskus on luvattu, että tietotekniikka automatisoi vastausten tuottamisen. Tämä lupaus on todettu liian optimistiseksi. Kritiikistä huolimatta on tapahtunut paljon kehitystä. Nykyisin puhutaan älykkäästä asiakasdatan hyödyntämisestä. Asiakastiedon syventyessä sen liiketoiminnallinen vaikutus voimistuu. Tietolähteiden vaatimukset puolestaan kasvavat pyrittäessä entistä suurempiin kaupallisiin hyötyihin. (Arantola 2006, 70–72.)

4.4. CRM-asiakkuudenhallinta

CRM-ajattelu (Customer Relationship Management) on markkinoinnin kehityksen tulos (Lehtinen 2004, 16). CRM tarkoittaa asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Eri ihmiset ymmärtävät asiakkuudenhallinnalla hieman eri asioita. Tämä johtuu siitä, että asiakkuudenhallintaa tarkastellaan usein joko tietoteknisenä tai asiakkuuspainotteisena. Asiakkuudenhallinta voidaan ymmärtää ideologiana, jossa liiketoiminta-ajattelu ja sen tukena oleva tietojärjestelmä yhdistyvät. (Tieke 2008a [viitattu 11.4.2008].) Joillekin se on myyntityön tehostamista ja toisille raportointia ja muille asiakaspalvelun parantamista ja asiakassuhteen hallintaa. Myös erilaiset verkkopalvelut voivat sisältyä yrityksen CRM-kokonaisuuteen. (Tieke 2008b [viitattu 11.4.2008].)

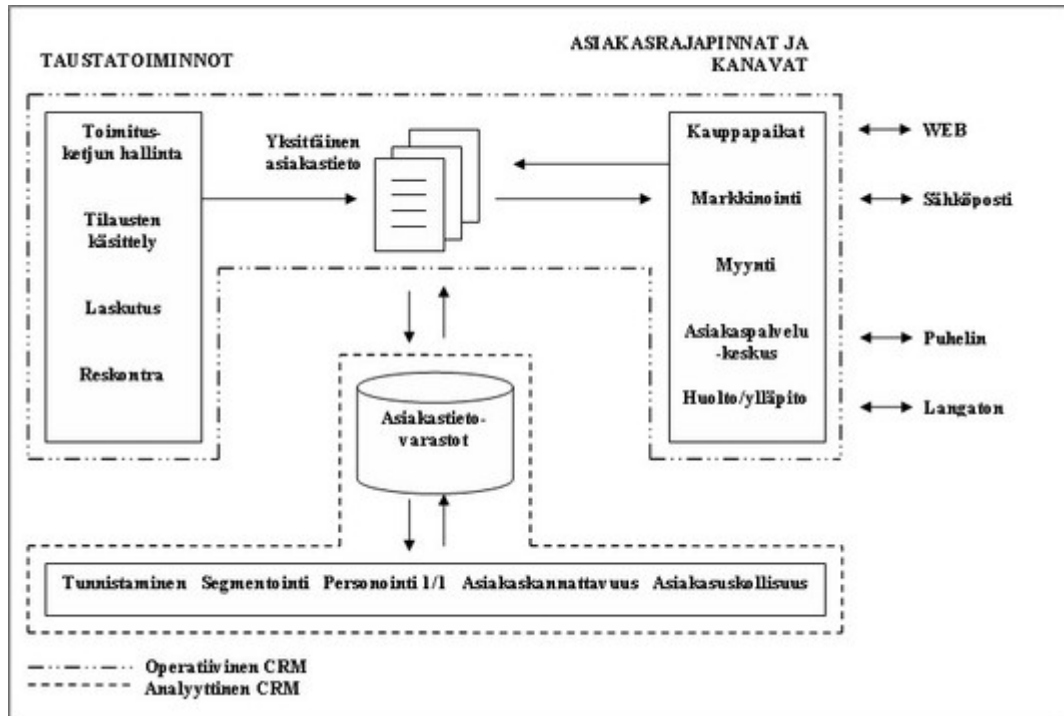
Asiakkuudenhallinta-järjestelmien avulla seurataan asiakkaan toimintaa. Järjestelmän avulla voidaan myös ennustaa asiakkaan tulevaa ostokäyttäytymistä yrityksessä olemassa olevien asiakastietojen perusteella. Näitä palveluja tarjoavia, tietoteknisiä sovellutuksia valmistavat merkittävät ohjelmistotalot kuten esim. SAP ja IBM. CRM on väline myynnin ja asiakaspalvelun hallinnan tehostamiseen. Sen avulla yritys voi tehostaa toimintaansa ja pienentää kustannuksiaan. (Lehtinen 2004, 232–233.)

Toimiva asiakkuudenhallinta on suuri ja tärkeä osa yrityksen toimintaa. Asiakkuuksien hallintaa voidaan johtaa asiakkuudenhallinta- eli CRM (Customer Relationship Management) -järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä toimii tukemalla yrityksen strategista asiakasprosessia keräämällä asiakastietoja ja samalla olemalla päätöksenteon tukena. (Kaskela 2005b [viitattu 9.2.2008].)

CRM-asiakkuudenhallintaohjelman tarkoituksena on tuoda asiakastiedot kaikkien organisaatiossa työskentelevien tietoisuuteen. Markkinoinnin pitää tietää asiakkaalla jo käytössä olevat tuotteet. Myynti tarvitsee tietoja siitä, miten asiakasta aiemmin on palveltu ehdottaakseen tälle uusia, sopivia ratkaisuja. Tieto asiakkaan tilaussykleistä taas auttaa huoltoa ja ylläpitoa tarjoamaan ja aikataulutamaan oikea-aikaisia huolto-toimenpiteitä ja huoltosopimuksia. Asiakaskäyttäytymisen historiatiedosta tunnustetaan asiakasta eniten kiinnostavat tuotteet tai palvelut sekä asiakkaan preferenssien kehityssuunnat. Tuote- palveluvalikoimaa voidaan kehittää jatkuvasti historiatiedon avulla. (Kaskela 2005a [viitattu 9.2.2008].)

Kattavassa CRM-järjestelmässä on kaksi osa-aluetta: operatiivinen ja analyttinen CRM (Kaskela 2005b [viitattu 9.2.2008]). Analyttisellä CRM:llä analysoidaan asiakastietojen pohjalta ja tehdään päätöksiä siitä, mihin asiakasryhmiin panostetaan. Analyttinen CRM tarvitsee toimiakseen huomattavia tietovarastoja ja niiden tehokasta käyttöä. (Lehtinen 2004, 232–233.)

Operatiivinen CRM sisältää kaikki päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Sen avulla hoidetaan tilausten käsittelyt, laskutukset ja reskontra. Sen avulla onnistuu myös yhtenäisten asiakastietojen, kuten erilaisten dokumenttien käsittely. Asiakasrajapinnassa toimiessaan operatiivista CRM-asiakkuudenhallintaohjelmaa voivat käyttää kuvion 3 mukaisesti markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto ja ylläpito (Kaskela 2005b[viitattu 9.2.2008].)

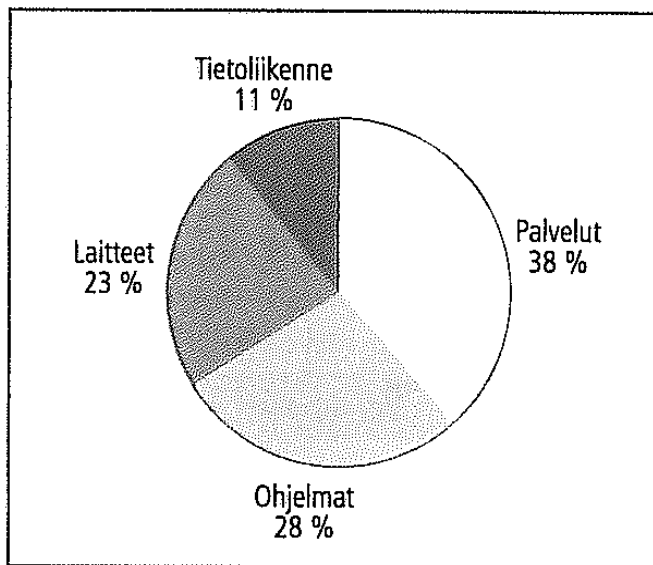


Kuvio 3: Oraclen mallista mukailtu kattavan CRM-ratkaisun rakenne (Kaskela 2005b [viitattu 9.2.2008]).

Analyttinen CRM käyttää operatiivisen CRM:n luomaa asiakastietovarastoa. Tarkoituksena on tuottaa ja esittää tärkeitä asiakastietoja suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Yritys tunnistaa asiakkaat, se näkee asiakassegmentit ja voi personoida eri tuotteita ja palveluja segmenteittäin. Asiakaskannattavuutta tutkimalla löydetään tärkeimmät asiakkaat. Yritys voi seurata myös asiakkaiden asiakasuskollisuutta. Analyttisen CRM:n tietojen avulla, tuote- ja palvelukonsepteja kehitetään ja asiakkuudenhallintaa ohjataan entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Kaskela 2005b [viitattu 9.2.2008].)

Yrityksissä operatiiviset CRM-järjestelmät eli asiakkuuden hoitoa helpottavat tietotyökalut ovat olleet jo jonkin aikaa käytössä. Huomattavasti vähemmän käytetään analyttistä CRM:ää eli asiakastiedon analysointia helpottavia työkaluja. Vaikuttaa siltä, että yrityksissä aloitetaan operatiivisesta CRM:stä ja sitten siirrytään analyttiseen CRM:ään. (Arantola 2006, 135 – 136.)

Suomessa CRM-ratkaisuihin on 2000-luvulla alettu investoida merkittävästi (Lehtinen 2004, 19). Kuvio 4 nähdään, miten Suomessa toteutuneissa CRM-hankkeissa investoinnit ovat jakautuneet. Pienin investointi CRM-hankkeissa on tietoliikenteen osuus, joka on 11 %. Laitteiden osuus hankkeissa on 23 % ja ohjelmien osuus 28 %. Suurin osuus hankkeiden investoinneista on kohdistunut palveluihin. (Lehtinen 2004, 19.)



Kuvio 4: Investointien jakaantuminen toteutuneissa CRM-hankkeissa (Lehtinen 2004, 19).

CRM-asiakkuudenhallinnan toiminta perustuu asiakastietojen keräämiseen ja niiden hyväksikäyttämiseen. Kerättyjen tietojen avulla tunnistetaan yrityksen parhaat asiakkaat, jolloin markkinointia ja myyntiä osataan ohjata oikeaan suuntaan. Tavoitteena on luoda pitkiä asiakassuhteita ja lisätä asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan hyvään palveluun, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja pitkiin asiakassuhteisiin. CRM:n avulla jalostetaan tuotteita ja palveluja parhaimmille asiakkaille sopiviksi. (Kaskela 2005a [viitattu 9.2.2008].) CRM-asiakkuudenhallintaohjelmalla integroidaan yrityksen eri toiminnot ja kanavat. Parhaimmillaan sillä poistetaan myös asiakkuusprosessia haittaavat tyytymättömyystekijät. (Storbacka et al. 2001, 25).

Numeroihin perustuvat tiedot ovat yrityksissä yleensä hyvin tiedossa. Kehitettävää sen sijaan on usein asiakkaiden kanssa toimimisessa. Tärkeintä ei ole, että yrityksessä on uusin asiakkuudenhallinta-ohjelma, vaan että sen toiminta vastaa yrityksen tarpeita. Yrityksen kannattaa miettiä tiedonkeruuta ja asiakassuhteiden hoitamista omien voimavarojensa kautta. Mitä vaativampaa hoitamista ja yhteydenpitoa asiakkuudet vaativat, sitä tärkeämpää on työkalujen ja järjestelmien toimivuus. Määrätietoisella ja van- kalla asiakastuntemuksella yritys voi muokata omaa toimintaansa asiakkaan toiminta- mallien mukaiseksi. Laadukkaalla tietojärjestelmällä yritys voi

- kehittää ja tehostaa päätöksentekokykyään ja -prosessiaan
- pienentää riskinottoa ja vähentää virhearviointeja
- arvioida todellista kilpailukykyään
- päättää toimintatapansa sekä
- parantaa myyntiä eri kohderyhmissä. (Selin & Selin 2005, 106.)

Tiedonhankinta ei ole kertaluonteista vaan jatkuvaa toimintaa, joka muodostuu yrityk- sen keskeisistä toimintaprosesseista. Tiedonhankinta on suunniteltava kunnolla, jotta siitä pystytään luomaan hyvä järjestelmä, jolla kootaan suunnitelmallisesti tietoa yri- tyksen käyttöön. (Selin & Selin 2005, 106.)

4.4.1 CRM:n vahvuudet ja heikkoudet

CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa parantamaan yrityksen muistia ja organi- soimaan sen toimintatapoja järjestelmään tallennetuilla asiakkuustiedoilla. Asiakastie- dot ovat helposti saatavilla, joten asiakaskohtaamisten laatu paranee, ja erilaisten myyntiprosessien hoitaminen helpottuu. Internet-pohjaisena CRM-asiakkuuden- hallintajärjestelmä on ajasta ja paikasta riippumaton. (Tieke 2008b [viitattu 11.4.2008].) Asiakkuudenhallintaohjelman ja historia-, ajantasaisten tietojen avulla yritys pystyy tekemään erilaisia ennusteita asiakkuuksista. Erilaisten asiakastietojen integrointi on myös mahdollista. (Hellman 2003, 19–34.)

CRM-tietojärjestelmä on moderni työväline, jonka avulla yrityksen työntekijät saavat nopeasti tarpeellista tietoa asiakkaista. Sen avulla kerätään, ylläpidetään ja jaetaan tietoa. Kyseisen järjestelmän vahvuus on se, että asiakkuuden tieto on kerättyä yhteen paikkaan, ja se on kaikkien työntekijöiden saatavilla. CRM-tietojärjestelmä on yrityksen työntekijöiden arkipäivän työväline. Sen avulla suunnitellaan toimintaa ja tehdään aikatauluja. Kalenteriosiossa oman tekemisen tiedottaminen muille työntekijöille onnistuu helposti. Myös yrityksen muiden työntekijöiden tehtävät ja roolit muissa asiakkuuksissa ovat helposti saatavissa kyseisestä ohjelmasta. (Isosaari, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Nykyisin CRM on jo joka toisen suomalaisen pk-yrityksen käytössä: järjestelmää käyttää 63 prosenttia keskisuurista yrityksistä ja 52 prosenttia pienistä yrityksistä (Mäntylä 2007 [viitattu 9.2.2008]). Ensimmäiset CRM-hankkeisiin investoineet yritykset ovat olleet tyytymättömiä saavutettuihin tuloksiin. Merkittävää hyötyä investoinneista oli saanut 28 % yrityksistä ja loput 72 % olivat saaneet niistä varsin vähän hyötyä. Muutos parempiin tuloksiin yrityksissä on saavutettu yleensä noin kahden vuoden kuluessa CRM-projektin käynnistymisestä. Vielä tämänkin jälkeen kustannukset ovat hieman kasvaneet, mutta hyödyn määrä on kasvanut kustannuksia nopeammin. Edellä esitetyt ongelmat eivät johdu siitä, etteivät CRM-ohjelmat olisi olleet kunnollisia. Kokemusten perusteella ongelmat johtuvat seuraavista syistä:

- CRM koetaan vain IT-sovelluksena, eikä osana johtamista
- tekninen toteutus on hoidettu huonosti
- johdon tuki on puuttunut hankkeilta
- yrityksen johto ei ymmärrä asiakkuusajattelua eikä siten pysty tukemaan
- yrityksen järjestelmät ovat vanhan tuotelähtöisen organisaation aikaisia
- yrityskulttuuri ei ole asiakassuuntautunut
- henkilökunnan asiakasnäkökulma on rajallinen
- yrityksessä ajatellaan CRM:n hoitavan kaiken itsekseen
- asiakkuustiedon laatu ja määrä on huonoa
- koordinaatio eri yksiköiden välillä on huonoa
- yrityksessä ei ole toteutusten mittaamista ja seuranta. (Lehtinen 2004, 19–20, 231.)

Asiakkuuksiin liittyvät tiedot vanhenevat nopeasti. Yritysten tulisikin selvittää, miten uusi tieto viedään tietokantaan. Lisäksi on selvitettävä, kenellä on oikeus ja velvollisuus tietokannan päivittämiseen. On mietittävä myös sitä, mitkä sisäiset järjestelmät vievät automaattisesti tietoa asiakastietokantaan. Entä kenen vastuulla on valvoa prosessia ja sen toimivuutta? (Mäntyneva 2001, 80.)

4.4.2 CRM:n mahdollisuudet ja uhkatekijät

CRM-ajattelu suunnattiin alun perin vain suuryrityksiin. Nykyisin CRM:ää markkinoidaan myös pienyrityksille, joten se ei ole enää yrityksen koosta tai toimialasta riippuvainen. Moni pienyrittäjä onkin jo uskaltanut lähteä investoimaan uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmään. (Seppälä 2004 [viitattu 9.2.2008].) CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmillä pyritään tukemaan asiakkuusajattelun eri osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat asiakaskannan hallinta sekä asiakkuuksien ja asiakaskohtaamisen hallinta. (Kaskela 2005a [viitattu 9.2.2008].)

CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä edesauttaa yksilöllisemmän markkinoinnin toteutusta, koska se lisää tietämystä asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä. Se antaa mahdollisuuden toteuttaa markkinointiviestintää asiakkaiden tarpeiden mukaisesti eri asiakkuuksille. Markkinointi voidaan myös kohdentaa vain todennäköisimmille asiakkaille. CRM antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkuuksia yrityksen ja asiakkaan välisinä pitkäaikaisina suhteina. Asiakaspalvelun laatu paranee ja palvelu voidaan toteuttaa asiakkaalle sopivalla tavalla. (Mäntyneva 2001, 77.)

CRM on yrityksen johdon työkalu, joka mahdollistaa asiakastiedon hyödyntämisen. Tämä työkalu mahdollistaa asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden ja strategioiden ymmärrettävyyden, delegoinnin, toteuttamisen ja mittavuuden. Asiakastiedot on integroitu eli kaikki tiettyyn asiakkaaseen liittyvä tieto on järjestelmässä hallitusti vain yhden kerran. Tieto on rakenteeltaan yhdistettävissä muihin tietoihin. Yksittäisellä asiakaskäynnillä esiin tulevat asiat voidaan kirjata kyseisen asiakkaan kohdalle. (Hellman 2003, 70, 168–169.)

CRM:n avulla voidaan tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan, kohdennetusti ja kustannustehokkaasti. Myynti paranee, kun resursseja kohdennetaan oikeisiin asioihin ja myynnin toimintatapoja kehitetään ohjelman avulla. Yrityksessä pystytään panostamaan potentiaalisiin asiakkaisiin. Yrityksen kaikki työntekijät voivat hoitaa ketä tahansa asiakasta samoilla, yhtenäisillä asiakastiedoilla. Ohjelma mahdollistaa systemaattisen raportoinnin. CRM:n avulla saadaan tietoa siitä, mihin yritys on panostanut, ja mitä se tuottaa. Asiakastyytyväisyys lisääntyy, kun myynti pystyy hoitamaan asiakaspalvelun entistä paremmin. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Teknologian hyödyntäminen mahdollistaa systemaattisen asiakkuudenhallinnan. On muistettava, että uuden teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen vaativat tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä, joita yrityksellä ei ehkä vielä ole hallussaan. Osaamistarvetta ei usein tunnisteta, mikä saattaa johtaa pettymyksiin asiakkuudenhallinnan näkökulmasta, kun odotukset eivät toteudukaan halutun kaltaisina. (Mäntyneva 2001, 14.) Vaikka CRM onkin voimakas työkalu asiakassuhteiden hoitamiseen, niin se ei tarkoita, että henkilökohtaista kommunikointia asiakkaiden kanssa saisi unohtaa. (Egan 2001, 196).

Kaikkien investointien pitäisi olla tuottavia ja CRM on yritykselle suuri investointi. Kiristyneessä markkinatilanteessa yrityksillä ei ole varaa epävarmoihin investointeihin. CRM:n hankintaan tarvitaan henkilökunnan koulutusta ja mahdollisesti uudelleenorganisointia, joten kyseessä on suuri investointi. (Leino 2001 [viitattu 9.2.2008].) Viestintätoimisto, markkinointiyhtiö ja tietotekniikan uutislehti ovat tutkineet pk-yritysten asiakkuudenhallintaa. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä helmikuussa vuonna 2007. Kyselyyn tuli 999 vastausta yrityksistä, joista puolet sijaitsi Uudellamaalla ja loput muualla Suomessa. Tutkimustulosten mukaan yritykset eivät kokeneet tarvetta muodolliselle järjestelmälle. Järjestelmä todettiin liian arvokkaaksi, sen integrointi oli vaikeaa eikä resursseja ei ollut tarpeeksi. (Mäntylä 2007 [viitattu 9.2.2008].)

4.5 Visma CRM

Visma CRM on yksi asiakkuudenhallintaan kehitetyistä tietojärjestelmistä. Se edustaa kehittynyttä myynnin tukea, koska se sisältää hyvät mahdollisuudet tallentaa asiakastietoja, integroida sähköposteja ja tulostaa raportteja. Järjestelmä sisältää myös muita toimintoja, jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelytavan. Yhden ohjelman avulla voidaan hoitaa koko asiakkuusprosessi potentiaalisten asiakkaiden käsittelemisestä olemassa olevien asiakkaiden ylläpitoon ja palveluun saakka. (Mäntylä 2007 [viitattu 9.2.2008].)

Koska Visma CRM on avoin järjestelmä, se voidaan integroida yrityksen talousjärjestelmään, puhelinjärjestelmään sekä Microsoftin Office -tuotteisiin. Visma CRM mahdollistaa saman tietopohjan yrityksen kaikille työntekijöille. Järjestelmä antaa myös yhteisen työympäristön niin asiakkaita, toimittajia kuin yhteistyökumppaneitakin koskevien tietojen hallintaan. (Mäntylä 2007 [viitattu 9.2.2008].)

Visma CRM edustaa kehittynyttä myyntitukea, koska se mahdollistaa asiakastietojen ja -tapahtumien kirjaamiseen. Toimintaympäristö tarjoaa myös mahdollisuuden sähköpostin integraation MS Outlookin kanssa. Ohjelmassa on lisäksi kattava raportointimahdollisuus. Visma CRM sisältää edellä mainittujen aihepiirien lisäksi myös muita toimintoja. Ideana on, että tiedot, resurssit ja kokemukset kerätään, käsitellään ja jaetaan yhdessä järjestelmässä ja käytetään hyväksi yhteydenpidossa asiakkaisiin ja yhteishenkilöihin. Visma CRM-ohjelmisto on integroitu Visman muihin toiminnanohjausjärjestelmän osiin. (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008].)

Visma CRM-ohjelman avulla yritys saa kaiken tiedon samaan paikkaan, mikä luo perustan asiakassuhteiden suunnittelulle ja johtamiselle sekä varmistaa yksilöllisen asiakaspalvelun. Ratkaisu varmistaa tietojen välittymisen ja yhteistyön onnistumisen eri osastojen ja eri tehtävissä toimivien työntekijöiden kesken. Pitkällä tähtäimellä ratkaisu on yritykselle myös tae siitä, että kaikki tieto tallennetaan ja sitä hallitaan organisaatiossa riippumatta avainhenkilöstössä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista tai siitä, kuka kulloinkin on työssä. (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008].)

Visma CRM –järjestelmän osat ovat:

- myynti
- tarjoukset
- markkinointi
- projektinhallinta
- laatu
- helpdesk –toiminta
- MS Office –integraatio
- raportointi (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008]).

Myynti edellyttää keskittymistä asiakkaaseen. CRM-ohjelmasta voidaan löytää mahdollisimman helposti ne potentiaaliset asiakkaat, joihin myyntiponnistelut kannattaa kohdistaa. Visma CRM-ohjelmisto on joustava, helppokäyttöinen sekä paikka- ja aika-riippumaton. Myynnin ohjausta varten ohjelmistosta voidaan kerätä tietoa myyntihenkilöstön ajankäytöstä ja myyntiponnistelujen kohdistumisista. Ohjelman avulla tulevaa myyntiä voidaan ennustaa vaivattomasti. Ohjelmistossa on raporttimallit, jotka antavat tietoa myyntitoimenpiteiden ennustamiseen ja toteuttamiseen. (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008].)

Tarjoukset ovat helposti löydettävissä ohjelmasta, jolloin aikaa ei kulu niiden etsimiseen. Ohjelmasta löytyvät myös potentiaalisille asiakkaille tehdyt tarjoukset. Yrityksen tarjouspohjia voidaan yhtenäistää, jolloin virheiden tekeminen vähentyy. Tarjous-osio päivittää automaattisesti myyntiennustetta, jolloin ennusteiden seuraaminen on aiempaa helpompaa. Työntekijän oman työn tiedottaminen helpottuu. Kaikki yrityksessä työskentelevät voivat nähdä ohjelmasta asiakkaiden tarjouspyynnöt ja niihin liitetyt työntekijät. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Markkinointi on suunniteltava yrityksessä tehokkaaksi ja se on kohdennettava oikein. Asiakassuhteen kehittymisen seuranta on tärkeää, jotta tekemiset ja viestintä voidaan kohdistaa oikealle ihmiselle, oikeaan aikaan. Visma CRM:ssä asiakkaan tiedot ovat samanaikaisesti kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Ohjelmistossa on työkalut niin kohdennetun markkinoinnin kuin muidenkin markkinointitoimenpiteiden toteuttami-

seen. (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008].) Markkinointi tukee erilaisia kohdistettuja kampanjoita. Kohderyhmän rajaaminen on helppoa yhtenäisestä asiakastietokannasta. Massapostitus on mahdollista ja helppoa joko kirjeenä tai sähköpostilla. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Projektinhallinnalla organisoidaan ja hallitaan resursseja. Tavoitteena on, että projekti päätetään suunnitelmien mukaisesti. Visma CRM:ssä on työkalut projektin resursointiin, toimenpiteiden tekemiseen ja tehtävien seurantaan. Visma CRM mahdollistaa myös asiakastyön suunnitteluun eli mahdollisuuden nähdä, mihin projekteihin asiakas on liitetty. (Visma 2008 [viitattu 10.4.2008].)

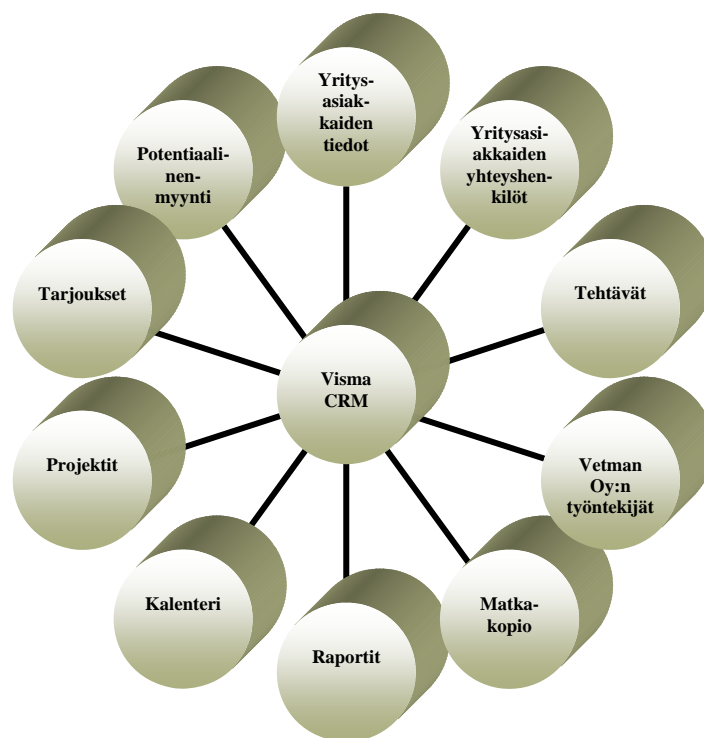
Laatuun kirjataan asiakkaiden palautteet, reklamaatiot ja aloitteet. Ohjelma mahdollistaa sisäisten kehitysaloitteiden ja reklamaatioiden kirjaamisen. Systemaattinen seuranta eri kriteereihin jaetuista aloitteista ja reklamaatioista kertoo, mitä ne koskevat. Ohjelmasta nähdään, kuka asiaa on hoitanut, mitä asiassa on tehty ja milloin se on hoidettu. Vastuuhenkilölle tulee muistutus keskeneräisistä asioista. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

HelpDesk -toiminnassa asiakkaiden tukipyynnöt kirjataan ylös, niiden etenemistä seurataan, delegoidaan ja raportoidaan. Tukipyynnöt ohjataan tuotteen, asiakkaan ja tärkeyden mukaan asian osaavalle henkilölle. Ohjelmistossa on laaja palvelutason tilastointimahdollisuus. Tukipyynnöistä kirjataan esimerkiksi tieto siitä, kuka teki ja mitä asialle. Asiaan on helppo palata tarvittaessa, koska edellä mainitut tiedot on kirjattu ylös. Ohjelmistossa käytetään myös vakiovastauksia nopeuttamaan asiakkaan ongelman ratkaisua. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

MS Office –integraatiossa voidaan tallentaa kaikentyyppisiä dokumentteja ja tiedostoja, jotka ovat yhdistettävissä. Uusia dokumentteja voidaan luoda MS Office -mallipohjina. Sähköpostit voidaan liittää ja lähettää joko CRM:stä tai MS Outlookista. (Isosaari, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Raportointi auttaa muodostamaan yleiskuvaa toiminnan laajuudesta, asiakkaiden yhteydenotoista, aikaisemmista myynneistä ja yritystietojen historiasta. Ohjelmisto antaa hyvät lähtökohdat uusille toimintasuunnitelmille, kampanjoille ja yhteydenotoille. Raportointityökalu on joustava ja dynaaminen, ja sen avulla on helppo yhdistää tiedostoja. Ohjelmasta saadaan systemaattista raportointitietoa helposti ilman, että myyjän työaika kuluu raporttien laadintaan. Raportoinnilla saadaan tietoa siitä, mihin yrityksen arvokas panos menee ja mitä se mahdollisesti tuottaa. Ohjelman raportoinnin avulla myyntiä on mahdollista suunnata oikeaan suuntaan. (Isosaari a, sähköpostiviesti 13.3.2009.)

Olen kuvannut kuvioon 5 Vetman Oy:n käytössä olevan Visma CRM:n osat. Ohjelma pitää sisällään yhteystiedot asiakasyrityksistä ja niiden yhteyshenkilöistä. Mahdolliset eli potentiaaliset myynnit sekä tehdyt tarjoukset voidaan merkitä asiakastietoihin. Ohjelma mahdollistaa myös potentiaalisten myyntien ja tarjouksien seurannan ja raportoinnin. Tarjousosioon voidaan merkitä saadut tarjoukset sekä ne syyt, jotka johtivat mahdollisiin tarjousten hylkäämisiin.



Kuvio5: Visma CRM:n osat Vetman Oy:ssä.

CRM-ohjelmasta on mahdollista nähdä myös onnistuneet myynnit. Asiakkuuksiin liittyvät projektit ovat CRM:ssä kaikkien nähtävissä. Projekteihin voidaan merkitä kaikki suunnitteilla olevat projektit, jolloin niiden seuranta sekä työnjako onnistuvat hyvin CRM:n avulla. Visma CRM -ohjelmaan on mahdollista kirjata kaikki tekemättömät tehtävät. Kun tehtävät on hoidettu, ne voidaan aikanaan kirjata tehdyiksi.

Mielestäni Visma CRM ei ole pelkkää asiakkuudenhallintaa, vaan se on myös osa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, kuten kuviosta 5 voidaan nähdä. Tehtävät ja projektit voivat liittyä asiakkuuksiin, mutta samalla ne voivat pitää sisällään tietoa kyseisiin osiin liittyvistä yrityksen työntekijöistä. Ohjelmasta voidaan helposti nähdä kullekin työntekijälle suunnitellut tehtävät. Kalenteriin voidaan merkitä kaikkien työntekijöiden tapahtumat, jolloin kaikki tietävät toistensa läsnäolot ja mahdolliset asiakaskäynnit.

Työntekijöillä on mahdollisuus ottaa matkakopio CRM-ohjelmasta mukaan asiakaskäynneille, jolloin palvelun taso paranee. Matkakopio on CRM-ohjelmasta otettava kopio esimerkiksi kannettavaan tietokoneeseen, mikä toimii ilman verkkoyhteyttä. Otettaessa matkakopiota CRM-ohjelmasta, siihen voidaan valita kulloinkin tarvittavien asiakkuuksien tiedot. Matkakopio soveltuu myös messuille ja erilaisiin koulutustilaisuuksiin. CRM sisältää hyvät raportointimahdollisuudet sekä omaan yritykseen että asiakkuuksiin liittyvistä tiedoista.

5 CRM:N KÄYTTÖÖNOTTO

5.1 Toimenpiteet

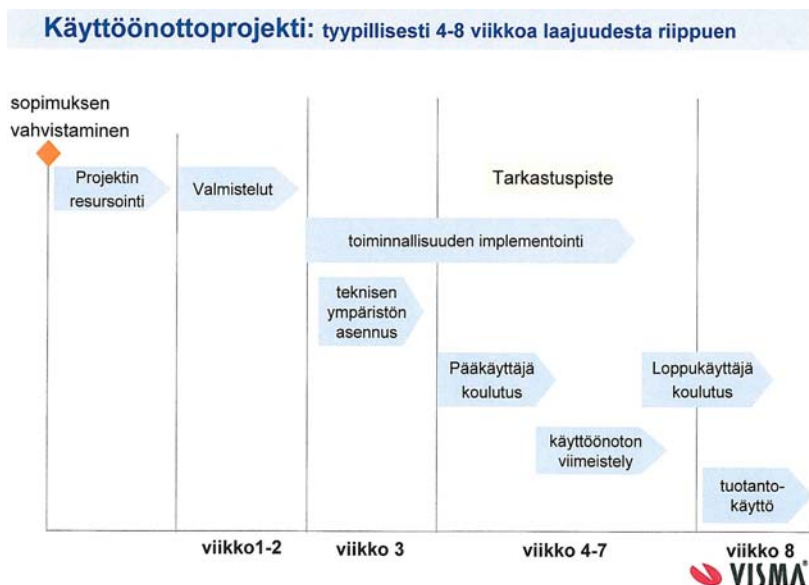
Uutta tietojärjestelmää hankittaessa yrityksen kannattaa tutustua erilaisiin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Huolellinen tutustuminen eri vaihtoehtoihin kuluttaa aikaa ja rahaa. Kannattaa kuitenkin olla maltillinen ja pyrkiä ajan kanssa löytämään yritykselle paras mahdollinen vaihtoehto. Hätköityjä päätöksiä voidaan joutua katumaan jälkikäteen, jos huomataan, että tehty ratkaisu olikin väärä. Isojen hankintojen kanssa maltti on valttia, koska mikään asia ei tapahdu hetkessä. Tarjousten ja neuvottelujen läpikäyminen vaatii aikaa, jotta päästään sekä ostajaa että myyjää tyydyttävään ratkaisuun. Apuna hankinnoissa voi käyttää erilaisia asiantuntijoita.

Vetman Oy:ssä päätettiin vuonna 2007, että yritykseen hankitaan asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmä. Prosessi käynnistettiin niin, että ensin tutkittiin erilaisia vaihtoehtoja ja lopulta päädyttiin Visma CRM asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmään. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska Vetman Oy:ssä haluttiin järjestelmä, joka toimii yhdessä yrityksen jo käytössä olevan Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Ylimääräisiä lisäkustannuksia muista mahdollisesti tarvittavista hankinnoista haluttiin välttää.

Periaatepäätös Visma CRM hankinnasta tehtiin erilaisiin vaihtoehtoihin tutustumisen jälkeen. Ohjelmistotalon edustajalta, turkulaiselta ohjelmisto- ja laitetoimittajalta pyydettiin tarjous CRM-ohjelmistosta. Visma CRM:ää koskevaan tarjoukseen tutustuttiin huolella. Tämän jälkeen aloitettiin neuvottelut ohjelmisto- ja laitetoimittajan kanssa CRM-hanketta koskeneissa asioissa. Vetman Oy:n käyttämä pitkäaikainen atk-asiantuntija oli mukana CRM-hanketta koskeneissa neuvotteluissa. Hänen tehtävänään oli selvittää, miten projekti toteutetaan. Oli luonnollista ottaa hänet mukaan neuvotteluihin, koska hän on hoitanut yrityksen atk-asioita jo monen vuoden ajan. Hän oli neuvotteluihin sopivin asiantuntija, joka tunsu parhaiten Vetman Oy:n atk-järjestelmän ja -laitteet. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Atk-asiantuntijan läsnäolo neuvotteluissa olikin yritykselle tarpeen. Ohjelmisto- ja laiteoimittajan edustaja oli innokas myymään Vetman Oy:lle isompaa kokonaisuutta, kuin mikä oli yritykselle tarpeellista. Ostaja saattaa monesti tällaisissa neuvotteluissa innostua ostamaan hieman enemmän kuin alun perin oli suunniteltu. Neuvotteluissa Vetman Oy:lle yritettiin myydä kokonaista atk-ratkaisua. CRM itsessään on jo kallis hanke kyseiselle yritykselle, eikä sillä ollut tarvetta muihin hankintoihin. Lopulta neuvotteluissa päästiin ostajan ja myyjän kanssa yhteisymmärrykseen ja Vetman Oy:lle ostettiin vain CRM-asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmä. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Ostajan ja myyjän päästessä neuvotteluissa sopimukseen CRM-tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti (kuvio 6) voi alkaa. Ohjelmistotalon arvio koko käyttöönottoprojektin kestosta oli 4–8 viikkoa. Käyttöönottoprojektin pituus riippuu aina hankittavan tietojärjestelmän laajuudesta. Sopimus on ensin vahvistettava ostajan ja myyjän allekirjoituksilla. Kun sopimus on vahvistettu, niin projektin toteutuksen suunnittelu ja valmistelutyöt voivat alkaa. Valmisteluihin ohjelmistotalo varaa yleensä aikaa 1–2 viikkoa. Teknisen ympäristön asentamiseen kuluu normaalisti yksi viikko. Tässä vaiheessa projektiin on saattanut kulua aikaa jo kolme viikkoa. (Forsten, henkilökohtainen tiedonanto 5.2.2009.)



Kuvio 6: CRM-käyttöönottoprojektin toteutussuunnitelma (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009).

Sopimuksen vahvistamisen jälkeen pidetään CRM:n käyttöönoton suunnittelutilaisuus. Suunnitelma tehdään ohjelmistotalon projektipäällikön kanssa. Suunnittelutilaisuudessa projekti aikataulutetaan ja yrityksen nykyinen toimintatapa käydään läpi. Projektipäällikkö esittelee Visma CRM:n Demo-versiona. Myös projektin vaiheet selvitetään asiakkaalle. (Forsten, henkilökohtainen tiedonanto 5.2.2009.)

Yleensä CRM-tietojärjestelmän toimivuutta testataan ennen kuin henkilökunnan koulutus voi alkaa. Projektiin määrätään pääkäyttäjät, jotka ensin koulutetaan CRM-ohjelman käyttäjiksi. Vetman Oy:ssä pääkäyttäjää on kaksi. Koulutus tapahtuu Vetman Oy:n tiloissa ja kouluttaja on ohjelmistotalon projektipäällikkö. Koulutukseen varataan aina yksi päivä. Pääkäyttäjät voivat käyttää tietojärjestelmää tämän koulutuksen jälkeen. On hyvä, jos koulutettu henkilö ehtii käyttää uutta ohjelmaa heti koulutuksen jälkeen, etteivät asiat unohdu. Pääkäyttäjät tekevät havaintoja käyttäessään CRM-ohjelmaa tulevaa prosessien tarkistusta varten, jotta käyttöönotto voidaan viimeistellä. (Isosaari a, henkilökohtainen tiedonanto 13.3.2009).

Käyttöönoton viimeistelyvaiheessa CRM-projektiin on kulunut 4–7 viikkoa. Tämän jälkeen voidaan sopia muiden peruskäyttäjien koulutuksesta. Siihen varataan puoli päivää, ja se toteutetaan tässä projektissa Vetman Oy:n tiloissa. Pää- ja peruskäyttäjien koulutusten jälkeen kaikki Vetman Oy:n työntekijät voivat käyttää CRM-asiakkuudenhallintaohjelmaa. Mikäli nämä saadut koulutukset koetaan riittämättömäksi, niin ohjelmistotalon järjestämiin koulutuksiin voi kuka tahansa halutessaan ilmoittautua ja osallistua. Ohjelmistotalo järjestää CRM-kursseja suurimmissa kaupungeissa muutaman kerran vuodessa. (Forsten, henkilökohtainen tiedonanto 5.2.2009.) Asioiden kertaaminen on joka tapauksessa tärkeää asioiden sisäistämisen kannalta. Samalla ne asiat, joita henkilö ei omassa työssään ehkä ole käyttänyt, palautuvat hänen mieleensä.

5.2 Ajankohta

CRM-asiakkuudenhallintaohjelmasta tehtiin Vetman Oy:ssä hankintapäätös jo marraskuussa 2007. Samalla päätettiin, että mainitusta hankkeesta tulee tämän opinnäytetyön aihe. CRM-tietojärjestelmistä pyydettiin tarjouksia ja niitä tutkittiin ahkerasti. Tietojärjestelmän käyttöönoton aikataulu sovittiin sellaiseksi, että se vastaisi opinnäytetyöprosessin etenemistä.

Vetman Oy:lle päätettiin ostaa Visman CRM-ohjelmisto. Päätös tehtiin keväällä 2008. Ohjelmiston käyttöönottoa ei haluttu toteuttaa kesällä työntekijöiden kesälomien aikaan. CRM-projekti suunniteltiin aloitettavaksi syksyllä. Projektin aloittaminen viivästyti ohjelmistotalon projektipäällikön sairasloman vuoksi. Lopulta ohjelmisto asennettiin vasta marraskuussa 2008. Tässä vaiheessa huomattiin, että myös koulutukset siirtyvät sovittua myöhäisemmäksi. Koska ohjelma ei ollut vielä Vetman Oy:n käytössä, myöskään koulutusta ei voitu toteuttaa alkuperäisen aikataulun mukaan.

Yritykseen asennettiin myös Windows 2008 Server -tietojärjestelmä. Tuolloin huomattiin, että se ei toiminut CRM-ohjelman kanssa. Ohjelmisto- ja laitetoimittajan edustaja oli välttämättä halunnut myydä Vetman Oy:lle uusimman Windows Server -tietojärjestelmän. Edustajan kanssa käytiin keskusteluja siitä, miksi uusin Windows Server versio ei toiminutkaan, vaikka niin oli luvattu. Kuka oli vastuussa asiasta? Mitä nyt pitäisi tehdä? Ohjelmistotalon edustajana toiminut ohjelmisto- ja laitetoimittaja ei hoitanut asioita sovitulla tavalla. Siksi Vetman Oy:ssä jouduttiin tilanteeseen, jossa yrityksen toimitusjohtaja joutui kommunikoimaan itse ohjelmistotalon sekä ohjelmisto- ja laitetoimittajan edustajan kanssa. Vetman Oy:ssä huomattiin, että ohjelmistotalon ja ohjelmisto- ja laitetoimittajan yhteistyö ei sujunut. Joulukuussa Vetman Oy:öön tuli ohjelmistotalolta yleinen tiedote, jossa kerrottiin sen purkaneen yhteistyösopimuksensa ohjelmisto- ja laitetoimittajan kanssa.

Visma CRM asennettiin Vetman Oy:ssä uudelleen joulukuussa 2008. Samaan aikaan asennettiin myös Visma CRM:n kanssa yhteensopiva Windows 2003 Server -tietojärjestelmä. Pääkäyttäjien koulutus siirrettiin joulukuusta 2008 tammikuuhun

2009. Tammikuisesta sovitusta ajankohdasta koulutuspäivät siirtyivät vielä kaksi kertaa. Vasta helmikuussa yritykseen saatiin ensimmäiset koulutuspäivät. Tuolloin koulutettiin kaksi pääkäyttäjää yhden päivän aikana. CRM-ohjelmaan liittyvien prosessien tarkistus sovittiin tehtäväksi projektipäällikön kanssa maaliskuun lopulla. Samalla päätettiin, että loput peruskäyttäjät koulutettaisiin huhtikuussa 2009.

CRM-asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönotto Vetman Oy:ssä siis viivästyi monella kuukaudella suunnitellusta aikataulusta. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani Vetman Oy:ssä on kaksi koulutuksen saanutta pääkäyttäjää, jotka voivat käyttää ohjelmaa. Mikäli jäljellä olevat koulutukset sujuvat aikataulun mukaisesti, niin kaikki yrityksen työntekijät ovat saaneet koulutuksen huhtikuun 2009 aikana. Tämän jälkeen yrityksen työntekijät voivat käyttää CRM-ohjelmistoa.

6 HAASTATTELUT

6.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Nykyisin yritykset käyttävät tutkimuksissaan tiedonkeruumenetelmänä usein haastattelua. Erityisesti vapaamuotoiset tai jonkin verran strukturoidut haastattelut ovat suosittuja. Haastattelumenetelmä on joustava, minkä vuoksi se sopiikin moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on menetelmä, jossa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tarvittaessa haastatteluaiheiden järjestystä on helppo vaihtaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Haastattelijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samanlaisia kaikille haasteltaville. Haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun aikana. Vastaukset eivät ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymykset on siis ennalta määrättyjä, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden sanamuotoja ja järjestystä. Puolistrukturoitua menetelmää käytettäessä jokin haastattelun näkökohta on sovittu ennalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–47.)

Tässä opinnäytetyössä tehtiin kvalitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska sen joustavuuden avulla pystyttiin keräämään haastateltavien näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta. Haastattelun avulla haasteltavien toivottiin kertovan ajatuksistaan luontevasti. Lisäkysymyksiä esittämällä pystyttiin syventämään haastateltavien vastauksia. Haastattelujen lisäksi tein itse myös havaintoja Vetman Oy:ssä CRM:n käyttöönotosta projektin aikana. Uskoin niiden osaltaan täydentävän haastattelututkimuksen tuloksia.

Laadin haastattelukysymykset ohjelmistotalon referenssiyrityksen edustajalle, Vetman Oy:n käyttämälle atk-asiantuntijalle ja yrityksen työntekijöille hieman eri tavalla. Tein puhelinhaastattelun referenssiyrityksen myyntitukihenkilölle syyskuussa 2008. Puhelinhaastattelun kysymykset ovat liitteessä 1. Vetman Oy:n johtajan ja neljä työntekijää

haastattelin yrityksen tiloissa maaliskuussa 2009. Nämä kysymykset ovat liitteessä 2. Liitteessä 3 ovat kysymykset, jotka esitin Vetman Oy:n käyttämälle atk-asiantuntijalle maaliskuussa 2009.

Opinnäytetyötäni alun perin suunnitellessani ensimmäinen ajatukseni oli, että seuraan Vetman Oy:ssä CRM-asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönottoa. Koska työskentelen itse yrityksessä, niin työni ohella päivittäinen prosessin seuraaminen olisi ollut mahdollista. Mikäli ohjelman käyttöönotto olisi sujunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, niin tämän opinnäytetyön empiriaosuus olisi ollut hieman toisenlainen, kuin se nyt on. Haastattelu oli tarkoitus suorittaa kaksi kuukautta CRM-ohjelmiston käyttöönoton jälkeen. Tuolloin yrityksen työntekijöiltä oli tarkoitus selvittää heidän mielipiteitään ohjelmiston käyttöönottamisesta, koulutuksesta ja käyttämiseen liittyvistä muista asioista.

Koska CRM-ohjelman käyttöönottoprosessi viivästyi, eikä se siten sopinut tämän opinnäytetyön valmistumisen aikatauluun, jouduin muuttamaan alkuperäisiä työn tavoitteita ja haastattelukysymyksiäni. Haastatteluja tehdessäni CRM-tietojärjestelmä ei ole vielä tuttu kaikille Vetman Oy:n työntekijöille. Käyttökokemuksia siitä ei siis vielä ollut. Siksi tavoitteena oli nyt selvittää, millaisia odotuksia henkilöstö oli asettanut uuden ohjelman käyttöönotolle. Kysymyksillä kartoitettiin myös työntekijöiden yleistä tietoisuutta asiakkuudenhallinnasta. Haastatteluissa selvitettiin, olivatko työntekijät valmiita uuteen haasteeseen ja kouluttautumaan CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjiksi. Samalla selvitettiin myös työntekijöiden arvioita CRM-projektin kokonaiskustannuksista.

6.2 Haastatteluiden tulokset

6.2.1 Referenssiyrityksen haastattelu

Ohjelmistotalo mainostaa turvallisuustekniikan asiantuntija -yritystä CRM:n referenssiyrityksenä. Haastattelin puhelimitse CRM:n referenssiyrityksessä toimivaa myynti-

tukihenkilöä. Tavoitteeni oli haastattelun avulla selvittää Visma CRM:n toimivuutta ja käyttökokemuksia turvallisuustekniikan asiantuntija -yrityksessä. Myyntitukihenkilö kertoi referenssiyrityksen olevan Visma CRM:n pilottiyritys, eli he olivat ensimmäisiä yrityksiä Suomessa, jonne Visma CRM asennettiin. CRM-ohjelmisto on ollut yrityksessä käytössä viisi vuotta. Ohjelmisto oli vuonna 2003 uusi ja sen käyttöä testattiin vielä referenssiyrityksessä. (Liimatainen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2008.)

Referenssiyrityksessä ohjelmaa käyttävät etupäässä myyjät. He käyttävät ohjelmaa tehostaakseen myyntiä. Myyjät käyttävät ohjelman myyntiosan lisäksi myös tarjous- ja kalenteri-osioita. Yrityksessä CRM-ohjelmasta on käytössä myös yritys- ja yhteyshenkilö-osiot. Raportoinnin osalta yrityksen myyjät hyödyntävät aktiivisesti tarjousosiota, minkä lisäksi yrityksen johtoa kiinnostavat ohjelmasta saatavat muut raportit. (Liimatainen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2008).

Myyntitukihenkilön (henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2008) mukaan ohjelmiston käyttökoulutus koettiin yrityksessä riittäväksi. Hän kertoi myös, että CRM-ohjelmaa käytetään apuna myös joulukorttien postituksessa. Asiakastiedot ovat CRM:stä helposti saatavissa tarratulostukseen, jota käytetään postikorttien tulostamiseen. CRM:stä pystyy profiloinnin avulla rajamaan tietyt yritykset ja henkilöt ja näin saadaan halutun asiakasryhmän tiedot kätevästi esille. Referenssiyrityksen myyntitukihenkilö kertoi myös, että käyttöönoton suunnitteluvaiheessa asiakasyrityksen profiloinnin luominen kannattaa tehdä huolella. Hyvin suunnitellulla asiakasyritysten tietojen profiloinnilla on helppo tehdä jatkossa töitä.

6.2.2 Asiantuntijahaastattelu

Haastattelin Vetman Oy:n käyttämää paikallista atk-asiantuntijaa maaliskuussa 2009. Asiantuntijahaastattelussa tavoitteeni oli selvittää CRM-projektin etenemistä Vetman Oy:ssä. Haastatteleman atk-asiantuntija on hoitanut Vetman Oy:n atk-asioita 1990-luvulta lähtien. Hän on ollut Vetman Oy:n johdon mukana Visma CRM-ohjelmistoa koskevilla neuvotteluilla. Atk-asiantuntijan tehtävä oli selvittää, miten Vetman Oy:n

hanke ohjelmisto- ja laitetuimittajalla oli tarkoitus toteuttaa. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Atk-asiantuntija kertoi (henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009), että Visma CRM:ää koskevissa neuvotteluissa ohjelmisto- ja laitetuimittajan edustaja yritti myydä Vetman Oy:lle isoa konseptia. Isolla konseptilla hän tarkoitti sitä, että pyrkimyksenä oli yrityksen koko atk-järjestelmän uusiminen. Neuvotteluissa atk-asiantuntija joutui monta kertaa huomauttamaan, että Vetman Oy:n tarkoituksena on hankkia vain CRM-asiakkuuden-hallintaohjelma ja uusi Windows Server -tietojärjestelmä. Ohjelmisto- ja laitetuimittaja halusi toimittaa Vetman Oy:lle uusimman eli Windows 2008 Server tietojärjestelmän. Neuvotteluissa ohjelmisto- ja laitetuimittajan edustaja vakuutti atk-asiantuntijan epäilyistä huolimatta, että kyseinen käyttöjärjestelmä toimii Visma CRM-ohjelmiston kanssa.

Lokakuussa 2008 aloitettiin Visma CRM:n ja Windows 2008 Server -tietojärjestelmän asentaminen. Pian huomattiin, että Vetman Oy:lle asennettu Visma CRM:n integraatio Nova-toiminnanohjausjärjestelmään ei toimi Windows 2008 Server -käyttöjärjestelmän kanssa. Ohjelmistotalon ja ohjelmisto- ja laitetuimittajan edustajat eivät osanneet kertoa syytä ohjelmistojen yhteensopimattomuuteen. Ohjelmistotalon projektipäällikköä ei tavoitettu lukuisista yhteydenottokeirroista huolimatta. Ohjelmisto- ja laitetuimittaja ei hoitanut asiaa, vaan atk-asiantuntija joutui Vetman Oy:n edustajana ottamaan yhteyttä suoraan ohjelmistotaloon. Jo projektin alkuvaiheissa hän huomasi ohjelmistotalon ja ohjelmisto- ja laitetuimittajan yhteistyön sujuvan huonosti. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Aikaa kului ja käyttöönottoprojekti keskeytyi. Lopulta ohjelmistotalosta kerrottiin, että Vetman Oy:lle asennettu Windows 2008 Server -tietojärjestelmä ei tule ainakaan lähiaikoina toimimaan Visma CRM -ohjelmiston kanssa. Kyseistä tietojärjestelmän yhteensopivuutta ei ole vielä edes testattu minkään yrityksen käytössä. Jotta ongelma saatiin ratkaistuksi, Vetman Oy:lle asennettiin joulukuussa 2008 Windows 2003 Server -tietojärjestelmä ja Visma CRM -ohjelmisto. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Kun CRM:n asennus saatiin onnistumaan, niin käyttöönottoprojekti voitiin käynnistää. Samoihin aikoihin ohjelmistotalolta tuli tiedote, jossa kerrottiin heidän purkaneen sopimuksensa ohjelmisto- ja laitetoimittajan kanssa. Asia ei tullut yllätyksenä, koska Vetman Oy:ssä oli huomattu ohjelmistotalon ja ohjelmisto- ja laitetoimittajan yhteistyön toimivan huonosti. Asiakkaana Vetman Oy:stä jouduttiin itse pitämään yhteyttä molempiin yrityksiin, jotta CRM:n käyttöönottoprojekti olisi edennyt. Vetman Oy oli joutunut kahden yrityksen väliseksi tiedottajaksi. Niin ei saisi olla, koska Vetman Oy oli kyseisessä hankkeessa asiakkaana. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Atk-asiantuntijan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009) CRM-käyttöönottoprojektin pitkittyminen johtui ohjelmistotalon ja ohjelmisto- ja laitetoimittajan huonosta tiedonkulusta. Asiakasyrityksen on voitava luottaa myyjään etenkin näin isoissa hankkeissa kuin uuden tietojärjestelmän ostossa. Myyjän on oltava vastuussa lupauksistaan eri ohjelmistojen yhteensopivuudesta. Seuraukset voivat olla tuhoisat, jos myyjä lupaa perättömiä asioita. Ei ole kuitenkaan ensimmäinen kerta, kun myyntimiehet ovat jopa epärehellisiä saadakseen sopimuksen syntymään ja kasvatukseen myyntiä. Tästä CRM-projektista voi oppia sen, että seuraavassa hankkeessa myyjän lupaamat asiat pitää varmistaa aiempaa tarkemmin. Mikäli myyjä ei osaa vastata asiakkaan kysymyksiin heti, niin asiasta on otettava selvää, eikä annettava epäluotettavia tietoja. Luottamus on yhteistyön onnistumisen avainasia.

Vastaavasta CRM-asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönottoprojektista atk-asiantuntijalla ei ole aiempaa kokemusta. Vetman Oy:n käyttämä atk-asiantuntija on kuitenkin hoitanut lukuisia isoja hankintoja. Hän on ollut aiemmin tekemisissä ohjelmistotalon kanssa Nova-ohjelmistoon liittyvissä asioissa. Atk-asiantuntija kertoi Novan olevan ohjelmistotalon päätuote ja Novaan liittyvät asiat on hoidettu aina hyvin ja asiantuntevasti. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Haastattelussa atk-asiantuntija kertoi, että CRM-asiakkuudenhallintaohjelma on ohjelmistotalon uudempi tuote kuin Nova-tietojärjestelmä. Hän epäili, että CRM:n markkinointi aloitettiin liian varhain, sillä ohjelmisto oli vielä keskeneräinen. Ohjelmistota-

lon kaikki työntekijät eivät hallitse vielä CRM-ohjelmistoa yhtä asiantuntevasti kuin Nova-ohjelmiston. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Isoja hankintoja tehtäessä kannattaa varata riittävästi aikaa ja rahaa asioiden perusteelliseen selvittämiseen. Hankintoihin voi tutustua esimerkiksi referenssiyrityksissä. Alan asiantuntijoita kannattaa käyttää apuna, vaikka se hieman maksaakin. Tietokantapohjaisissa ratkaisuissa on oltava varovainen, ja erikoiset järjestelmät pitää tutkia huolella. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

Yrityksen johdon tuki on isoissa hankkeissa välttämätön. Uusien hankkeiden alkuselvittelyt maksavat ja kuluttavat runsaasti aikaa. Usein menetetty aika ja raha maksavat ajan myötä itsensä takaisin. Alkuperäiset kustannusarviot jäävät usein pieniksi, koska hankkeen edetessä tulee esille asioita, joista ei alussa tiedetty. Tilanteiden muuttuessa sekä myyjän että ostajan on joustettava puolin ja toisin. Yrityksen työntekijöille on annettava riittävästi koulutusta uuden ohjelman käyttämiseen. Myös ohjelman käyttöönoton jälkeen työntekijöille on annettava tarvittaessa mahdollisuus päästä jatkokoulutukseen. Jotta hanke tuottaisi tulevaisuudessa, on yrityksen johdon annettava työntekijöille aikaa uuden asian opiskeluun. (Virokannas, henkilökohtainen tiedonanto 12.3.2009.)

6.2.3 Työntekijöiden haastattelut

Vetman Oy:n johtajaa ja neljää työntekijää haastatellessani tavoitteeni oli selvittää heidän tietämyksensä asiakkuudenhallinnasta. Kaikki antoivat haastatteluissa samansuuntaisia vastauksia asiakkuudenhallinnasta. Asiakkuudenhallinnalla ymmärrettiin, että se on jonkinlainen ohjelmisto, johon voidaan kerätä asiakkaista kaikki mahdollinen tieto, joka on kaikkien työntekijöiden saatavissa. Ohjelmisto on myynnin ja markkinoinnin työkalu, jonka avulla parannetaan myyntiä oikeisiin asiakkuuksiin. Työkalun avulla voidaan kerätä pienetkin tiedon rippeet asiakkaista, heidän toiminnastaan ja tavoitteistaan. Sekä asiakkaan että yrityksen on pidettävä kiinni sovituista asioista teh-

dessään yhteistyötä. Luottamus on tärkeä asia liiketoiminnassa, jota voidaan parantaa asiakkuudenhallinnalla.

Haastateltavien mukaan Visma CRM:n odotetaan olevan työkalu asiakkuuksiin liittyvien tietojen tallentamiseen ja välittämiseen. Kirjoitetun tiedon pitäisi olla heti kaikkien muiden työntekijöiden luettavissa. Työntekijät odottavat saavansa CRM:n avulla kaiken hiljaisen tiedon talteen ja he toivovat sen olevan helposti saatavissa ohjelmistosta. CRM-asiakkuudenhallintaohjelman odotetaan selkeyttävän työntekoa jatkossa, vaikka sen uskotaankin lisäävän työn määrää. Palautteiden, tarjouspyyntöjen ja tehtävien uskotaan jatkossa olevan kirjattuina CRM:ssä. Jotta näin tehtyjä ja tekemättömiä töitä pystytään seuraamaan helposti. Yrityksen sisäisen tiedottamisen toivotaan paranevan CRM:n myötä. Ohjelmistolta odotetaan toimivuutta ja sen raportointimahdollisuuksien toivotaan mahdollistavan rajallisen ajankäytön tehokkaan hyödyntämisen. Työntekijät uskovat ohjelmistosta olevan apua toinen toistensa työtehtävien hahmottamisessa.

Vetman Oy:n työntekijöistä vain kaksi henkilöä tunsivat haastatteluhetkellä jonkin verran CRM:n eri osioita. Toinen oli koulutettu pääkäyttäjä ja toinen oli myyntipäällikkö, joka oli aiemmin tutustunut asiakkuudenhallintaohjelmiin. Heikin kaipasivat lisätietoja ohjelmiston osioista. Koska ohjelmisto ei ollut vielä kaikkien käytössä, niin muilla yrityksen työntekijöillä ei ollut tarkkaa tietoa CRM:n osioista. Työntekijät kuitenkin ymmärsivät, että CRM-ohjelmisto on iso asia, josta voi jatkossa olla paljon hyötyä työskentelyssä. He ymmärsivät myös, että hyötyä ohjelmistosta ei voi saada, ellei ohjelmistoon tallenneta tietoa päivittäin.

Haastateltavat toivoivat peruskäyttäjien koulutuksen olevan käytännöllistä, jotta jokainen pääsee tarpeeksi kokeilemaan ohjelman käyttöä. Koulutuksen toivottiin olevan myös perusteellista, jotta sen jälkeen ohjelmiston käyttö sujuu hyvin. Työntekijät toivoivat saavansa kouluttajalta käytännön vinkkejä ohjelmiston käyttämiseen ja työnteon helpottamiseen. Myös matkakopion käytöstä haluttiin täydellistä opastusta, jotta ohjelmistoa olisi jatkossa helppo käyttää asiakkaan luona. Kouluttajan toivottiin ole-

van niin innostava, että hän saa myös koulutettavat kiinnostumaan ohjelmiston käytöstä.

Haastateltujen mukaan kaikki Vetman Oy:n työntekijät ovat valmiita uuteen haasteeseen. Asiakkuudenhallintaan on kaivattu jo pitkään parannusta. Visma CRM:stä on puhuttu jo jonkin aikaa. Ohjelmiston käyttöönotto on viivästynyt, mutta kaikki odottavat kuitenkin innolla koulutusta ja ohjelman käyttöönottoa. Kaikkien Vetman Oy:n työntekijöiden on tulevaisuudessa tarkoitus käyttää CRM-ohjelmistoa päivittäin. Jatkossa kaksi työntekijää käyttää lisäksi sen matkakopioita asiakaskäynneillään. CRM:ää ei ehkä voi aina käyttää heti asiakkaan luona, mikäli tilat ovat rajalliset. Tiedot asiakaskäynneistä työntekijöiden on kuitenkin tarkoitus kirjata CRM:ään heti poistuttua asiakkaan luota tai sitten päivän päätteeksi. Toinen vaihtoehto on se, että myyjä kirjaa asiakaskäynnin tiedot kommunikaattoriin asiakkaan luona, ja lähettää ne sitten sähköpostitse CRM:ään.

Haastateltavat arvioivat CRM-hankkeen kustannukset keskimäärin kymmeniksi tuhansiksi euroiksi. Totuus on, että laitehankintojen ja koulutusten kanssa hankkeen kokonaishinnaksi tulee lähemmäs 50 000 euroa. CRM-asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmän hankinnan työntekijät kokivat olevan ajankohtainen yrityksen kehityksen kannalta. Kaikki haastateltavat tiesivät, että Visma CRM -ohjelmiston käyttöönotto on myöhässä. Aikataulun viivästyminen koettiin harmilliseksi asiaksi. Yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki muut työntekijät olivat kuulleet CRM-ohjelmiston ohjelmistotalosta. Yritys tunnettiin markkinoiden johtavana taloushallinto-ohjelmistojen toimittajana omalla sektorillaan. Yritys oli tullut tutuksi Nova-toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Haastateltavat uskoivat, että CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmästä on hyötyä yritykselle. Hyödyn määrään vaikuttaa se, miten paljon ohjelmaa käytetään ja paljonko sinne tallennetaan tietoja. Mikäli kaikki käyttävät ohjelmistoa päivittäin tehokkaasti, haastateltavat uskoivat asiakkuudenhallinnan paranevan. Järjestelmän avulla asiakkuustietojen oletetaan olevan selkeästi ja helposti kaikkien saatavissa. Yritykseen on luotava vielä yhtenäinen työskentelytapa, jotta kaikki kirjaisivat tiedot ohjemaan samalla ta-

valla. Koska ohjelmisto sisältää yhteisen kalenterin, haastateltavat uskoivat yrityksen sisäisen tiedonkulun paranemiseen. Kun asiakkuuksiin liittyvä tiedonkulku asiakkuuksista paranee, niin yrityksessä uskotaan myös asiakaspalvelun parantuvan CRM:n avulla entistä paremmin. Tiedonkulun myötä myös työviihtyvyyden oletetaan parantuvan.

Pyysin haastattelun lopuksi kaikkia työntekijöitä konkretisoimaan ajatuksensa CRM:stä kuvaamalla sitä piirroksella (liitteet 5–9). Kaikki olivat sisäistäneen CRM:n olevan tietojärjestelmä, johon kerätään tietoa asiakkaista. Kaikki työntekijät voivat kirjata tietojaan ohjelmistoon ja saada sieltä samanaikaisesti muiden kanssa arvokkaita tietoja. Piirroksissa tiedonkulku toimi hyvin ja kaikki työntekijät näyttivät iloisilta. Koska yrityksen sisäinen tiedonkulku asiakkuuksista oli kunnossa, niin myös asiakkaat olivat iloisia.

7 POHDINTA

Olen ollut mukana projektissa, jossa kehitettiin Vetman Oy:n asiakkuudenhallintaa aiempaa paremmaksi. Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin teorian avulla asiakkuudenhallintaan ja sen yritykselle tarjoamiin erilaisiin mahdollisuuksiin. Vetman Oy:ssä otettiin käyttöön Visma CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä, koska se on yhteensopiva yrityksessä jo aiemmin käytössä olleen Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmän kanssa.

Toimivasta asiakkuudenhallinnasta on yritykselle paljon hyötyä. Sen avulla asiakkuuksien tiedot ovat yhdessä paikassa ja kaikkien työntekijöiden saatavissa. Asiakas-tuntemus ja -palvelu paranevat tallennettujen asiakastietojen avulla. Järjestelmä mahdollistaa vähäisimmillekin asiakastiedoille tallennuspaikan. Myös markkinointi voidaan kohdistaa sen avulla oikeisiin asiakkuuksiin. Tutustuessani Visma CRM-tietojärjestelmään, voin sanoa sen olevan muutakin kuin ohjelma asiakkuuksien hallintaan. Se on yritykselle osa toiminnanohjausjärjestelmää, jolla voidaan ohjata ja siirtää tehtäviä sopiville työntekijöille. CRM-tietojärjestelmä mahdollistaa työntekijöiden omien tehtävien tiedottamisen muille työntekijöille. Yrityksen sisäistä toimintaa voidaan seurata ohjelmasta saatavan raportointimahdollisuuden avulla.

Uuden hankkeen käynnistäminen on pitkä prosessi. Ensin käydään neuvotteluja eri ohjelman toimittajien kanssa, jotta päästäisiin sekä asiakasta että myyjää tyydyttävään sopimukseen. Vetman Oy:n asiakkuudenhallintajärjestelmää alettiin suunnitella jo vuonna 2007. Vasta vuoden 2008 syksyllä alkoi CRM-tietojärjestelmän asentamien yrityksen käyttöön. Vetman Oy:n CRM-hankkeessa on ollut paljon ongelmia matkan varrella, joista johtuen ohjelma ei ole vielä maaliskuussa 2009 kaikkien työntekijöiden käytössä. Isossa hankkeessa kaikilla sen osapuolilla on oltava malttia, jotta hanke voi edetä. Sekä ostajan että myyjän on myös tarvittaessa joustettava. Vetman Oy:n CRM-hankkeesta voi oppia sen, että kaikki asiat eivät tapahdu hetkessä vaan isojen hankkeiden toteutukseen on varattava runsaasti aikaa.

CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii paljon aikaa ja rahaa. Yrityksen johdon on muistettava antaa aikaa myös sille, että työntekijät ehtivät oppia uuden ohjelman käytön. Jotta hanke olisi kannattava, on myös koulutukseen panostettava. Työntekijöille on annettava kaikki tarpeellinen koulutus ohjelman käyttämiseen. Koulutukset maksavat, mutta myös käyttämätön CRM-tietojärjestelmä on kallis investointi yritykselle.

Sekä yrityksen johdon että työntekijöiden pitäisi ymmärtää, että CRM ei ole itsestään selvyys, joka toimii ja tuottaa itsekseen. Yrityksen johdon on annettava kaikki mahdollinen tuki työntekijöilleen, jotta he ymmärtäisivät CRM-tietojärjestelmän tärkeyden ja merkityksen. Kun yrityksen työntekijät ymmärtävät CRM-tietojärjestelmän tarjoamat mahdollisuudet, he ovat myös motivoituneita käyttämään sitä.

Haastattelin Vetman Oy:n työntekijöitä CRM-hankkeen aikana. Kaikki työntekijät eivät olleet saaneet vielä koulutusta ohjelman käyttämiseen, eikä ohjelma vielä ollut myöskään ollut heidän käytössään. CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttämistä odottivat työntekijät jo kovasti, joten tämä uusi yrityksen hanke oli tervetullut. Itse ohjelmasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista kaikilla työntekijöillä ei ollut vielä paljon tietoa. Työntekijät odottivat kuitenkin luottavaisin mielin käyttökoulutusta ja olivat valmiita uuteen haasteeseen. Toivon tämän opinnäytetyön olevan Vetman Oy:n johdon tukena auttamassa työntekijöitä ymmärtämään entistä paremmin CRM-asiakkuudenhallintaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tärkeimpänä asiana tämän työn tekemisessä olen oppinut, että CRM ei ole itsestäänselvyys, joka auttaa yritystä pelkällä olemassa olollaan. Jotta CRM-ohjelmasta on yritykselle apua, kaikkien pitää ehdottomasti käyttää sitä ja käytön pitää olla päivittäistä.

Koska Vetman Oy:ssä CRM-tietojärjestelmän asennus ei onnistunut suunnitelmien mukaisesti, tämän opinnäytetyön empiriaosuus muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta. Alustavan suunnitelman mukaisesti tarkoitukseni oli haastatella yrityksen työntekijöitä, kun CRM-ohjelma olisi ollut kaksi kuukautta käytössä. Tuolloin olisin voinut haastatteluiden avulla selvittää työntekijöiden käyttökokemuksia CRM-ohjelmasta. Tämän opinnäytetyön empiriaosaa kirjoittaessani Vetman Oy:n kaikki työntekijät eivät olleet

vielä saaneet koulutusta ohjelman käyttöön, eivätkä he tunteneet tarkasti koko CRM-ohjelmaa. Koska CRM-hanke on Vetman Oy:lle arvokas, niin ohjelman käyttökokeuksia pitäisi jatkossa seurata. Vuoden ja ehkä kahdenkin vuoden kuluttua olisi hyvä ottaa Vetman Oy:n CRM-hanke esille. Asiakkuudenhallinta pienessä, mutta jatkuvasti kasvavassa yrityksessä on niin iso asia, että siitä voisi vielä tehdä tutkimuksen. Vetman Oy:n vielä keskeneräisestä CRM-projektista jää vielä kiinnostavia lisäkysymyksiä. Miten CRM:n käyttöönotto lopulta onnistui? Oliko koulutus riittävää? Käyttävätkö kaikki päivittäin CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää?

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut erittäin haasteellista. CRM-tietojärjestelmän käyttöönoton pitkittyminen Vetman Oy:ssä on lisännyt jännitystä tämän työn loppuunsaattamisesta. Suurin ongelma opinnäytetyötä tehdessäni on ollut ajan puute. Ei ole ollut aivan helppoa unohtaa elämästäni kaikki muut asiat ja keskittyä pääasiallisesti vain tähän yhteen asiaan. Olen joutunut laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen, koska päivätyön ja perheen ohella ei ole ollut aikaa muihin asioihin. Kokonaisuutena opiskelu on ollut kuitenkin vain pieni osa elämästäni. Tämän opinnäytetyön valmistuttua voin jälleen käyttää vapaa-aikaani monipuolisesti. Yksi opinnäytetyön valmistumiseen vaikuttava asia onkin kova halu saada jälleen nauttia vapaa-ajan suomista mahdollisuuksista, kuten esimerkiksi perheen kanssa olemisesta, ystävien tapaamisesta ja harrastuksista.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. *Tee asiakassuhteista tuottavia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arantola, Heli 2006. *Customer insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: WSOYpro
- Egan, John 2001. *Relationship Marketing; Exploring relational strategies in marketing*. Financial Times:Prentice Hall.
- Fakta 2006. Tietosanakirja. Porvoo: WSOY.
- Forsten Tiina 5.2.2009 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu15.3.2009]). Visma Software Oyj. Espoo.
- Grönroos, Christian 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Hellman, Kalevi 2003. *Asiakastavoitteet ja –strategiat*. Juva: WSOY.
- Hirsijärvi & Hurme 2000. *Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isosaari, Nina 13.3.2009a (sähköpostiviesti [viitattu15.3.2009]). Visma Software Oyj. Espoo.
- Isosaari, Nina 7.5.2009b (sähköpostiviesti [viitattu10.5.2009]). Visma Software Oyj. Espoo.
- Juholin, Elisa 2004. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaskela, Lauri 2005a. *Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys*. [online, viitattu 9.2.2008]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):
<:http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/>.
- Kaskela, Lauri 2005b. *CRM-sovellusratkaisun rakenne*. [online, viitattu 9.2.2008]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com):
<:http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne/>.
- Lehtinen, Jarmo 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Leino, Martti 2001. *CRM ja terrorismi*. [online, viitattu 9.2.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.digitoday.fi/data/2001/11/30/CRM+ja+terrorismi/200110299/66>>.
- Liimatainen, Marina 30.9.2008 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 15.3.2009]). Lii tin Oy.
- Mattinen, Hannu 2006. *Asiakkuusosaaminen; kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Talentum.
- Mäntylä, Juha-Matti 2007. *Crm auttaa, vaikka pelottaa*. [online, viitattu 9.2.2008]. Saatavilla www-muodossa: <http://www.tietoviikko.fi/pk_docview.jsp?f_id=1122357>.
- Mäntyneva, Mikko 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Niemi, Jouni 11.1.2008 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 15.3.2009]). Vetman Oy. Halikko.
- Puro, Jukka-Pekka 2004. *Onnistu viestinnässä*. Juva: WSOY
- Rope, Timo 2000. *Suuri markkinointikirja*. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Sarkki Raija 19.2.2009 (sähköpostiviesti [viitattu 15.3.2009]). Tiliwahlsten Oy. Salo.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Pieksämäki: Tietosanomat Oy.
- Seppälä, Kimmo 2004. *CRM on kiltti mörkö*. [online, viitattu 9.2.2008]. Saatavilla www-muodossa: <<http://mikropc.net/nettilehti/pdf/041120045.pdf>>.
- Sipilä, Lauri 2008. *Käytännön markkinointi*. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY.
- Storbacka, Kaj 2005. *Kannattava kasvustrategia*. Juva: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Korkman, Oskar, Mattinen Hannu & Westerlund, Markus 2001. *RED*. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 1998. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla*. Porvoo: WSOY.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. *Knowledge Management– tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

- Tieke 2008a. [online, viitattu 11.4.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/>.
- Tieke 2008b. [online, viitattu 11.4.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/usein_kysytyt_kysymykset/>.
- Vetman 2008. [online, viitattu 13.1.2008]. Saatavilla www-muodossa:
< <http://www.vetman.fi/>>.
- Virokannas, Timo 12.3.2009 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 15.3.2009]). Salon Mikroneuvonta. Halikko.
- Visma 2008a. [online, viitattu 10.4.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.visma.fi/index.asp?topExpand=&subExpand=&menuid=1002968&strUrl=//applications/system/publish/view/showobject.asp?infoobjectid=1002190&context=15>>.
- Visma 2008b. [online, viitattu 10.5.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.visma.fi/index.asp?topExpand=&subExpand=&menuid=1002965&strUrl=//applications/system/publish/view/showobject.asp?infoobjectid=1002187&context=15>>.
- Åberg, Leif, 1996. *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Tammer-Paino Oy.

LIITTEET

LIITE 1

VISMA NOVA PRO -TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Visma Nova Pro -toiminnanohjausjärjestelmä on suunniteltu pk-yrityksille. Se on ohjelmistokokonaisuus, jolla voidaan hallita yrityksen talous-, palvelu- ja materiaaliprosessit. Ohjelmisto on monipuolinen ja soveltuu eri toimialoille. Tuoteratkaisu muodostuu asiakkaan tarpeen mukaisista ohjelmistoista. Visma Nova Pro:n ominaisuudet ovat:

- taloushallinto
- henkilöstöhallinto
- materiaalihallinta
- useita ohjelmamoduleita
- verkkokäyttö
- liitännäismodulit
- räätälöintimahdollisuus
- rajoittamaton moniyritystuki. (Isosaari b, sähköpostiviesti 7.5.2009) [viitattu 10.5.2008].)



Kuvio: Visma Nova Pro -ohjelman osat (Visma 2008b [viitattu 10.5.2008]).

HAASTATTELUKYSYMYKSET REFERENSSIYRITYKSELLE

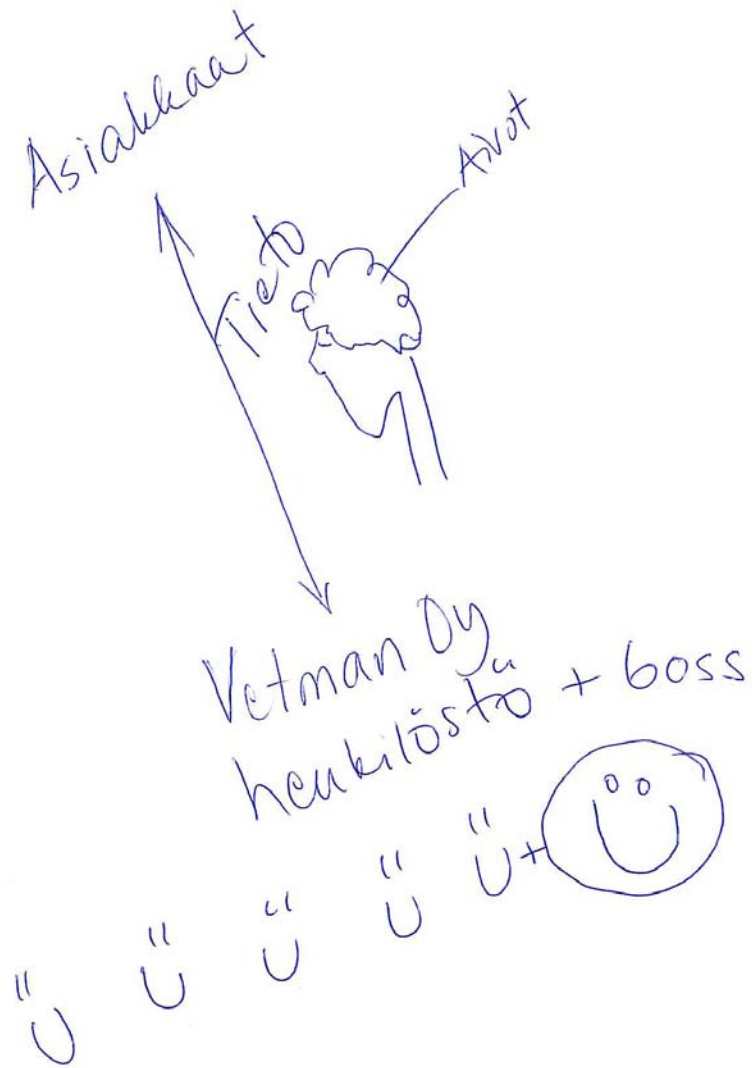
1. Kuinka kauan teillä on ollut Visma CRM käytössä?
2. Miten päädyitte hankkimaan Visma CRM:n?
3. Käyttävätkö kaikki työntekijät CRM:ää yrityksessänne?
4. Käytetäänkö yrityksessänne kaikkia ohjelman osioita?
5. Saitteko käyttökoulutusta tarpeeksi?
6. Oletteko olleet tyytyväisiä Visma CRM:ään?
7. Haluatko sanoa jotain muuta asiaan liittyvää?

HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAANTUNTIJALLE

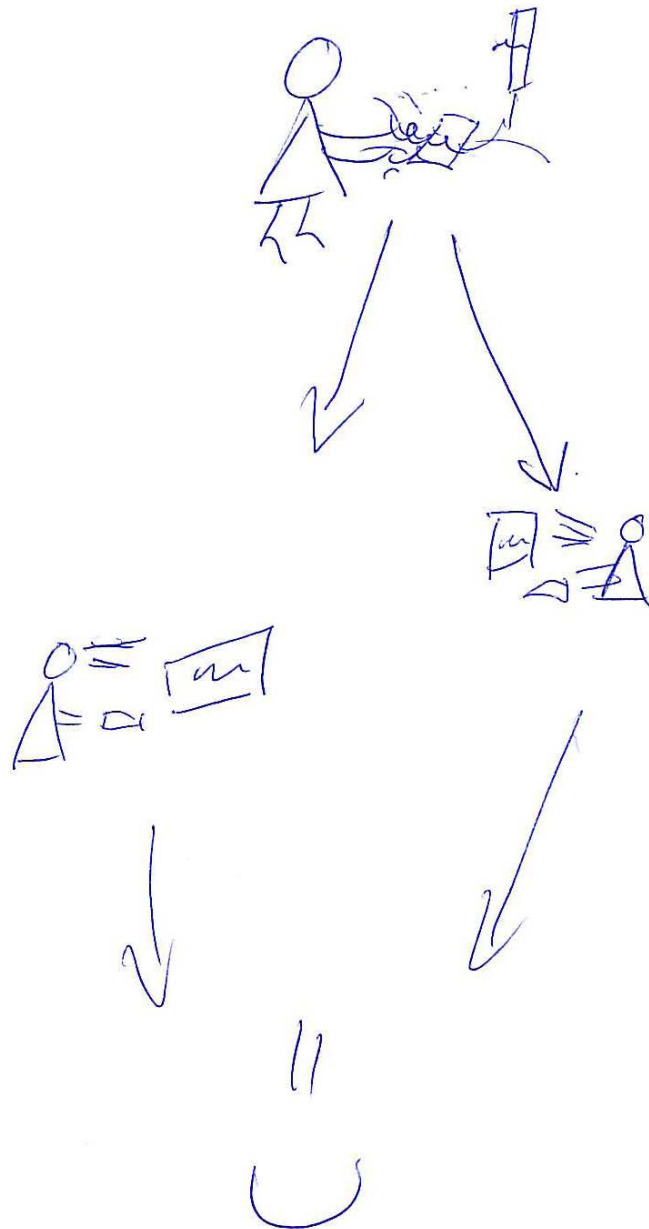
1. Kuka olet ja mikä on yhteytesi Vetman Oy:hyn?
2. Mikä on roolisi Vetman Oy:n Visma CRM-projektissa?
3. Missä kaikissa Vetman Oy:n CRM-hankkeen neuvotteluissa olet ollut mukana?
4. Miten neuvottelut sujuivat?
5. Miten Visma CRM:n asennus onnistui?
6. Olisiko asennuksessa voitu tehdä jotain toisin?
7. Mistä vaikeudet johtuivat?
8. Tunsitko ohjelmistotalon ennen tätä hanketta?
9. Tiedätkö, minkä kokoinen yritys ohjelmistotalo on?
10. Mielipiteesi ohjelmistotalosta.
11. Tunsitko ohjelmisto- ja laitetoyimittajan ennen tätä hanketta?
12. Tiedätkö, minkä kokoinen yritys ohjelmisto- ja laitetoyimittaja on?
13. Mikä on mielipiteesi ohjelmisto- ja laitetoyimittajasta?
14. Mikä on kustannusarviosi CRM hankkeesta?
15. Onko sinulla aiempia kokemuksia vastaavista hankkeista?
16. Jos on, niin miten ne ovat onnistuneet?
17. Haluaisitko sanoa vielä jotain muuta asiaan liittyvää?

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÖILLE

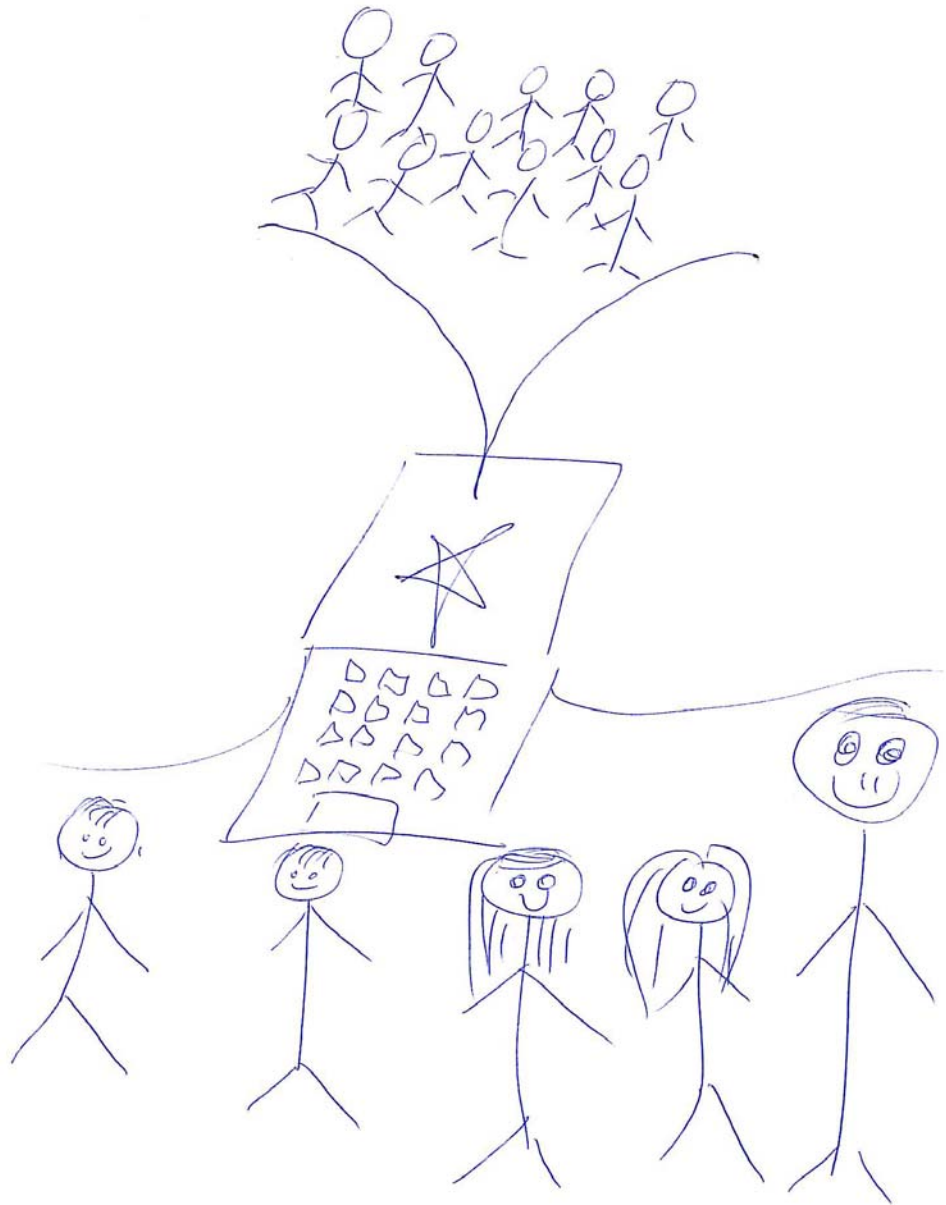
1. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallinnalla?
2. Mitä odotat Visma CRM:ltä?
3. Tiedätkö, mitä osia Visma CRM sisältää?
4. Mitä odotat koulutukselta?
5. Oletko valmis uuteen haasteeseen?
6. Uskotko käyttäväsi CRM:ää päivittäin?
7. Oletko matkakopion käyttäjä?
8. Jos olet matkakopion käyttäjä, niin miten aiot sitä käyttää?
9. Mikä on kustannusarviosi CRM hankkeesta?
10. Kerro mielipiteesi Visma CRM hankkeen aikataulusta?
11. Tiedätkö, minkä kokoinen yritys ohjelmistotalo on?
12. Oletko törmännyt aiemmin ohjelmistotaloon?
13. Uskotko CRM-ohjelmasta olevan hyötyä yritykselle? Mitä?
14. Haluaisitko sanoa vielä jotain muuta asiaan liittyvää?
15. Piirrä CRM.



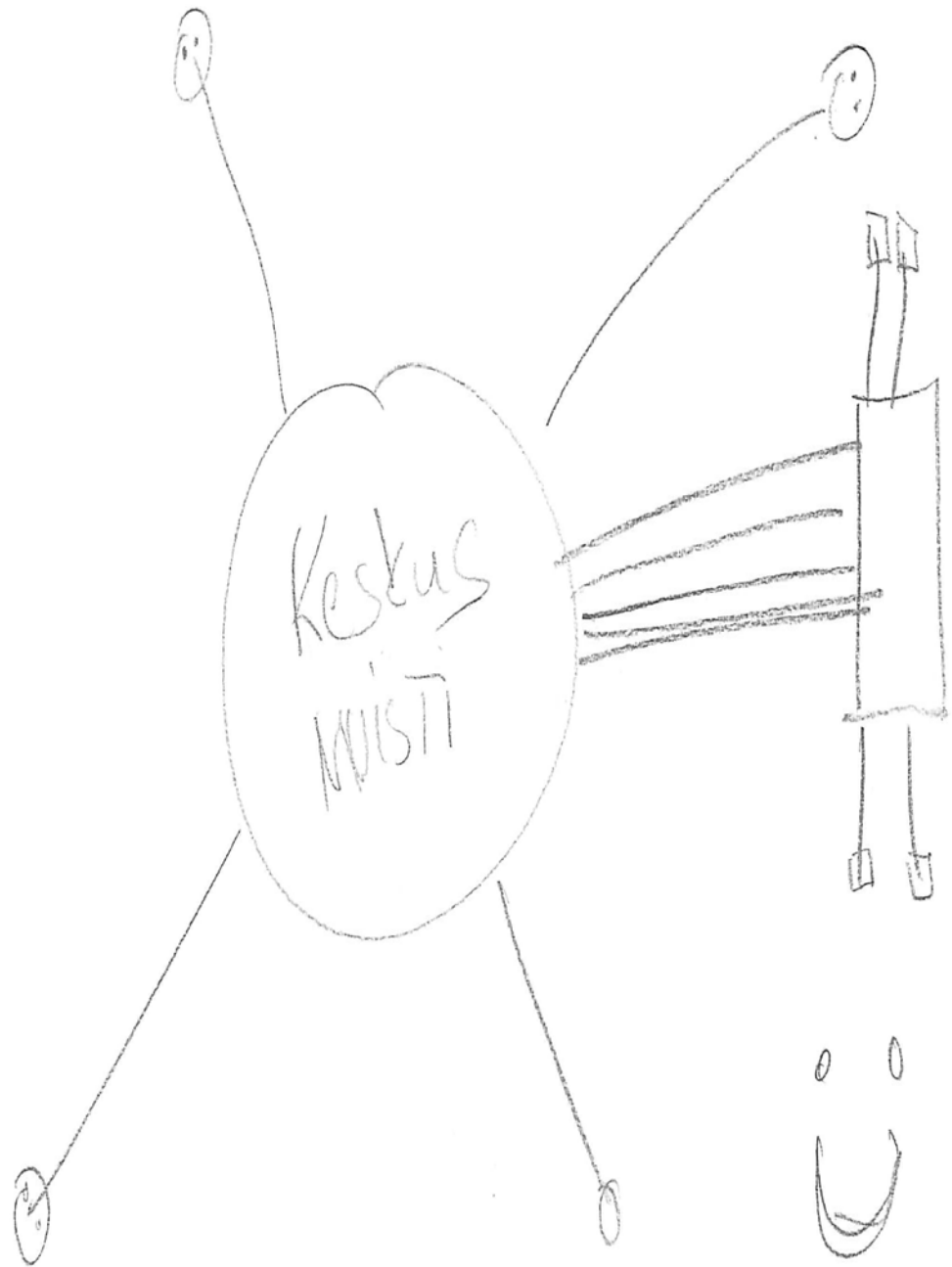
Kuvio 7: CRM-kuvio 1.



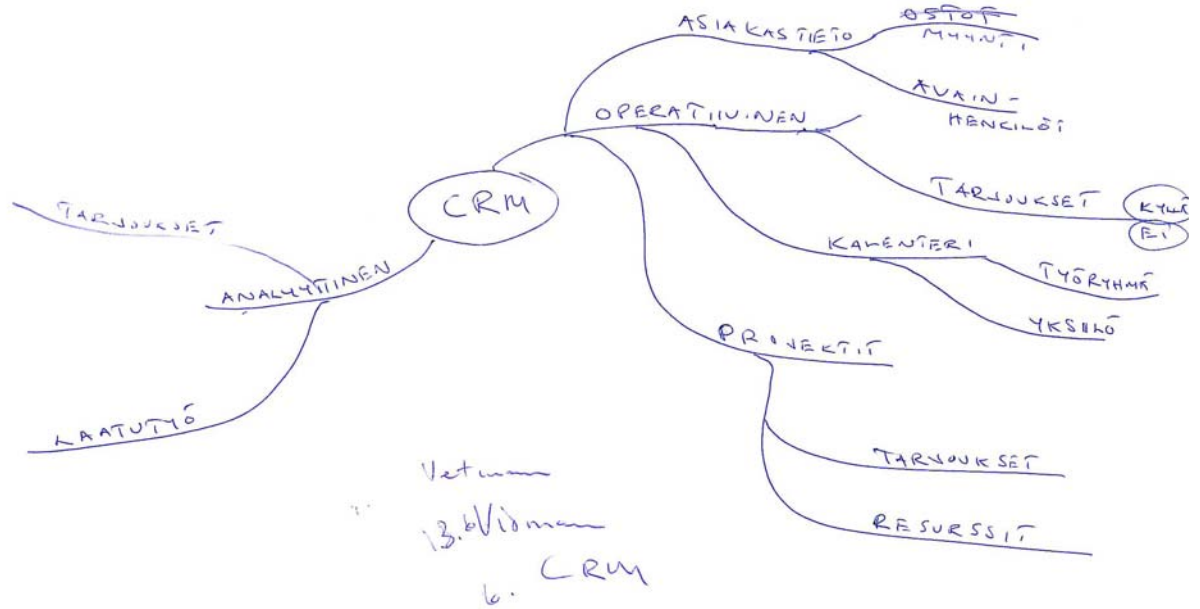
Kuvio 8: CRM-kuvio 2.



Kuvio 9: CRM-kuvio 3.



Kuvio 10: CRM-kuvio 4.



Kuvio 11: CRM-kuvio 5.