

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2014

Anni Särkänmäki

ASIAKKUUDENHALLINNAN HYÖDYT PK- YRITYKSEN TOIMINTAAN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi

Toukokuu 2014 | 47

Ohjaaja | Maija Nolvi

Anni Särkänmäki

ASIAKKUUDENHALLINNAN HYÖDYT PK-YRITYKSEN TOIMINTAAN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä pk-yrityksen on mahdollista saada asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä. Toimeksiantajayritys toimii rakennus-tuoteteollisuudessa ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan siellä käyttöön vuoden 2015 alussa. Työn tavoitteena on teorian ja haastatteluiden avulla selvittää asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntämisen mahdollisuuksia.

Tietoperustassa käsitellään asiakkuuksia ja asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudet luvussa tarkastellaan asiakkuuksien segmentointia ja elinkaaren vaiheita. Seuraavaksi siirrytään itse asiakkuudenhallintaan ja selvitetään sen tavoitteita sekä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Empiirisessä osassa haastattelut sidotaan tietoperustaan teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi päätettiin valita toiminnanohjausjärjestelmän edustaja, toimeksiantajayrityksessä projektia vetävä konsultti sekä yrityksen kaksi myyjää ja myyntijohtaja.

Haastatteluissa esiin tulleet näkemykset asiakkuudenhallinnasta ja järjestelmän käytöstä vastasivat pitkälti niitä asioita, joita myös työn tietoperustassa korostettiin. Tuloksista ilmeni, että asiakkuudenhallinta parantaa tai sen odotetaan parantavan myyntiä ja kommunikaatiota yrityksessä. Myös työn tehokkuuden kasvu ja asiakaskontaktien parempi hallinta olivat asiakkuudenhallinnasta odotettavia etuja.

ASIASANAT:

Asiakkuudenhallinta, CRM, toiminnanohjausjärjestelmä, asiakkuudet, asiakkuuden elinkaari, segmentointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

2014 | 47

Instructor: Maija Nolvi

Anni Särkänmäki

ADVANTAGES OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT TO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

The primary purpose of this thesis is to determine what advantages small and medium enterprises can enjoy from using customer relationship management. The client company of the study operates in the construction product industry and a new enterprise resource planning system will be implemented there in the beginning of 2015. With theory and interviews, this study attempts to investigate the possible opportunities of a customer relationship management system.

The theoretical section introduces customer and customer management concepts. The section on customership focuses on customer segmentation and the stages of lifecycle. After that, the study proceeds to the customer management where the concept itself, the objectives and the success factors are defined and described. The empirical part ties theory and interviews together with the use of semi-structured interviews. An enterprise resource planning systems representative, a project management consultant from the client company, two salesmen and a sales director were selected for the interviews.

The interviewees' view on customer management and the use of the system were aligned with the issues highlighted in the theoretical section. The results indicate that customer management improves, or it is expected to improve, the sales work and communication in the organization. In addition, increased labor efficiency growth and better control of customer contacts are other expected advantages.

KEYWORDS:

Customer relationship management, CRM, enterprise resource planning system, customership, customership life cycle

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKKUUDET	8
2.1 Asiakkuuden määritelmä	8
2.2 Asiakkaiden segmentointi	8
2.3 Elinkaarimalli	12
3 ASIAKKUUDENHALLINTA	17
3.1 Määritelmä ja kehittyminen	17
3.2 Tavoitteet	19
3.3 Asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet	22
4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTÖN MAHDOLLISUUDET YRITYS X: SSÄ	27
4.1 Lähtötilanne ja tutkimuksen toteuttaminen	27
4.2 Asiakkaiden segmentointi ja asiakkuuden elinkaari	29
4.3 Asiakkuudenhallinnan käyttö ja tavoitteet	31
4.4 Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja ongelmat	35
5 POHDINTA	42
LÄHTEET	46

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelu – Järjestelmätoimittaja ja konsultti
Liite 2. Teemahaastattelu – Myyjät

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeisimmät aiheet.	7
Kuvio 2. Segmentointiprosessi (mukaiillen Bergström ym. 2011, 153).	12
Kuvio 3. Asiakassuhteen elinkaari (mukaiillen Hellman ym. 2005, 42).	13
Kuvio 4. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (mukaiillen Mäntyneva 2001, 17).	14
Kuvio 5. Asiakkuudenhallinnan tavoitetasot (mukaiillen Hellman 2003, 104; Hellman ym. 2005, 132).	21

Kuvio 6. Asiakkuudenhallinnan nelikenttä (mukaillen Hellman 2003, 101; Hellman ym. 2005, 128).

1 JOHDANTO

Yritysten tarve seurata omaa toimintaansa on kasvanut viime vuosina kansainvälistymisen ja uuden tietotekniikan vuoksi. Tämän takia yritysten tarve toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintajärjestelmille on lisääntynyt. (Tekes 2001.) Yritykset ovat myös oivaltaneet niiden merkityksen liiketoimintaprosessien voimavarana.

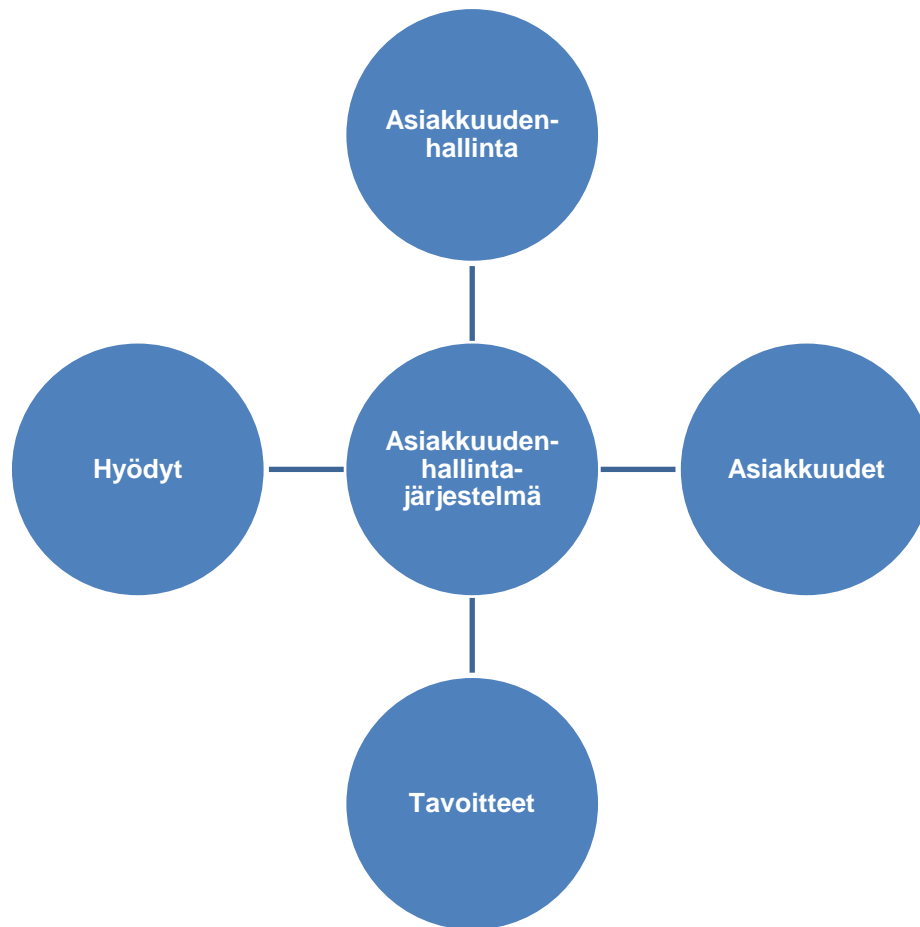
Toiminnanohjausjärjestelmät eli ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) ovat muokkautuneet materiaali- ja varastonhallintaohjelmista laajoiksi järjestelmiksi, jotka ohjaavat koko yrityksen toimintaa. Järjestelmien tarkoituksena on yhtenäistää yrityksen toimintoja. Näitä toimintoja eli moduuleita voivat olla esimerkiksi myynti, ostot, varastotoiminnot ja taloushallinto. Järjestelmät pyrkivät siis yhtenäistämään yrityksen eri osastot, jolloin samat tiedot ovat kaikkien osastojen käytössä. (Tekes 2001.)

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhdessä rakennustuoteteollisuudessa toimivan toimeksiantajayrityksen kanssa. Kyseinen yritys haluaa säilyttää anonymiteettinsä ja siksi opinnäytetyössä tullaan käyttämään siitä nimitystä yritys X ja ERP-järjestelmän toimittajasta käytetään nimitystä järjestelmätoimittaja. Idea aiheesta tuli esille yrityksessä vuonna 2015 käyttöönotettavan uuden ERP-järjestelmän ja siihen oleellisesti liittyvän asiakkuudenhallinnan myötä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia hyötyjä asiakkuudenhallinnasta on rakennetuoteteollisuuden pk-yritykselle ja millaisia hyötyjä erityisesti yrityksen myyjät toivovat siitä saavansa. Asiakkuudenhallintaa on tutkittu monissa opinnäytetoissa, mutta tästä näkökulmasta sitä ei ole aikaisemmin tarkasteltu. Keskeisin tutkimuskysymys on: mitä hyötyjä asiakkuudenhallinnasta on mahdollista saada pk-yrityksessä.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan tarkemmin asiakkuuksia, niiden elinkaarta ja segmentointia. Asiakkuudenhallintaa tarkastellaan järjestelmien kautta ja lisäksi työssä käsitellään asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja tärkeimpänä kohtana hyötyjä, joita pk-yritys voi asiakkuudenhallinnalla saavuttaa. Opinnäytetyötä

on pyritty rajaamaan mahdollisimman hyvin aiheen kannalta ja työn keskeisimpiä aiheita voidaan hahmottaa kuvion 1 avulla:



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeisimmät aiheet.

Empiirisessä osassa selvitetään teemahaastatteluiden avulla ensin järjestelmätoimittajan näkemyksiä siitä, millaisia hyötyjä järjestelmä voi antaa asiakkueen-hallintaan yritys X:lle. Haastatteluilla pyritään selvittämään myös yritys X:n myyjien näkemyksiä järjestelmästä. Eryteisesti sitä, mitä hyötyjä he uskovat saavansa järjestelmästä asiakkueen-hallintaan.

2 ASIAKKUUDET

2.1 Asiakkuuden määritelmä

Asiakkuus on kokonaisvaltainen prosessi, joka koostuu useista kohtaamisista ja erilaisista vaiheista (Selin & Selin 2005, 29). Asiakkuutta kuvataan myös asiakkaan ja yrityksen väliseksi prosessiksi, jossa tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkuudessa tavoitteena on luoda molemmille osapuolille arvoa ja asiakkuus onkin olemassa siksi, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä vaihdannasta enemmän kuin antavansa sille. Asiakkuus säilyy vain, jos molempien osapuolten mielestä sen ylläpitäminen on kannattavaa. (Storbacka 2005, 45–46.)

Yritysten ja asiakkaiden välinen asiakassuhde on muuttunut viime vuosina huomattavasti. Nykyisin suhteet sisältävät paljon kommunikaatiota ja tapahtumafrekvenssi on aiempaa nopeampi. Asiakkaiden tarpeissa ja tilanteissa tapahtuu jatkuvaa muutosta, jolloin myös yritykselle asetetut vaatimukset kasvavat. Tämän takia yrityksen onkin sekä ymmärrettävä asiakkaita että osattava hallita ja johtaa heitä. (Hellman 2003, 25.)

Asiakkuudenhallinnan onnistumisen kannalta on olennaista, että asiakkaiden tarpeita ymmärretään ja niitä tunnistetaan. Sellainen yritys, joka tuntee hyvin omat asiakkaansa, pystyy parhaiten ennustamaan näiden ostokäyttäytymistä. Ostokäyttäytymisen tunnistamisen jälkeen yritys pystyy toiminaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Pienellä markkinoinnin kohdentamisen tehostamisella saadaan aikaan kokonaiskannattavuuden paranemista. (Mäntyneva 2001, 15.)

2.2 Asiakkaiden segmentointi

Asiakkuudenhallinnan toteutumisen yksi lähtökohta on asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi (Mäntyneva 2001, 25). Segmentointi on kokonaismarkkinoiden jakamista selkeisiin osiin asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen avulla.

Segmentoinnin perusteella voidaan kohdentaa jokaiselle segmentille sen ominaispiirteitä vastaavia toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2005, 41.)

Segmentoinnin lähtökohtana on asiakasryhmien tunnistaminen ja niiden valinta. Yrityksen pitää löytää sellaiset asiakasryhmät, joiden välillä on eroavaisuuksia ja kohderyhmiksi pitää sen jälkeen valita yrityksen kannalta potentiaalisimmat. Segmentointi ei koskaan ole sattumaa, vaan sen täytyy olla yrityksen valinta. (Bergström & Leppänen 2011, 151.)

Yritys ei pysty vastaamaan kaikkien asiakkaiden tarpeisiin eikä se myöskään olisi kannattavaa yritykselle. Segmentoinnin tehtävänä onkin löytää kohderyhmän tarpeet ja tyydyttää ne kannattavammin ja paremmin kuin kilpailijat. (Bergström & Leppänen 2011, 150.) Asiakkaiden eroavaisuuksista saatua tietoa käytetään siis hyödyksi, jolloin voidaan kehittää uusia asiakkuusprosesseja ja tuotteita sekä tarjota erilaisia palvelutasoja (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Hager, 1999, 39).

Segmentoinnin strategiana voidaan käyttää segmentoimatonta, selektiivistä tai keskitettyä strategiaa. Segmentoimattomassa strategiassa yritys päättää olla huomioimatta erilaisia segmenttejä, jolloin se markkinoi tuotteitaan kaikille. Selektiivisessä strategiassa yritys valitsee useita kohdesegmenttejä, joille se suunnittelee erilaiset tuote- ja markkinointiratkaisut. Keskitetyssä strategiassa yritys valitsee muutaman segmentin, joihin se keskittyy ja suuntaa liiketoimintansa vain näille. (Armstrong & Kotler 2013, 203–204; Rope 2003, 166–170.)

Segmentoinnin käyttötarkoitukset

Perinteisesti segmentoinnin keskeisenä tavoitteena on markkinointiviestinnän tehokas kohdentaminen asiakkaille (Mäntyneva 2001, 26). Nykyisin segmentoinnista voidaan saada apua kuitenkin moniin yrityksen asioihin. Asiakkuudenhallinnassa segmentointi tarkoittaa voimavarojen suuntaamista ja liiketoiminnan ohjaamista. Segmentointia voidaankin hyödyntää

- liikeidean rakentamisessa

- tuote- ja palvelutarjonnan kehittämisessä
- markkinointiviestinnän kehittämisessä
- voimavarojen suuntaamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.)

Segmentoinnin avulla yritys pystyy siis suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaansa tehokkaammin (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52).

Segmentointikriteerit

Segmentointikriteereitä voidaan tarkastella *ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta*. Segmentoinnin ulkoinen näkökulma tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä heidän tarpeiden tai muiden heitä erilaistavien tekijöiden mukaan. Sisäinen näkökulma puolestaan tarkoittaa yrityksen toimintoja ja yrityksen saavuttamia hyötyjä, kuten myyntivolyymia. Segmentoinnin tavoitteena on yhdistää nämä yrityksen molemmat näkökulmat. Monesti segmentoinnissa tehdään virhe, kun tarkastellaan vain ulkoisia tekijöitä eikä huomioida lainkaan sisäistä näkökulmaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Tietoa ulkoisista näkökulmista voi saada yrityksen omista tietokannoista ja kokemuksista, asiakastutkimuksista ja kilpailijavertailuista. Tavoitteena on siis selvittää asiakkaita erilaistavia tekijöitä. Sisäisessä näkökulmassa pitää tunnistaa asiakassegmenttien strateginen merkitys sekä nykyhetken että tulevaisuuden takia. Tietoa näistä asioista yritys saa omista tietokannoistaan ja kokemuksistaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50–51.)

Segmentointikriteerit ovat indikaattoreita, joiden avulla voidaan identifioida ja määrittää asiakasryhmiä. Käytettyjä segmentointikriteereitä on useita. Voidaan käyttää *maantieteellistä segmentointia*, joka voi perustua esimerkiksi asiakkaan postinumeroalueeseen tai muuhun sijaintiin. *Demografisten tekijöiden* käyttäminen on myös yleistä. Demografisia tekijöitä ovat kuluttajamarkkinoilla muun muassa asiakkaan ikä ja sukupuoli ja yritysmarkkinoilla toimiala, henkilöstön määrä, liikevaihto ja toimipaikkojen määrä. *Sosio-ekonomisia* segmentointikriteereitä ovat tulot, varallisuus, koulutus ja yhteiskuntaluokka. *Käyttäytyminen*, kuten os-

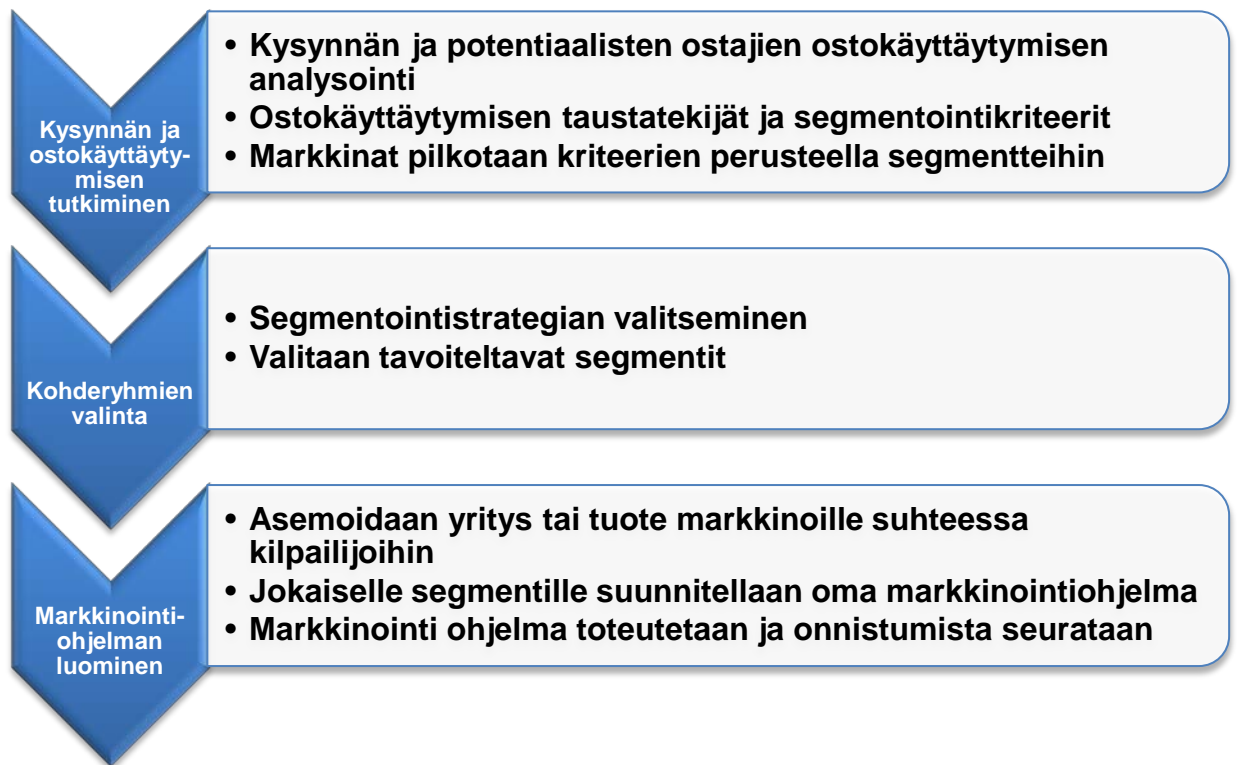
to- ja viestintäkäyttäytyminen, on paljon käytetty segmentointikriteeri. Segmentointikriteerinä voidaan käyttää myös *psykologisia tekijöitä*, kuten elämäntyyliä, arvoja ja normeja. Lisäksi segmentointi voi perustua ihmisten *ostomotiiveihin ja – tottumuksiin*. (Peelen 2005, 223; Bergström & Leppänen 2011, 154.)

Asiakassegmentointi luo tärkeän perustan asiakastavoitteiden asettamiselle, toimenpiteiden kohdentamiselle ja itse toiminnan seuraamiselle. Monet yritykset segmentoivat asiakkaansa kuitenkin edelleen staattisesti, vaikka dynaaminen segmentointi olisi parempi vaihtoehto. *Staattinen segmentointi* tarkoittaa, että asiakasyritys sijoitetaan tiettyyn segmenttiin huomioimalla sen tilanne segmentointikriteerien osalta vain kyseisellä hetkellä. Kriteereitä voivat olla asiakasyrityksen henkilömäärä, toimiala, asiakkaan potentiaalisuus yrityksen kannalta, aktiivisuus ja ostojen euromäärä. (Hellman ym. 2005, 43–44.)

Dynaamisessa segmentoinnissa otetaan huomioon asiakkaan tilassa tapahtuneet muutokset. Jos segmentointiperustana olevat kriteerit muuttuvat tietyn asiakkaan kohdalla, pitäisi myös asiakkaan segmentin muuttua. Asiakkaan segmenttiin vaikuttavat siis asiakkaan ja yrityksen välinen suhde ja sen muutokset. Dynaamista segmentointia pitäisi hyödyntää, mikäli asiakkaan ja yrityksen suhteessa tapahtuu muutoksia. (Hellman ym. 2005, 43–44.)

Segmentointiprosessi

Segmentointi ei tarkoita vain kohderyhmien määrittelyä vaan se pitää nähdä prosessina. Prosessi voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan (kuvio 4), jotka ovat kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen, kohderyhmien valinta ja markkinointiohjelman luominen. (Bergström ym. 2011, 152–153.)



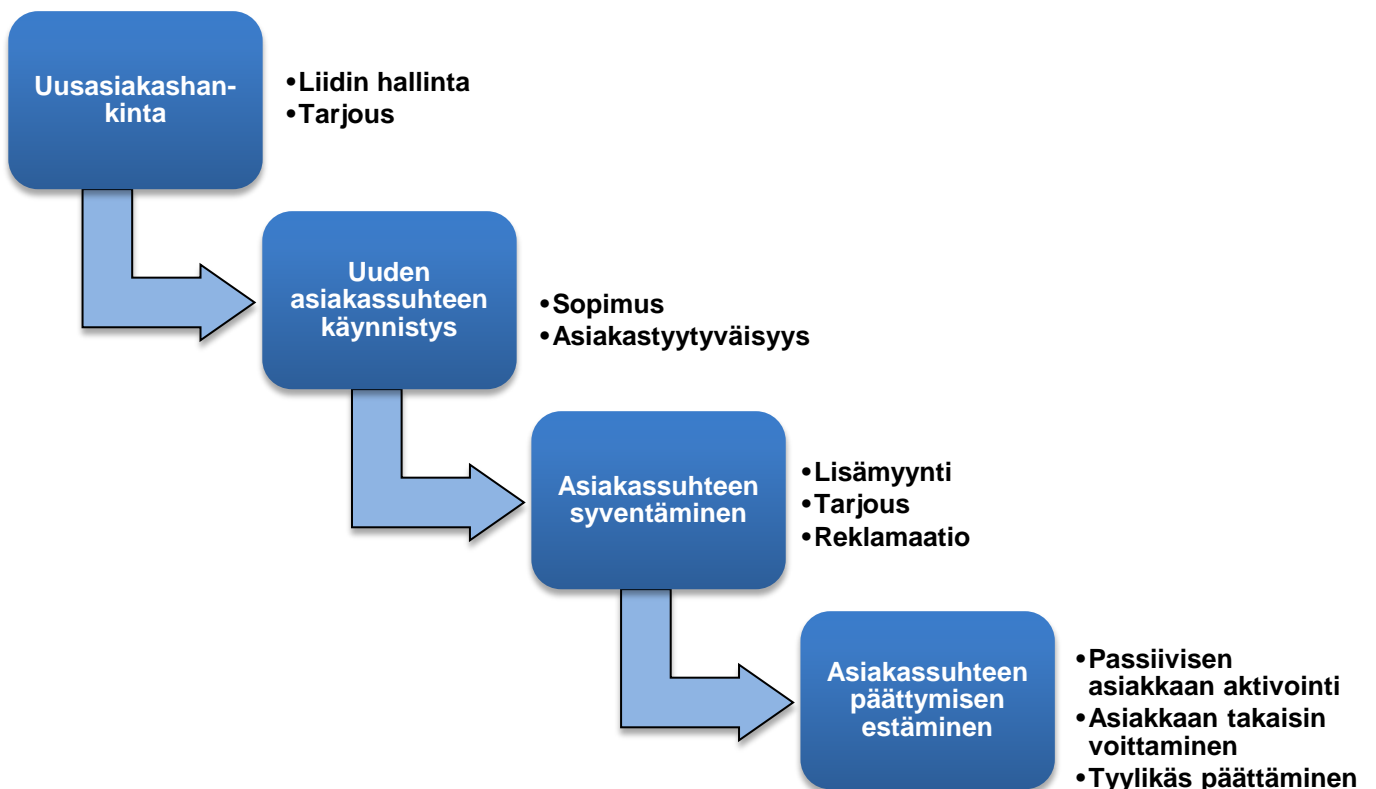
Kuvio 2. Segmentointiprosessi (mukaillen Bergström ym. 2011, 153).

Segmentointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa kysyntää ja ostokäyttäytymistä selvitetään tutkimalla ostajien toiveiden ja tarpeiden eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Kun yritys on ratkaissut sen toiminnan kannalta olennaisimman segmentointikriteerit, se valitsee sopivimmat segmentit. Viimeisessä vaiheessa luodaan markkinointiohjelma, jonka mukaan toimitaan. (Bergström ym. 2011, 153–160.)

2.3 Elinkaarimalli

Asiakkuus sisältää eri vaiheita ja yrityksen tavoitteet sekä toiminta ovat näissä vaiheissa erilaisia. Asiakkuus onkin hyvä pilkkoa elinkaaren eri vaiheisiin. (Hellman ym. 2005, 41.) Asiakkuuden elinkaarimallin voidaan sanoa olevan yksi lähestymis- ja tunnistustapa, kun määritellään asiakkaan segmentointiperusteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 60–61.)

Asiakkuuden elinkaarta käsitellään kirjallisuudessa hieman eri tavoilla sen mukaan miten asioita painotetaan ja mistä näkökulmasta tarkastellaan. Hellman, Peuhkurinen & Raulas (2005, 41–42) käsittelevät elinkaarta tehokkuuden ja ennustettavuuden kannalta. Sekä elinkaaren tehokkuuden että ennustettavuuden kasvattamiseksi tarvitaan prosesseja tai toimintamalleja. Kuviossa 3 esitetään muutamia esimerkkejä asiakassuhteen elinkaarenvaiheen toimintamalleista.

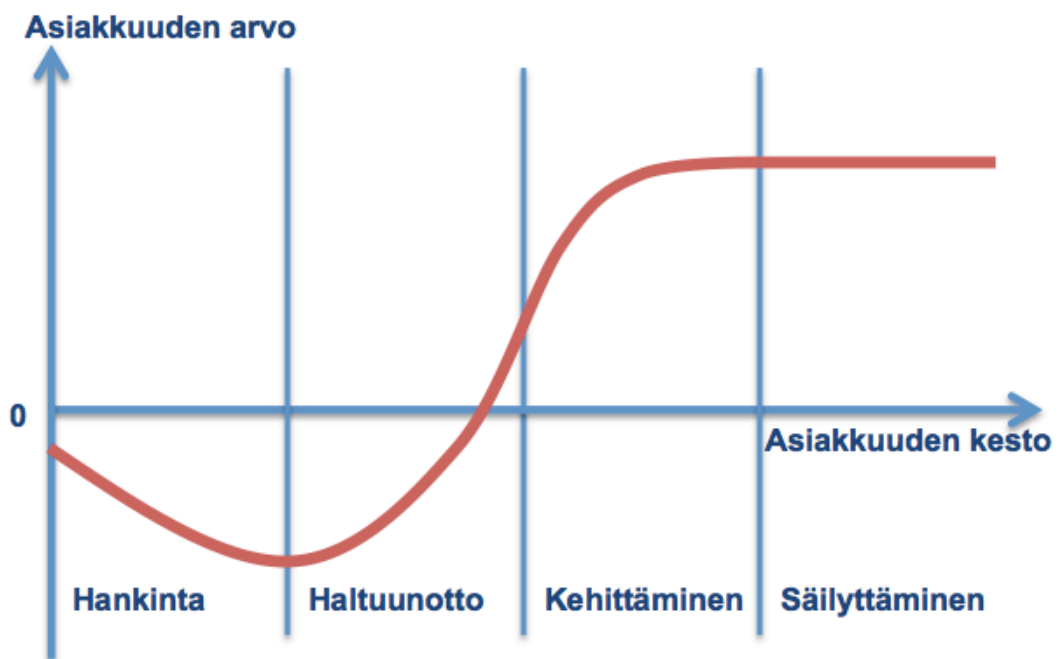


Kuvio 3. Asiakassuhteen elinkaari (mukaillen Hellman ym. 2005, 42).

Mäntyneva (2001,16–18) käsittelee elinkaarta asiakkuuden kannattavuuden näkökulmasta ja hän jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään eri vaiheeseen:

- asiakkuuden hankinta
- asiakkuuden haltuunotto
- asiakkuuden kehittäminen
- asiakkuuden säilyttäminen.

Elinkaarimallia voidaan käyttää myös asiakkuuksien kannattavuuden arvioimiseen. Asiakkuudesta tekevät pääsääntöisesti kannattavan sen kesto ja ostojen määrän kasvu. Uskolliset asiakkaat ovatkin yleensä kannattavia, mutta asiakasuskollisuutta ei voi ostaa, vaan se muodostuu, jos on muodostuakseen. Alkuvaiheessa asiakkuudet ovat yleensä kannattamattomia. Yksittäisestä asiakkuudesta tuleekin kannattava usein vasta, kun se jatkuu tarpeeksi pitkään (kuvio 4). Asiakkuuden kuljettaminen läpi elinkaaren ja sen kannattavaksi tekeminen onkin yksi asiakkuudenhallinnan keskeinen haaste ja tavoite. (Mäntyneva 2001, 16–18.)



Kuvio 4. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (mukaillen Mäntyneva 2001, 17).

Kun asiakkuuden elinkaari saavuttaa kannattavuuden korkeimman kohdan, yrityksen kannattaa keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen ja kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 18.)

Asiakkuuden vaiheet

Uusia *asiakkaita hankittaessa* on tarkoitus luoda asiakkuus ja tehdä heti ensimmäisestä kaupasta kannattava. Tämän jälkeen haasteeksi muodostuu asiakkuuden jalostaminen tulevaisuutta ajatellen. Uusien asiakkaiden hankinta on kuitenkin kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen, joten yrityksen ei kannata keskittyä pelkästään uusasiakashankintaan vaan nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuksien luomisen voidaan katsoa perustuvan uusien asiakkaiden hankintaan potentiaalisten asiakkaiden joukosta. Näitä uusia asiakkuuksia luotaessa on hyvä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle yrityksestä voi olla hyötyä eli mikä voisi olla yrityksen asiakaskohderyhmä?
- Minkä yritysten kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä?
- Voiko asiakas ostaa uudestaan?
- Voiko joku kilpailijoiden asiakkaista ostaa myös meiltä? (Selin & Selin 2005, 125–126.)

Jos yrityksessä ei tunneta asiakkaan toimintaa ja ostoprosessia riittävästi, asiakkuuden jatkuminen hankaloituu. *Asiakkuuksien haltuunotto* pitää siis suunnitella hyvin ja sen eteen pitää tehdä määrätietoista työtä. (Selin & Selin 2005, 126–127.) Palvelu- ja tuotetarjonnan mukauttaminen asiakkaiden olemassa oleviin tarpeisiin auttaa yleensä asiakkuuksien haltuunotossa (Mäntyneva 2001, 20).

Asiakkuuksien kehittämisen yhtenä edellytyksenä on ymmärtää niiden taloudellinen kannattavuus ja kannattavuuteen liittyvä potentiaali. Se tarkoittaa, että asiakassuhdemarkkinointia ja asiakkuuksien kehittämistoimia tehostetaan ja asiakaspotentiaalia pyritään tunnistamaan. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakkuuden arvonnousu on voimakkainta asiakkuuden kehittämisvaiheessa. Kriittisiä osatekijöitä asiakkuuden kehittämisessä ovat yrityksen toimintaprosessit ja tapa hoi-

taa asiakassuhdetta. Kun yritys luo vahvan suhteen asiakkaaseen, asiakkuus todennäköisesti kestää pitkään. (Selin & Selin 2005, 127.)

Asiakkuuksien säilyttämisessä asiakkaiden syvälinen ymmärtäminen on avain heidän sitouttamiseensa, joten asiakkaat ja heidän tarpeensa on tunnettava hyvin. Yrityksen on kuitenkin itse päätettävä ne kriteerit, joiden perusteella asiakas halutaan säilyttää. Taloudellisessa mielessä ajateltuna kaikki asiakkuudet eivät ole säilyttämisen arvoisia. Asiakkuuksia voidaan jaotella sen mukaan, ovatko ne kannattavia nyt vai tulevaisuudessa. Jaoteltaessa asiakkuuksia edellä esitetyllä tavalla korostuvat kriteerit, joiden perusteella yritys haluaa säilyttää asiakkaansa. (Mäntyneva 2001, 22–23.)

Asiakkuus voi ajan myötä muuttua, jos asiakkaan tarpeet muuttuvat tai kehittyvät. Välttämättä asiakkuus ei pääty täysin, mutta joskus näin voi käydä. *Asiakkuus voi päättyä* kahdesta syystä: joko asiakas itse lopettaa sen tai yritys päättää lopettaa sen. Jos yritys lopettaa asiakkuuden, pitää se tehdä hienovaraisesti. Samalla asiakkuudesta pitäisi oppia mahdollisimman paljon tulevaisuutta ajatellen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108; Selin & Selin 2005, 128–129.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Määritelmä ja kehittyminen

Asiakkuudenhallintaa (myöhemmin CRM, Customer Relationship Management) ei ole helppo määritellä. Määritelmä riippuu usein näkökulmasta ja määritelmän kertojasta. Käsite CRM vakiintui kielenkäyttöön vasta 1900-luvun lopulla. Suomessa se on vielä niin uusi käsite, että edes yhtä vakiintunutta käännoästä ei sille ole löytynyt. Tämän käsitteen kuvaamiseen käytetään muun muassa termejä asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. (Oksanen 2010, 21.)

Asiakkuudenhallinta on yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallintaa. Sitä voidaan kuvata jatkuvana prosessina, jonka kautta asiakkuuksista opitaan aiempaa enemmän. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin ja saavuttaa entistä parempaa asiakaskannattavuutta ja lopulta asiakkuuksien kokonaisarvon kasvua. (Mäntyneva 2001, 9-10.)

Asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella *toimintatapana ja tietojärjestelmänä*, joita molempia organisaatio hallinnoi säännöllisesti. *Prosessina* se on asiakas kohtaamisten hallitsemista. (Oksanen 2010, 22.) Peelen (2005,4:6.) on kuvannut määritelmänä asiakkuudenhallintaa juuri prosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita: asiakkaan tunnistaminen, asiakastuntemuksen ja -suhteen luominen sekä asiakaskäsityksen luominen organisaatiosta ja sen tuotteista.

Lähestymistapana asiakkuudenhallintaa voidaan pitää, kun asiakkaita tunnustetaan, hankitaan ja kun heistä yritetään pitää kiinni. *Liiketoiminnan tietojärjestelmänä* CRM voidaan ymmärtää, kun sen avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan muun muassa markkinointitoimintaa. Maksimoitaessa asiakkaiden kannattavuutta, tuottavuutta ja tyytyväisyyttä CRM voidaan ajatella *liiketoimintastrategiana*. (Oksanen 2010, 22.) Peelen (2005, 4:6) näkee CRM:n juuri yksinkertaisesti kuvattuna liiketoimintastrategiana, joka vaikuttaa kokonaisuudessaan organisaation kaikkiin osiin. Myös asiakassuhteita valittaessa ja hallittaessa

asiakkuudenhallinta nähdään liiketoimintastrategiana (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21). Yksi tapa ymmärtää CRM onkin kuvata sitä strategiana ja järjestelmänä, jonka avulla yritys pystyy kehittämään asiakassuhteitaan entistä paremmaksi (Sahlsten 2012).

Asiakkuudenhallinnan voidaan ajatella olevan osa asiakkaiden johtamista. Näin nähtynä asiakkuudenhallinnan katsotaan olevan asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli sen voidaan sanoa olevan toimintaa, joka tähtää asiakastavoitteiden ja -strategioiden toteuttamiseen. (Hellman ym. 2005, 13.)

Kohdennetun markkinoinnin, tehokkaan myynnin ja optimoitujen liiketoimintaprosessien pohjaksi asiakkuudenhallinta vaatii markkina- ja asiakaskeskeistä liiketoimintamallia ja asiakaslähtöistä kulttuuria. Asiakkuudenhallinnalla yritetään saada positiivisia vaikutuksia asiakkaiden hankintaan, heidän sitouttamiseensa, asiakastyytyväisyyteensä ja kannattavuuteensa. Kustannustehokkaan ja kohdennetun asiakkuudenhallinnan perusta on tietojärjestelmissä. Asiakkuudenhallinta ei siis ole vain asiakastiedon hallitsemista, vaan se voidaan nähdä tiedonhallintana, joka tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Tietojärjestelmien pohjaksi tarvitaan kuitenkin oikeanlainen strategia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21; 102.)

Asiakkuudenhallinnasta tuli suuri ilmiö vasta 2000-luvun alussa. Aikaisemmillä vuosikymmenillä oli kuitenkin nähtävissä asiakkuudenhallintaa edeltäviä vaiheita. 1980-luvulla ei puhuttu vielä asiakkuudenhallinnasta. Tällöin keskityttiin tietoon pohjautuvaan markkinointiin, vaikka tiedon hankkiminen oli kallista ja vaivalloista. Kuitenkin 1980-luvulla otettiin iso harppaus ja pystyttiin selvittämään, mitä asiakkaat ostavat, milloin ja kuinka usein. (Rosenfield 2002.) Asiakkuudenhallinnan kehitystä voidaan kuvata myös asiakkaan ja henkilöstön kohtaamisen näkökulmasta. Kyseisen vuosikymmenen voidaan sanoa olleen kohtaamisen aikakautta. Tuolloin uskottiin, että asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa keskittymällä asiakkaan ja henkilöstön kohtaamiseen. (Arantola 2006, 28)

1990-luvulle tultaessa varsinainen asiakkuudenhallinta sai nykyisen merkityksensä. Tyypillistä oli että, asiakkaan ja henkilöstön kohtaamiset nähtiin proses-

sina. Samalla asiakkuudenhallintaan sidottiin kustannus- ja hinnoitteluajattelu, jolloin asiakaskannattavuuslaskenta auttoi kohdistamaan toimenpiteitä ja resursseja oikein sekä hinnoittelu erilaisille asiakasryhmille onnistui aiempaa paremmin. (Arantola 2006, 28) 1990-luvun vaihteen voidaan myös katsoa olevan suhdemarkkinoinnin aikakautta. Tällöin luotiin paljon erilaisia kanta-asiakasohjelmia ja ennen kaikkea pyrittiin tekemään asiakkaista lojaaleja. (Rosenfield 2002.)

Asiakkuudenhallinnassa on ollut nähtävillä kolme erilaista sen sisältöä kehittänyttä vaihetta. Ensimmäinen vaihe oli tiedonjakamisen ja teknologian vaihe. Tässä tavoitteena oli asiakastiedon parempi hallitseminen ja tiedon jakaminen organisaation sisällä sitä tarvitseville. Saatua tietoa hyödynnettiin markkinointiin, kun tutkittiin asiakaskäyttäytymistä. Toinen vaihe oli asiakasarvon vaihe. Asiakkuudenhallinnassa keskityttiin strategisiin asioihin, kuten asiakaslähtöisyyteen ja arvon tuottamiseen itse asiakkaille. Kolmannessa eli strategiavaiheessa strategiasta muokattiin yrityksen tavoitteet asiakkuudenhallinnalle ja toimintatapa. Lisäksi organisaation voimavarojen kohdistaminen ja toiminnan ohjaaminen määritettiin valitulla strategialla. Nykyisellä tietoteknologialla voidaan asiakkuudenhallinnan hyödyt todentaa talouden luvuilla ja kilpailukyvyn kasvulla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20–21.)

3.2 Tavoitteet

Asiakkuudenhallinnalle asetetaan monia erilaisia tavoitteita ja niitä voidaan ryhmitellä monella tapaa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteita voivat Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20) mukaan olla

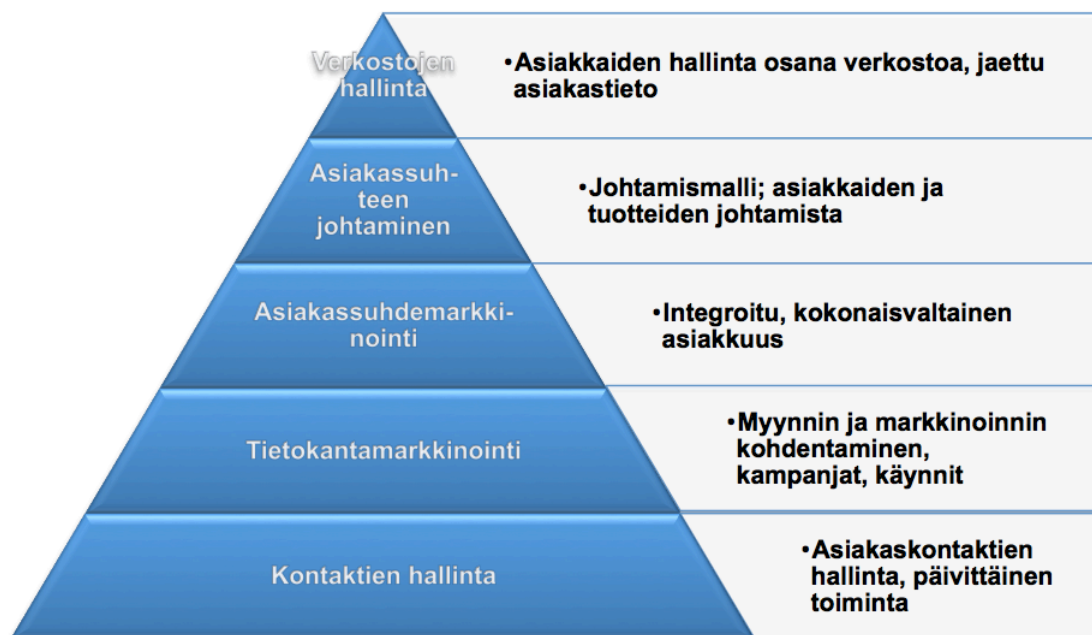
- myynnin tehokkuuden parantaminen
- asiakaspalvelun ja asiakasuskollisuuden kehittäminen
- kommunikaation parantaminen
- tietojärjestelmien käytön tehostaminen
- myynnin hallinnan parantaminen
- markkinoinnin tehokkuuden ja kohdentamisen kehittäminen

- myynnin lisääminen ja katteen parantaminen
- myynnin tiimipohjaisen työskentelyn tukeminen
- markkina-, asiakas- ja kilpailijatietojen tason nostaminen
- arvoa tuottavan myyntityön lisääminen.

Asiakkuudenhallinnan tavoite voi yksinkertaisimmillaan olla yrityksen pyrkimys saada asiakkaat ostamaan tuotteet juuri omalta yritykseltä eikä kilpailevilta yrityksiltä. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista. Ostokäyttäytyminen ei pysy samanlaisena ja yrityksen pitäisi tunnistaa asiakkaiden käyttäytymistä muuttavat tapahtumat. Keräämällä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja sen muutoksista tietoa, yritys pystyy lisäämään asiakkuuden kannattavuutta, joka on yksi yrityksen keskeisistä tavoitteista asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on myös koordinoida toteutettavaa markkinointiviestintää nykyistä paremmin. Yritysten kannattaa käyttää asiakkaidensa toivomaa markkinointiviestintää ja viestiä tämän tarpeiden mukaisesti, etteivät ne hukuta asiakkaitaan markkinointiviesteihin. (Mäntyneva 2001, 11–13.)

Systemaattinen asiakkuudenhallinta on yksi asiakkuudenhallinnan tavoitteista. Siinä yritys panostaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittämiseen yksittäisten kampanjoiden sijaan. Tällöin tavoitellaan asiakaskannan ja yksittäisen asiakassuhteen positiivista kehittymistä ja kehittämistä. (Hellman ym. 2005, 92.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteet voidaan ryhmitellä eri tasoihin. Kuviossa 5 jokaisen tason strategista ja operatiivista kattavuutta kuvaa portaan sisältö ja jokaiseen tavoitetasoon sisältyy aina alemman tason toiminnallisuus. Tasoja ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen. Tietty vaihtoehto ei ole toista parempi, sillä paremmuus riippuu siitä, mikä taso parhaiten vastaa yrityksen tarpeita.



Kuvio 5. Asiakkuudenhallinnan tavoitetasot (mukaillen Hellman 2003, 104; Hellman ym. 2005, 132).

Kuvion 5 avulla yritys voi hahmottaa ja määritellä omia tavoitteitaan ja suunnitella asiakkuudenhallinnan etenemistä. Yksinkertaisinta asiakkuudenhallinnan ratkaisua edustaa portaikon ensimmäinen taso, jossa kontakteja hallitaan yksilökohtaisesti. Tietokantamarkkinoinnin tasolla asiakkuudenhallinta on kampanjajä ja aktiviteettikeskeistä ja se sisältää myynti- ja markkinointitoimenpiteitä. (Hellman 2003, 103–105; Hellman ym. 2005, 131–132.)

Asiakassuhdemarkkinointitasolla yritys pyrkii pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja niiden hallintaan. Asiakassuhteiden johtamisen portaalla tavoitteet asetetaan asiakkaille ja asiakassuhteille. Asiakastavoitteille luodaan myös strategia, jotta ne tavoitetaan. Verkostojenhallinta portaalla panostetaan yhteistyöhön ja asiakassuhteet ovat yhteisiä ja jaettuja verkoston jäsenien kesken. (Hellman 2003, 103–105; Hellman ym. 2005, 131–132.)

Asiakkuudenhallinnan vision pitäisi olla kahdella tapaa yhtenevä yrityksen asettamien asiakkuudenhallinnan tavoitteiden kanssa. Vision pitäisi selventää ne alueet, joille tavoitteita asetetaan, ja kertoa mitä nämä tavoitteet ovat. Yrityksen asiakkuudenhallinnan tavoitteet voidaan ryhmitellä suoritus- ja kehittämistavoit-

teisiin. Osaamisen taso ja nykyinen asiakkaiden toiminnallinen johtaminen yrityksessä vaikuttavat suoritus- ja kehittämistavoitteisiin. Mitä korkeammalla osaaminen on, sitä enemmän yritys voi asettaa itselleen suoritus- ja kehittämistavoitteita. (Hellman 2003, 107.)

3.3 Asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet

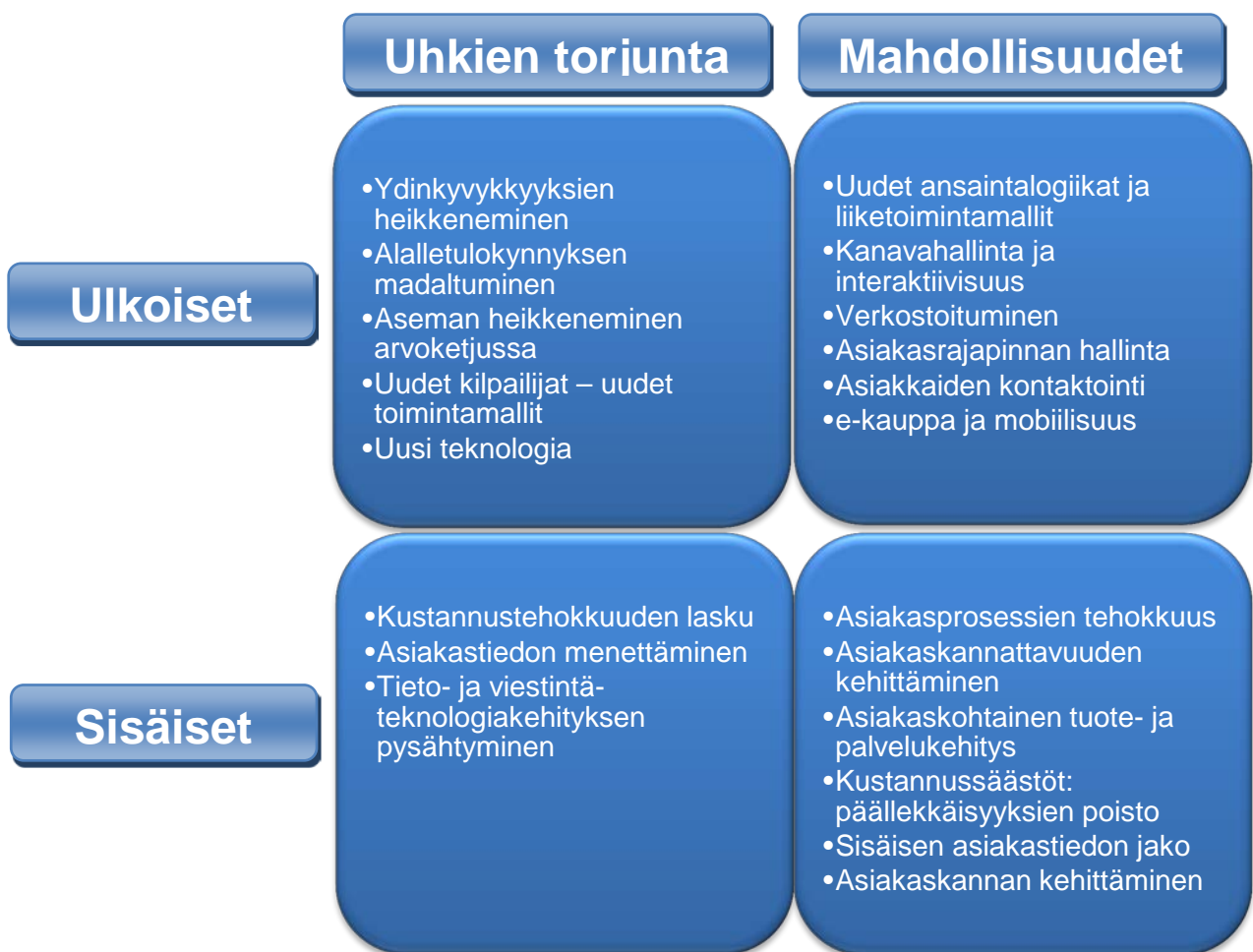
Yritysten asiakkuudenhallinnasta saamat keskeisimmät hyödyt ovat aiempaa parempi tietämys asiakkuuksista ja asiakaskannattavuuden paraneminen. Asiakkuudenhallinta kasvattaa asiakkuuksiin liittyvää tietoa ja ymmärrystä, esimerkiksi siitä, miksi asiakkaat ostavat. Samalla asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jolloin markkinoinnin kokonaiskannattavuus paranee. Myynnin ja markkinoinnin tehokkuus ei kuitenkaan parane itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa, määrätietoista asiakaslähtöisten toimintamallien kehittämistä. (Mäntyneva 2001, 33–34;12.)

Asiakkuudenhallinnan hyödyt etenkin asiakasjohtamisessa yrityksille ovat muun muassa uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen sekä kilpailuetujen luominen. Samalla yritysten toiminta tehostuu ja asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata paremmin (Hellman ym. 2005, 101). Kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset tunnetaan, markkinoinnin kohdentaminen tehostuu (Mäntyneva 2001, 84).

Tietotekniikka on mahdollistanut asiakkuudenhallinnassa tietojen hankinnan, niiden tallentamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen (Hellman 2003, 32–33). Asiakastietojen hyödyntämisellä saadaan tehokkuutta asiakasviestintään ja brändäykseen (Arantola 2003, 146). Asiakastietojen hankinnan pitää olla suunnitelmallinen ja määrätietoinen prosessi, jotta yritys pysyy ajan tasalla asiakkaiden tarpeista ja niiden mahdollisesti odotettavissa olevista muutoksista. (Selin & Selin 2005, 108). Asiakkuudenhallinnan ohjausjärjestelmien tarkoitus onkin kasvattaa asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtämistä (Storbacka ym. 1999, 147). Samalla ohjausjärjestelmät mahdollistavat kohdennetun ja kustannustehokkaan asiakkuudenhallinnan (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21).

Asiakkuudenhallinnan visio

Asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksien ja hyötyjen selvittämisessä voidaan apuna käyttää asiakkuudenhallinnan vision luomista. Tässä visiossa yhdistetään sekä toimialan asiakasnäkökulma että yrityksen sisäinen näkökulma. Asiakkuudenhallinnan mahdollisia hyötyjä voidaan hahmottaa paremmin asiakkuudenhallinnan nelikentällä ja se on tehty SWOT- analyysia mukaillen. Nelikenttä jaetaan uhkien torjumiseen ja uusiin mahdollisuuksiin. Kentässä otetaan huomioon myös yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Kuvio 6).



Kuvio 6. Asiakkuudenhallinnan nelikenttä (mukaillen Hellman 2003, 101; Hellman ym. 2005, 128).

Kuviossa 6 alimmat laatikot kuvaavat yrityksen sisäisten uhkien torjumista ja sisäisiä mahdollisuuksia. Ylemmät laatikot puolestaan kuvaavat yrityksen ulkoisen toiminnan uhkien torjumista ja mahdollisuuksia.. Asiakkuudenhallinnan vision pitäisi vastata muun muassa kysymyksiin, millaisiksi asiakassuhteet ja niiden kannattavuus halutaan kehittää ja millainen arvo asiakassuhteissa halutaan tulevaisuudessa saavuttaa. (Hellman 2003, 101–102; Hellman ym. 2005, 128.)

Asiakkuudenhallinnan hyödyt

Asiakkuudenhallinnan avulla saavutettavia hyötyjä voidaan jaotella eri tavoin. Mäntyneva (2001, 63–64) jakaa ne *analyttisiin* ja *operatiivisiin hyötyihin*. Asiakkuudenhallinnan analyttisiä hyötyjä ovat asiakkaiden helpompi analysointi, ryhmittely, tutkiminen ja markkinoinnin suunnittelu erilaisille kohderyhmille. Operatiiviset hyödyt puolestaan tukevat asiakkuudenhallintaa toteutettaessa käytännön markkinointitoimenpiteitä, joita voivat olla esimerkiksi kampanjat ja markkinointiviestintä.

Tehokkuuden näkökulmasta asiakkuudenhallinnan hyödyt voidaan jakaa *strategiseen* ja *operatiiviseen tehokkuuteen*. Strategista tehokkuutta syntyy kun yrityksen voimavarat kohdistetaan oikein. Strategiseen tehokkuuteen vaikuttavat muun muassa tuotteet, markkinat, kilpailuasema ja hinnoittelu. Asiakkuuksien segmentoinnilla vaikutetaan eniten strategiseen tehokkuuteen. Liiketoimintaa pitäisi suunnitella ja ohjata asiakkuudenhallinnassa määritellyn segmentoinnin avulla. Strategisesta tehokkuudesta saatavien hyötyjen toteutuminen vaatii aikaa, koska samalla yrityksen toimintakulttuuri joutuu muuttumaan. Strategisessa tehokkuudessa onkin pääosin kyse voimavarojen suuntaamisesta strategian mukaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27–28.)

Lin, Lin, Huang & Kuo (2006,210) mukaan *strategisia hyötyjä* ovat asiakasuskollisuuden kasvu, johtamisen tehokkuus ja tietojärjestelmän integroiminen. Yrityksen kilpailukykyä kasvattavat virtaviivaiset toimintaprosessit, jolloin kustannukset pienenevät, voitot kasvavat ja segmentointia voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi.

Operatiivinen tehokkuus rakentuu kahdesta osasta: sisäisestä toiminnan laadusta ja määrällisestä suorituskyvystä. Operatiivista tehokkuutta parannetaan tyypillisesti yhdistämällä systemaattisia toimintatapoja ja uutta teknologiaa. Sisäistä toiminnan laatua arvioidaan saavutettuina kustannussäästöinä, joita voidaan saavuttaa myynnin kasvun ja suuremman katteen sekä pitkien asiakassuhteiden avulla. Määrällisessä suorituskyvystä on kyse lähinnä muodostetun yhtenäisen ja systemaattisen toimintatavan tehostamisesta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27–33.)

Lin ym. (2006,210) huomioivat strategisten hyötyjen lisäksi *operatiiviset ja taktiset hyödyt*. Näitä operatiivisia ja taktisia hyötyjä ovat muun muassa asiakkaiden vaatimukseen vastaaminen, laadukas asiakaspalvelu ja sen tukitoimet sekä asiakastiedon tarkkuus ja täsmällisyys ja sen jakaminen yrityksen sisällä.

Asiakkuudenhallinnan konkreettisimpia hyötyjä ovat

- markkinoinnin parempi kohdentaminen asiakasryhmille
- asiakkaiden tarkempi segmentointi ja profilointi
- myynnin ja kauppojen syntyminen todennäköisyyden kasvu
- asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden parantaminen
- tehokkuuden parantaminen myyjien työssä
- myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantaminen
- asiakaskannattavuuden kasvattaminen (Crementum 2014).

Finnegan ja Willcocks (2007, 5) tiivistävät asiakkuudenhallinnan hyödyt kolmeen osaan. Asiakkuudenhallinta antaa ensinnäkin jokaiselle työntekijälle työkalun henkilökohtaisten kontaktien ja asiakastietojen hallitsemiseen. Toiseksi asiakkuudenhallinta tukee markkinoinnin vuoropuhelua. Yritys voi toteuttaa yksilöllistä markkinointia, jolloin asiakas saa vain sitä informaatiota, jota hän toivoo saavansa. Kolmanneksi asiakkuudenhallinta antaa synergiaetuja. Asiakastietoja voidaan hyödyntää markkina-analyysissä ja tuotekehityksessä. Tiedot luovat pohjan uuden tuotteen kehittämiseksi ja markkinoinnille.

Asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkuuksien tehokkaan ja taloudellisen hankkimisen, koska sen avulla markkinointi voidaan kohdentaa erityisesti kaikkein potentiaalisimmille asiakkaille. Toimiakseen asiakkuudenhallinta vaatii kuitenkin jatkuvaa informaatiota asiakkaista. (Mäntyneva 2001, 57.) Asiakasinformaation hyödyntämisestä saatuja tuloksia ovat muun muassa kustannussäästöt postitettavien suoramainosten määrien pienentyessä, mahdollisten asiakkaiden tunnistamisen paraneminen ja lisämyynnin sekä asiakaskannattavuuden parantuminen. Myös asiakasuskollisuus paranee, kun tarjooma pystytään rakentamaan sellaiseksi, että se vastaa asiakasryhmän tarpeita. Asiakaskohtaamisissa myynnin määrä kasvaa, kun asiakaspalvelijalla on asiakkaasta riittävää ja oikeaa tietoa. Lisäksi myynti kasvaa kaiken kaikkiaan, kun myös jakelukanavalle viestitään asiakasinformaatiota. (Arantola 2006, 104.)

Asiakkuudenhallinta tarjoaa erityistä hyötyä markkinointiviestintään. Asiakkaista muodostetut tietokannat mahdollistavat yksilöllisen markkinointiviestinnän, sillä ne lisäävät tietämystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja heidän tarpeistaan. Markkinointiviestinnän vaikuttavuus paranee, kun markkinointiviestintä voidaan kohdentaa aiempaa paremmin ja kun lähetetty viesti voidaan muokata vastaamaan vastaanottajan tarpeita. Kun markkinointi suunnataan tietylle kohderyhmälle, on mahdollista käyttää juuri sille sopivaa markkinointikanavaa. (Mäntyneva 2001, 74–76; 96.)

4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTÖN MAHDOLLISUUDET

YRITYS X: SSÄ

4.1 Lähtötilanne ja tutkimuksen toteuttaminen

Toimeksiantajayritys oli päättänyt hankkia uuden toiminnanohjausjärjestelmän syksyllä 2010 ja opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia uuden järjestelmän myötä. Toimeksiantajayritys aikoo nostaa uuden järjestelmän yritystasolta konsernitasolle ja sen nykyiset prosessit sekä tavoitetila määriteltiin hankintapäätöksen jälkeen projektia vetävän konsultin kanssa. Prosesseilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi myynti-, toimitus- ja tuotantoprosesseja. Yrityksen nykyiset prosessit käytiin läpi ja mietittiin, miten hyvin nykyiset tietotekniset ratkaisut tukevat niitä. Sen jälkeen määriteltiin tavoitetila eli miten prosessit saadaan toimimaan jatkossa konsernitasolla. Tiedon haluttiin liikkuvan sähköisesti prosessista toiseen konsernin sisällä. Tämän jälkeen määriteltiin toiminnanohjausjärjestelmälle asetettavat vaatimukset.

Uusi toiminnanohjausjärjestelmä koostuu niin kutsutuista moduuleista eli erilaisista ohjelmista. Toimeksiantajayritys tulee käyttämään lähes kaikkia moduuleita eli toiminnanohjausjärjestelmä tulee koostumaan ainakin tuotantokannan, myynnin, oston, asiakkuudenhallinnan ja talouden moduuleista. Asiakkuudenhallinta on siis yksi kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän moduuli. Asiakkuudenhallinnan ohjelma koostuu vastaavasti monesta eri ohjelmamoduulista, joita ovat muun muassa yritystiedot, asiakas- ja toimittajatiedot sekä erilaiset asiakkuudenhallintaa helpottavat lisämoduulit. Asiakkuudenhallinnan osassa kaikki ohjelmamoduulit on siis koottu yhteen paikkaan asiakkuudenhallinta-osan alle.

Opinnäytetyöhön tarvittavaa tietoa kerättiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa menetelmässä tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksessa yritetään ennemminkin selvittää tai löytää tosiasioita kuin todistaa jo olemassa olevia totuuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jolla Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009,74) voidaan esimerkiksi tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelun voidaan sanoa olevan puoli-strukturoitu haastattelu, joka tarkoittaa että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Sen sijaan haastattelussa edetään ennalta päätettyjen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaan, jotka pohjautuvat työn tietoperustaan. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat eikä valmiita vastauksia ole, jolloin haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Teemahaastattelu onkin enemmän keskustelu kuin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Aaltola & Valli 2010, 25–27.)

Teemahaastattelussa haastatteluaiheiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun aikana. Haastattelu sallii lisäksi täsmennyksiä kysymyksiin ja haastattelu motivoi vastaajia paremmin kuin lomaketutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35; Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää sekä järjestelmätoimittajan että toimeksiantajayrityksessä työskentelevien myyjien ja myyntijohtajan näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta uudessa ERP- järjestelmässä. Tämän johdosta haastateltavaksi valittiin järjestelmätoimittajan edustaja, ERP-projektia vetävä toimeksiantajayrityksen ulkopuolinen konsultti, kaksi myyjää ja myyntijohtaja.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut nauhoitettiin sanelimelle ja lopuksi aineisto litteroitiin eli purettiin sanalliseen muotoon tietokoneelle. Haastattelut pohjautuivat kolmeen tietoperustasta johdettuun teemaan

- Asiakkuuden segmentointi ja elinkaari
- Asiakkuudenhallinnan käyttö ja tavoitteet
- Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja tavoitteet

Teemat olivat samat haastatteluissa, mutta kysymysten muoto vaihteli riippuen haastateltavasta kohderyhmästä. Teemahaastattelut löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastattelun aluksi, ennen varsinaisiin teemoihin paneutumista, konsultti ja jär-

jestelmätoimittajan edustaja kertoivat toimenkuvastaan ja siitä, miten he ovat mukana toimeksiantajan projektissa. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan järjestelmästä ja erityisesti sen asiakkuudenhallinnan osasta. Myyjiltä ja myyntipäälliköltä kysyttiin taustatiedoksi heidän toimenkuvaansa yrityksessä ja sitä, ovatko he aikaisemmin käyttäneet asiakkuudenhallintajärjestelmää.

4.2 Asiakkaiden segmentointi ja asiakkuuden elinkaari

Ensimmäisessä haastatteluteemassa käsiteltiin asiakkaiden segmentointia ja asiakkuuden elinkaarta. Järjestelmätoimittajan ja konsultin kanssa keskusteltiin siitä miten järjestelmässä huomioidaan segmentointi, auttaako järjestelmä segmentoinnissa ja onko segmentointiprosessi helppo toteuttaa uudessa järjestelmässä. Elinkaaresta nostettiin esille se, otetaanko järjestelmässä huomioon asiakkuuden elinkaari ja voiko elinkaaren vaiheita hahmottaa järjestelmän avulla aiempaa helpommin. Myyjien ja myyntijohtajan kanssa puolestaan keskusteltiin, miten asiakkaita on tähän asti segmentoitu, miten asiakkuuksien elinkaari on huomioitu ja pitäisikö segmentointia tai elinkaaren vaiheita hahmottaa paremmin kuin aikaisemmin.

Järjestelmätoimittajan mukaan asiakkaiden segmentointi voidaan huomioida järjestelmässä. Tässä vaiheessa, ennen järjestelmän käyttöönottoa, segmentoinnin kriteerit ovat kuitenkin vielä avoinna, koska toimeksiantajayritys ei ole vielä määritellyt niitä. Toimeksiantajayritys määritteleeekin segmentointikriteerit itsenäisesti, mutta todennäköisesti kriteereitä ovat ainakin euromääräinen ja mahdollisesti myös kappalekohtainen myynti. Segmentointikriteereitä pystytään järjestelmässä määrittämään melko rajattomasti eri näkökulmista ja kriteerit ovat aina toimeksiantajayrityksen päätettävissä.

Segmentointikriteerien määrittämisen jälkeen asiakkaiden käyttäytymistä voidaan seurata segmenteittain. Tämän jälkeen markkinointi voidaan kohdistaa tehokkaasti eri segmenteille. Ohjelmassa on tarjolla esimerkiksi kampanjaprosessi, jonka avulla markkinointi voidaan suunnata segmenteille. Asiakkaiden käyttäytymistä järjestelmässä voidaan seurata johdon raportointijärjestelmästä

saatavien raporttien avulla. Raportointijärjestelmästä saadaan selville niin euromääräiset kuin kappalekohtaiset myynnit ja sen avulla voidaan myös tarkastella mitä tuotteita asiakkaalle on tarjottu.

Myyjien ja myyntijohtajan näkemykset segmentoinnista olivat hyvin samankaltaisia. Tällä hetkellä segmentointikriteerinä toimeksiantajayrityksessä on käytetty asiakkaiden toimialaa. Näiden asiakasryhmäsegmenttien alta löytyy muutamia niin sanottuja alasegmenttejä eli esimerkiksi kaupparyhmiä, jotka määrittelevät asiakasryhmää tarkemmin. Tämänhetkinen segmentointi ei siten erottele segmenttejä toisistaan esimerkiksi ostomäärien mukaan. Myyjät ja myyntijohtaja eivät toivoneet erilaisia segmentointikriteereitä, mutta kaikilla oli selkeä toive saada apua ja jotakin työkaluja segmenttien hallitsemiseen. Työkalulla he tarkoittivat esimerkiksi euromääräisten myyntien seuraamista. Ne auttaisivat myyjiä hahmottamaan sitä, mihin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin kannattaa panostaa. Tällä hetkellä myyjillä on vain jonkinlainen käsitys asioista, mutta varsinaista fakta-tietoa ei ole ja sitä kaivattaisiin.

...työkaluja ja apuja sen segmentin hallitsemiseen tarvittais. (myyntijohtaja)

...se(tiedot segmenteistä) on aika tärkeitä faktaa sinänsä ja nythän se menee semmosella mutu-tuntumalla. (myyjä A)

Järjestelmässä voidaan huomioida asiakkuuden elinkaari ja asiakkaan tai asiakasryhmän elinkaarenvaihe pystytään hahmottamaan. Esimerkiksi erillisellä liidin, eli saadun asiakaskontaktin, hallintaohjelmalla voidaan hahmottaa paremmin uusasiakashankintaa. Vastaavasti kampanjaosuudessa voidaan aktiivoida tiettyjä asiakkaita suuntaamalla heille kampanjoita. Asiakkaiden elinkaaren vaiheita voidaan myös tarkastella seuraamalla esimerkiksi myyntiprosessin eri vaiheita. Näitä vaiheita ovat asiakaskontaktointi, sopimus, myynti, tarjous ja tilaus. Paikantamalla asiakas näihin vaiheisiin voidaan siis päätellä asiakkaan elinkaaren vaihe.

Järjestelmässä asiakkuuden kannattavuuden seuraaminen elinkaaren eri vaiheissa on myös helppoa. Johdon raportointijärjestelmä tukee myös elinkaaren vaiheiden hahmottamista. Raportit ovat erilaisia yhteenvetoja tai näkymiä asiakkaista ja niistä voidaan havaita nykyisten asiakkuuksien elinkaaren vaiheita.

Raportointijärjestelmä nostaa yhteenvetoihin esille myös potentiaaliset asiakkaat eli asiakkaat, joita ei ole vielä kontaktoitu,

Myyjien ja myyntijohtajan näkemykset asiakkuuden elinkaaren vaiheista, ja toiveista hahmottaa eri vaiheita, olivat hyvin samankaltaisia. Varsinkin myyjät miettivät elinkaaren vaiheita paljon oman päivittäisen työnsä kautta. Heidän mielestään toimialalla ei ole kovin olennaista hahmottaa asiakkuuden elinkaaren vaiheita, koska suurin osa asiakkaista on yritysasiakkaita ja pääosin kyse on jatkuvista asiakkuuksista. Elinkaaren vaiheita ei siis ajatella jatkuvasti, mutta vaiheet ovat kuitenkin aina toiminnan taustalla. Elinkaaren vaiheita ei myyjien mielestä tarvitse hahmottaa paremmin. Tulevaisuudessa toivottiin saatavan joidakin signaaleja siitä, missä vaiheessa asiakas on. Usein heidän mielestään asiakas saattaa kadota muiden asiakkaiden sekaan ja unohtua varsinkin, jos asiakkuus on elinkaaren alkuvaiheessa. Myyjät esittivät toiveita siitä, miten määrätyissä tilanteissa tulisi toimia:

...voisko sanoa käytetyt asiakassuhteet pitäis aktivoida. Koska tuolla on paljon semmosia asiakkaita jotka on vuonna yks ja kaks ostanu jotain tai pyytäny tarjouksen, mut sit kun ne on ostanu 1985 jotain niin sen jälkeen kun ne on lopettanu, ketään ei oo kiinnostanu miks ne on lopettanu. (myyjä B)

...antais jotain signaaleja, riippuen siitä missä vaiheessa. Erilaisia tiedonantoja siitä asiakkasta.. (myyjä B)

...olis hyvä saada tietoo. On ne uudet urakoitsijakontaktit, vanhat urakoitsijakontaktit. Missä ne elää, onko ne olemassa mitä niille kuuluu jne. (myyjä A)

Myyjät toivoivat, että järjestelmä muistuttaisi säännöllisesti kontaktoimaan asiakkaita, ettei asiakkuuksia menetettäisi tai etteivät ne hukkuisi asiakkuuksien massaan. Asiakkuuksien menettäminen on huono asia, sillä myyjien mielestä jo hankittua kontaktia on helpompi lähestyä uudestaan, kun taas täysin uuden kontaktin hankkiminen on vaativaa tehtävä.

4.3 Asiakkuudenhallinnan käyttö ja tavoitteet

Toisessa teemassa oli tarkoitus saada tietoa siitä, mitä asiakkuudenhallinta on haastateltavien mielestä, miten he arvioivat asiakkuudenhallinnan muuttavan

toimintaa uuden järjestelmän myötä ja minkälaisia henkilökohtaisia tai yleisiä tavoitteita asiakkuudenhallinnalle voidaan asettaa. Järjestelmätoimittajan ja konsultin kanssa nousi esille myös asiakkuudenhallinnan kehittyminen vuosien aikana.

Järjestelmätoimittaja ja konsultti määrittelivät asiakkuudenhallinnan samalla tavalla. Heidän mukaansa asiakkuudenhallinta on kokonaisuus, jonka pitäisi olla osa kaikkea toimintaa yrityksessä. Joskus asiakkuudenhallinnan ajatellaan virheellisesti olevan vain markkinointia.

Hirveen usein niinkun virheellisesti ajatellaan, että se liittyy vaan markkinointiin ja myyntiin. Mut oikeestihan se läpäsee kaikki prosessit, toiminnot yrityksessä ja sen pitäis olla osa kaikkea. (konsultti)

Asiakkuudenhallinta ei kuitenkaan ole vain markkinointia vaan se on kaikkea asiakkaaseen liittyviä tietoja ja toimintoja. Asiakkuudenhallinta on asiakasprosessin hallitsemista, johtamista ja seuraamista ja sen pitää kulkea läpi asiakkuuden elinkaaren. Tiivistetysti asiakkuudenhallinta määriteltiin pitkäksi prosessiksi läpi yrityksen toimintojen.

...asiakastiedonhallintaa...asiakkuudenhallinta on myös, et hallitaan sitä asiakasprosessia. Niin että se on oikeesti johdettavissa ja seurattavissa. (konsultti)

Ensinnäkin sitä uusasiakashallintaa tai hankintaa...saadaan joku...vainu jostakin uudesta asiakkaasta. Miten jatketaan markkinoinnilla ja miten lähestytään sitä asiakasta ja miten voidaan tehdä markkinointikampanjoita... Sitten kun tää asiakkuus on tullut, lähetään sitä viemään eteenpäin toivottavasti hyviin kauppoihin...(järjestelmätoimittaja)

Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, mitä asiakkuudenhallinta on järjestelmän kannalta. Näkemykset tästäkin olivat hyvin yhteneviä. Haastattelujen perusteella asiakkuudenhallinnan tarkoitus ja merkitys säilyy, vaikka järjestelmä otetaan mukaan toimintaan. Vaikka yrityksellä ei olisi asiakkuudenhallintajärjestelmää, asiakkuuksia pitäisi kuitenkin hallita. Järjestelmässä asiakkuudenhallinta on enemmänkin asiakasprosessin ohjaamista ja järjestelmä toimii työkaluna ja auttaa asiakkuuksien hallitsemisessa.

Kyllä se mun mielestä sitä ihan samaa on. (järjestelmätoimittaja)

Se on sen asiakastiedonhallintaa ja sitten on se asiakasprosessin ohjaamista... Mutta onhan se ihan samanlaista, vaikka sulla ei oo järjestelmää.. (konsultti)

Konsultin mielestä järjestelmä tuo toimeksiantajayritykselle asiakkuudenhallintaan mahdollisuuden palvella asiakasta koko organisaationa, sillä kaikki asiakasta koskeva tieto löytyy yhdestä paikasta. Ennen toiminnanohjausjärjestelmiä yrityksissä on yleisesti ollut vallalla ajatus siitä, että jokainen myyjä hoitaa omat asiakkaansa tai logistiikka hoitaa asiakkaat. Järjestelmän avulla asiakkaista voidaan toimeksiantajayrityksessä huolehtia yhdessä, sillä asiakastieto on aina ja kaikkien saatavilla eivätkä esimerkiksi sairauslomamat estä asiakkaan asioiden eteenpäin viemistä.

Konsultin ja järjestelmätoimittajan mielestä asiakkuudenhallinta on kehittynyt sekä järjestelmien että asenteiden muutosten avulla. Konsultin mielestä voidaan puhua aalloittain etenemisestä. Ensimmäisessä aallossa pääpaino oli tuotannon ja taloushallinnon kehittämisessä. Seuraavassa aallossa keskityttiin asiakkuudenhallinnan kehittämiseen. Konsultin mielestä varsinkin Suomessa on ollut sellainen trendi, että asiakkaaseen liittyvät asiat ovat olleet yrityksissä viimeisin kehityskohde. Yleensä on ensin laitettu muu koneisto kuntoon ja vasta sitten mietitty asiakasta.

Järjestelmätoimittaja kertoi, että varsinkin tietotekniikan ja toiminnanohjausjärjestelmien kehityksen myötä asiakkaisiin liittyvät tosiasiat nähdään aiempaa selkeämmin. Aikaisemmin saatettiin luottaa pelkästään uskomukseen siitä, että joku asiakas on tuottava, koska hänen kanssaan ollaan paljon tekemisissä. Todellisuus saattoi kuitenkin olla toista. Järjestelmien avulla voidaan myös siirtää niin sanottua hiljaista tietoa, koska nyt tieto on kaikkien saatavilla eikä asiakkuudenhallinta perustu enää niin vahvasti tiettyihin hyviin myyjiin ja suhteisiin.

Myyjät ja myyntijohtaja näkivät asiakkuudenhallinnan pitkänä prosessina ja jatkuvana toimintana. Tämä näkemys ei siis juuri eronnut järjestelmätoimittajan ja konsultin näkemyksistä. Myyjät kuvailivat ja määrittelivät asiakkuudenhallintaa kuitenkin paljon vertaamalla sitä omaan päivittäiseen työhönsä, josta kerrottiin usein esimerkkejä.

Yks on se että näitä uusia kontakteja, miten siitä seuraavia tarjouskyselyjä niiden hoitaminen. Sitten siitä seuraavan tilauksen, toivon mukaan tilaukseen, hoitamine, kuuluu yhtäläillä. Sitten sen logistiikan järjestäminen, reklamaatiohoidot... pitkäkallinen prosessi joka tapauksessa.. (myyjä A)

Mun mielestä se on esimerkiksi pitämään kirjaa sen asiakkaan tapaamisista eli-
kä että mä oikeeseen aikaan osaan lähestyä sitä oikeilla asioilla... mut et lähinnä
asiakkaan hoitamista ja edesauttavia asioita. (myyjä B)

Asiakkuudenhallinta, se on kaikkia näitä toimenpiteitä, mitkä liittyy asiakkaaseen.
Jollakin tavalla tehtäviä toimenpiteitä ja niitten hallitsemista järjestelmä tasolla...
tavottena että saatais siitä asiakkuudesta mahdollisimman paljon hyötyä. (Myynti-
tjohtaja)

Kun myyjät ja myyntijohtaja miettivät asiakkuudenhallintaa uuden järjestelmän
kannalta, ei sen merkitys muuttunut. Enemmänkin he miettivät sitä, mitä uutta
järjestelmä tuo asiakkuudenhallintaan. He uskoivat, että päällekkäinen työ vä-
henee, sillä tiedot asiakkaasta näkyvät kaikille. Aikataulutus ja asioista huoleh-
timinen helpottuu ja asiakkuudenhallinnasta tulee tehokasta, kun järjestelmästä
saadaan faktatietoa tukemaan työtä.

...se on ainakin tehokkaampi. Tarvittaessa saatais enemmän ulos ja toivon mu-
kaan justiin näitä tämmösiä asioita, että sieltä voitais hakee jollain tiettyä kritee-
reillä mikä on toiminu ja mitenkä aktiivisesti, mitenkä paljon, koska on toiminu.
Kaikkea tämmösiä seikkoja, ne olis tosi hyviä. (myyjä A)

...et enemmän koen et se helpottaa sitä olemassa olevaa ajatusta (myyjä B)

Haastatteluissa nostettiin esille myös asiakkuudenhallinnalle asetettavat tavoit-
teet. Järjestelmätoimittaja kertoi monista erilaisista tavoitteista, esimerkiksi
myynnille voidaan tavoitteeksi asettaa euromääräinen myynti. Myyjille puoles-
taan voidaan asettaa tavoitteeksi kontaktoida tietty määrä asiakkaita ja saada
niistä tietty osa johtamaan kauppiaan. Myyjien tavoitteeksi voidaan asettaa
myös tehokas ajankäytön hyödyntäminen. Toimeksiantajayrityksessä ajankäy-
tön tehokas hallinta ja parantaminen on järjestelmätoimittajan mielestä se asia,
johon kannattaa panostaa: aikaa pyritään käyttämään tuottaviin asiakkaisiin.
Konsultin kanssa keskustellessa esiin nousivat samat asiat. Hän vertasi toimek-
siantajayrityksen kanssa määriteltyjä asiakkuudenhallinnan hyötyjä ja totesi nii-
den olevan samalla tavoitteita. Tavoitteita ja hyötyjä ovat muun muassa

- myynnin suunnitelmallisuuden ja ennustettavuuden paraneminen
- myynnin johtamisen ja ohjelmoinnin helpottuminen
- työaikasäästöt ja päällekkäisen työn väheneminen
- toiminnan analysoinnin mahdollistuminen

- kontaktoimattomien tahojen havaitseminen.

Myyjät ja myyntijohtaja osasivat asettaa sekä henkilökohtaisia että järjestelmän kannalta realistisia tavoitteita asiakkuudenhallinnalle. He näkivät asiakkaiden kontaktoinnin erityisen tärkeäksi asiaksi. Uusasiakashankintaa halutaan tehostaa ja samalla näiden uusien asiakkaiden kanssa kauppohen tekeminen nähtiin tärkeäksi asiaksi. Uusien saatujen asiakaskontaktien toivottiin johtavan asiakkuuteen. Järjestelmän myötä uskottiin saatavan työkaluja uusien asiakaskontaktien ohjaamiseen oikeaan suuntaan, jolloin uuden asiakkuuden säilyttäminen helpottuu.

..asiakasta kontaktoidaan ja siitä pidetään huolta. Ja ennen kaikkea et mä en oo menossa myymään mitään niille siinä tapaamisvaiheessa, vaan mä oon luomassa kumppanuutta niiden kanssa. Et me halutaan olla muutakin kun tavarantoiminta. (myyjä B)

...että pystyttäs saattamaan saatuja asiakkuuksia kauppaan asti ja sitten tietysti pitää siitä asiakkaasta senkin jälkeen kiinni. ei päästetä irti... se on henkilökohtainen ja koko järjestelmällinenkin tavote kyllä. (myyjä A)

Yleisiä tietysti se että, saatais erpistä enemmän näistä uusasiakashankintatapauksista semmosia asiakaskeissejä. Ne johtais varsinaiseen asiakkuuteen eli siinä tilanteessa pystyttäis hyötymään rahallisesti tästä asiakassuhteesta... (myyntijohtaja)

Myyjät ja myyntijohtaja asettivatkin päivittäiseen työhönsä selkeitä tavoitteita, jotka olivat realistisia ja hyödyllisiä. Samalla he odottivat järjestelmän tukevan tavoitteiden saavuttamista.

4.4 Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja ongelmat

Viimeisessä teemassa keskustelua käytiin asiakkuudenhallinnan hyödyistä ja mahdollisesti eteen tulevista ongelmista. Järjestelmätoimittajan ja konsultin kanssa pohdittiin heidän näkemyksiään saavutettavista hyödyistä sekä toimeksiantajayrityksessä että muissa yrityksissä. He kertoivat myös, mitä ongelmia yritykset yleensä kohtaavat ja mielipiteensä siitä, onko todennäköistä, että toimeksiantajayritys kohtaa näitä samoja ongelmia.

Lopuksi mietittiin, miten näitä ongelmia voidaan välttää tai miten näitä voidaan ratkaista. Myyjien ja myyntijohtajan kanssa keskusteltiin puolestaan heidän toiveistaan eli minkälaisia hyötyjä he toivovat saavansa järjestelmästä. Myyjät ja myyntijohtaja nostivat esiin myös ongelmia, joita he mahdollisesti kohtaavat ja pohtivat mikä tulee olemaan vaikeinta ERP- järjestelmän käyttöönotossa.

Lopuksi järjestelmätoimittajan, konsultin ja myyntijohtajan kanssa keskusteltiin vielä asiakkuudenhallinnan visiosta ja mitä hyötyä siitä voisi olla. Kaikkien mielestä vision tekeminen on hyödyllistä. Järjestelmätoimittaja ja konsultti olivat sitä mieltä, että vision tekeminen olisi hyödyllistä ennen järjestelmän käyttöönottoa. Myyntijohtaja taas katsoi, että visiota voitaisiin hahmottaa paremmin ja siitä tulisi realistisempi sen jälkeen kun asiakkuudenhallinnan moduulia on käytetty jonkin aikaa.

Järjestelmätoimittaja ja konsultti toivat esiin monia mahdollisia hyötyjä, joita toimeksiantajayrityksen on mahdollista saada asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Järjestelmätoimittajan mukaan asiakkuudenhallinnassa pystytään uuden järjestelmän avulla keskittymään kannattaviin asiakkuuksiin, minkä johdosta myynnin paraneminen tulee olemaan yksi tärkeä saavutettavissa oleva hyöty. Hän nosti selväksi hyödyksi myös tehokkaan ajankäytön eli myyjät eivät tee päällekkäistä työtä, koska tiedot ovat kaikkien nähtävillä. Konsultin näkemät hyödyt olivat paljolti samoja kuin järjestelmätoimittajan. Hänen mukaansa hyödyt vastaavat pitkälti yrityksessä asetettuja tavoitteita ja keskustelun aikana hän lähetti vielä sähköpostin näistä hyödyistä:

- myynnin suunnitelmallisuus ja ennustettavuus paranee
- myynnin johtaminen ja ohjaaminen helpottuu
- myyntityö tehostuu
- virheiden määrä vähenee
- työaikasäästöt
- kerääntyvä data mahdollistaa toiminnan kehittämisen
- tieto toimituksista on reaaliajassa järjestelmässä
- kokonaistyömäärä ja päällekkäinen työ vähenee

- toimitusvarmuus paranee
- toiminnan analysointi mahdollista (Konsultin sähköposti 12.3)

Selvää hyötyä uudesta järjestelmästä saadaan sidosryhmien hallintaan ja seuraamiseen. Varsinkin pitkäaikaisten asiakkaiden kohdalla toiminnan seuranta ja suunnittelu helpottuu. Vastuumyyjät pystyvät suunnittelemaan omien asiakkaidensa kontaktointia ja seuraamaan aikaisempia yhteydenottoja. Konsultin mukaan hyötynä ja tavoitteena on myös sidosryhmien ja asiakasverkostoryhmien seurannan tehostuminen. Tulevaisuudessa järjestelmä muistuttaa asiakkaita, joihin ei ole otettu yhteyttä.

Toimeksiantajayrityksessä on yhdessä konsultin kanssa arvioitu, että uuden järjestelmän myötä säästettäisiin vuodessa noin 2,5 henkilötyövuotta ja rahallinen säästö tulee olemaan hyvin merkittävä. Suurinta säästöä tullaan kuitenkin saavuttamaan konsernin sisäisessä toiminnassa. Jos arviot pitävät paikkaansa, toiminnanohjausjärjestelmän takaisinmaksuaika on noin 3,5 vuotta nykyisellä toiminnan tasolla.

Myyjien ja myyntijohtajan kanssa keskustellessa nousi toiveita, joita järjestelmästä odotettiin tulevaisuudessa saatavan. Järjestelmän avulla toivottiin saatavan lisää tarkkaa tietoa asiakkuuden aikana tehdyistä aikaisemmista toimenpiteistä ja asiakkuuteen käytettyjen myyntipanosten tuottavuudesta. Toiveena oli siis lisää tietoa siitä, mitkä aikaa vievät myyntiponnistelut ovat olleet kannattavia ja mitkä eivät, miksi joku tapa toimia on ollut parempi kuin toinen tapa ja mitkä toimenpiteet ovat lopulta olleet hyödyllisiä. Uusia asiakkaita uskottiin saatavan, koska uudessa järjestelmässä tiedot ovat koko konsernin käytettävissä, mikä koettiin merkittäväksi hyödyksi. Kun asiakas on tullut konserniin tietyn yrityksen asiakkaaksi, hänelle voidaan myydä myös konsernin jonkin toisen yrityksen tuotteita ja näin ollen saadaan tavallaan uusia asiakkuuksia.

...olis se, että saatas tarkempaa tietoa. Sille on toive ehdottomasti... Sillä varmaan pystyis soveltamaan eri muodossa mitä sieltä vois saada ulos. (myyjä A)

Miten me saatais sieltä semmonen tieto, että paljonko me ammutaan ohi että paljonko me osutaan. (myyjä A)

...sit semmonen, että kun kaikis konsernin yhtiöissä niin ne tiedot tulee yli rajojen sieltä eli sieltä saadaan semmosia uusia asiakkuuksia ja voidaan perustaa vanhalle asiakkaalle... (myyjä b)

Ensinnäkin se että asiat kirjataan järjestelmään nykyisten vihkojen, exceleitien, paperilappujen sijasta. Eli asioista tulee läpinäkyviä. Toinen asia, nää kirjatut asiat, tapahtumat niitä voidaan hyödyntää paremmin.. (Myyntijohtaja)

Järjestelmän odotetaan tuovan mukanaan myös entistä tehokkaamman ajan käytön hallinnan. Tiettyä asiakasta varten tehdyn päällekkäisen työn määrän odotetaan vähenevän. Samalla järjestelmän uskottiin helpottavan asioiden hallitsemista. Hyötyä toivottiin siis yksinkertaisesti siihen, että päivittäiset asiat pystytään hoitamaan sujuvasti.

Myyntijohtaja uskoi järjestelmän olevan uudenlainen ja entistä parempi työkalu päivittäisten arkirutiinien hoitamiseen. Hän uskoi, että järjestelmän avulla myyjien tehtäviä voidaan seurata helposti, asiakashankinnan ja asiakastapaamisten aikataulutusta on tehokasta, asiakastoimenpiteitä voidaan seurata tehokkaasti, kustannusseuranta on helppoa ja datahistoria mahdollistaa esimerkiksi kampanjoiden hyödyllisyyden arvioimisen. Henkilökunnan osaaminen voi lisäksi mahdollisesti laajentua, koska tiedot järjestelmässä ovat kaikkien saatavilla. Kun järjestelmää tunnetaan ja sitä osataan käyttää, töitä voidaan tehdä esimerkiksi lomien aikana hieman ristiin, jolloin toiminnasta tulee joustavaa ja tehokasta.

Järjestelmästä tulee olemaan hyötyä yrityksen ulkoisen toiminnan lisäksi sisäisen toiminnan tehostamisessa. Sen avulla voidaan tehdä yrityksen sisäistä työtehtävien jakoa. Jos esimerkiksi asiakastapaamisessa tulee esille jokin selvitettävä asia, työkaveri voi selvittää asiaa. Samoin esimerkiksi kirjatut tarjoukset voidaan ohjata suoraan työtehtäviksi seuraavalle toimitusketjussa mukana ollevalle henkilölle.

Uutta järjestelmää voidaan hyödyntää saapuvista puheluista saatavien tietojen kirjaamisessa ja sitä kautta sisäisen toiminnan tehostamisessa. Puheluissa käydyistä keskusteluista voi löytyä tärkeitä tietoja, esimerkiksi liidejä, joista voi olla hyötyä koko konsernin toiminnalle. Tiedot voidaan kirjata puhelun aikana suoraan järjestelmään ja välittää jollekin toiselle työntekijälle suoraan. Kaiken

kaikkiaan näissäkin tapauksissa toiveena on, että tiedonsiirto konsernissa tehostuu ja kynnys välittää tietoa madaltuu.

Myyntijohtajan mielestä tulevaisuudessa järjestelmästä on hyötyä markkinoinnin automatisointiin, johon ollaan todennäköisesti suuntaamassa konsernissa jo muutaman vuoden päästä. Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä on hyvä pohja markkinointiautomaatiikalle, joka kerää tietoa asiakkuudesta sekä automatisoi ja tehostaa markkinoinnin prosesseja.

Järjestelmätoimittajan ja konsultin kanssa keskusteltiin myös järjestelmän käytössä mahdollisesti vastaan tulevista ongelmista. Suurimpana ongelmana molemmat näkivät sen, että uutta järjestelmää ei oteta käyttöön siinä määrin kuin on tarkoitus. Jos asiakkuudenhallintaa halutaan kehittää, niin myyjät pitäisi saada ymmärtämään, mitä hyötyä järjestelmästä on sekä heille itselleen että koko konsernille, sillä järjestelmän avulla asioita todella voidaan seurata. Tämän jälkeen myyjät pitäisi saada käyttämään järjestelmää aktiivisesti ja kirjaamaan sinne tietoja säännöllisesti.

Ongelmien välttämiseksi ja korjaamiseksi löytyi muutamia keinoja. Alkuvaiheessa tärkeintä on saada ihmiset ymmärtämään, miksi toimintaa muutetaan ja mitä hyötyä muutoksesta on. Käyttöönottovaiheessa tärkeää onkin riittävä tiedottaminen ja kouluttaminen sekä yhteisten pelisääntöjen sopiminen. Myynnin palaverissa voidaan seurata järjestelmän kautta asetettujen tavoitteiden toteutumista ja sitä, että sovitusta toimintamallista ei poiketa. Ongelmia voidaan myös välttää ottamalla työntekijöitä mahdollisimman hyvin mukaan asiakkuudenhallinnan kehittämisen suunnitteluun.

Myyjien näkemät mahdolliset ongelmat liittyivät pääosin järjestelmän käyttämiseen ja toimintakulttuurin muuttumiseen. Suurimpana ongelmana koettiin järjestelmän käytön oppiminen. Sen helpottamiseksi toiveena oli, että järjestelmä olisi toimiva ja looginen kokonaisuus ja että käyttäjäystävällisyys olisi huomioitu tehokkaasti. Käytön halutaan olevan mutkatonta, sujuvaa ja vähän aikaa vievää. Tällä hetkellä järjestelmän hahmottaminen tuntui myyjistä vielä vaikealta. He toivoivatkin saavansa tarpeeksi käyttökoulutusta ja aikaa järjestelmän käytön

opettelemiseen. Heidän mielestään oli hyvä asia, että käyttöönotto siirrettiin vuoden 2015 alkuun. Vuoden alussa kaupankäynti on hiljaisempaa, joten aikaa uuden järjestelmän käytön opettelemiseen on enemmän.

Järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa yritykselle ja myyjille myös toimintakulttuurin muutoksen. Muutoksen kokemisessa oli selkeitä henkilökohtaisia eroja. Toimintakulttuurin muutos etenkin tietojen kirjaamisessa järjestelmään koettiin sekä helpoksi että hankalaksi. Muutosta myyjien mielestä helpottaisi, jos järjestelmästä tulee käyttäjäystävällinen.

Tämä heikko lenkki on siinä järjestelmän päässä, joka tässä nytkin istuu, eli se että mitä sinne järjestelmään syötetään... Varmaan järjestelmä tasolla mikä tavallaan, että on mutkatonta, helppoa, ei vie paljon aikaa tällöinen sujuvuus sillä asialla... (myyjä A)

No tietenkin se että oppii käyttämään sitä, niinkun tehokkaasti. Oppii tietämään mitä siellä voi tehdä ja mitä sieltä saa irti. Toinen asia on se että täytyy nyt toivoa että se on toimiva kokonaisuus. (myyjä B)

Myyntijohtaja näki mahdollisten ongelmien olevan samankaltaisia mitä myyjätkin pohtivat. Toimintakulttuurin muutos on iso asia ja kompastuskivenä voi olla, ettei asioita kirjata järjestelmään tarpeeksi järjestelmällisesti ja huolellisesti. Pientenkin asioiden kirjaaminen voi olla hyödyllistä. Aluksi kirjaaminen voi myyjistä tuntua vain lisätyöltä ja tämän vuoksi myyntijohtaja toivoikin, että järjestelmä olisi heti käyttöönottovaiheessa mahdollisimman toimiva ja houkutteleva. Silloin kynnyksellä käyttää järjestelmää olisi mahdollisimman pieni.

Alkuvaiheen ongelmana myyntijohtaja näki järjestelmän toiminnan hahmottamisen, mikä tuli esiin myös myyjien haastatteluissa. Myyntijohtaja arveli, että alussa myynnin kustannukset saattavat nousta, kun asioita kirjataan ja tarkastellaan aiempaa tarkemmin. Tämä asia varmasti tasapainottuu ajan myötä. Tärkein ratkaisu näihin ongelmiin oli myyntijohtajan mielestä riittävä koulutus eli se, että ryhmä- ja henkilötasolla on riittävästi aikaa perehtyä asiaan niin sanotusti järjestelmällä leikkimisen ja kokeilemisen avulla. Tämä mahdollisesti vähentää käyttämiseen liittyviä pelkoja.

Yhtenä yleisenä ongelmana myyntijohtaja pohti järjestelmän mahdollista väärinkäyttöä, kuten esimerkiksi hintojen peukalointia työntekijän itsensä tai oman

yrittäjien hyväksi. Väärinkäytöstä jää varmasti kiinni, koska tiedostojen muuttajat jäävät muistiin, mutta tämän huomaamiseen voi mennä aikaa. Esimerkiksi yritysten väliset myynti- ja ostolaskut siirtyvät automaattisesti konsernin sisällä, jolloin väärinkäyttö voi jäädä pimentoon pitkäksi aikaa ennen paljastumista.

Haastatteluiden lopuksi pohdittiin järjestelmätoimittajan, konsultin ja myyntijohtajan kanssa asiakkuudenhallinnan vision hyödyllisyyttä. Tähän mennessä visiota ei ole tehty toimeksiantajayrityksessä, mutta järjestelmätoimittajan mielestä se kannattaisi tehdä ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Konsultti kertoi, että vaikka varsinaista visiota ei ole tehty, sitä on mietitty hyötyjen ja prosessien näkökulmasta.

Myyntijohtaja oli samaa mieltä siitä, että visio on hyödyllinen. Hänen mielestään sen tekeminen olisi kuitenkin ajankohtaista vasta, kun asiakkuudenhallinnan moduulia on käytetty jonkin aikaa. Tällä hetkellä ollaan vielä uskomusten ja oletusten varassa, eikä yrityksessä vielä tunnisteta kaikkia asioita, joita asiakkuudenhallinnassa tulevaisuudessa tullaan kohtamaan järjestelmän käyttöönoton myötä. Jos visio tehtäisiin nyt, siitä tulisi todennäköisesti hyvin erilainen kuin jos se tehtäisiin vasta sitten kun järjestelmää on käytetty ja siihen on syvennytty enemmän. Käyttökokemusten jälkeen ymmärretään ja hahmotetaan varmasti paremmin järjestelmän mahdollisuuksia ja uhkia, jolloin visiostakin tulisi realistisempi.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön aihetta mietittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja sen haluttiin liittyvän vuoden 2015 alussa käyttöönotettavaan uuteen toiminnanohjausjärjestelmään ja asiakkuudenhallintaan. Lopulta päätettiin tutkia mitä hyötyjä asiakkuudenhallinnasta voidaan saada toimeksiantajayrityksessä.

Haastatteluosuudessa vaikeutta toi kokemattomuuteni haastattelijana, sillä kuuntelemisen ja tarkentavien kysymysten tekeminen samanaikaisesti oli mielestäni hankalaa. Työn luotettavuutta osaltaan heikentää haastateltavien vähäinen määrä. Toisaalta keskustelu entuudestaan tuttujen kolmen haastateltavan kanssa oli avointa ja rentoa. Kahden muun haastateltavan kanssa keskustelu oli aluksi hieman jännittyneitä, mutta vapautui hyvin pian ja teemojen aiheisiin päästiin nopeasti sisälle.

Olettamukseni työn alkuvaiheessa oli, ettei myyjillä ole kovin positiivinen kuva toiminnanohjausjärjestelmästä ja asiakkuudenhallintaan liittyvät asiat saattavat olla enemmän uskomusten kuin teorian varassa. Oletin näin, koska yleensä ihmiset ovat muutoksia vastaan ja teoriassa kerrotut asiat eivät aina päde työelämässä. Tämä osoittautui kuitenkin täysin vääräksi oletukseksi. Varsinaista teoriaa ei päivittäisessä työssä ajatella, mutta kaiken toiminnan pohjalla selkeästi oli teoria. Myyjät kävivätkin keskusteltavia teemoja läpi oman päivittäisen työnsä kautta ja teoria näkyy selkeästi käytännön työssä. Kaikilla myyjillä ja myyntijohtajalla oli hyvin positiivinen asenne uutta järjestelmää kohtaan, vaikka siihen liittyi paljon toiveita ja jotain pelkojakin.

Uuden järjestelmän käyttöönottoa odotettiin positiivisella mielellä ja sen todella uskottiin helpottavan ja tehostavan päivittäistä työskentelyä asiakkuudenhallinnassa. Positiivinen asenne on suuri voimavara toimeksiantaja yritykselle uutta järjestelmää käyttöönotettaessa. Kaikki haastateltavat uskoivat, että järjestelmästä tulee hyvä työkalu työntekoon, ajankäyttö tehostuu, asioiden muistaminen helpottuu ja päällekkäinen työ vähenee, kun tiedot ovat kaikkien saatavilla.

Hyödyt eivät välttämättä ole näkyvillä saman tien, mutta pitkällä tähtäimellä ne ovat saavutettavissa.

Lyhyesti tiivistettynä toimeksiantajayritys saa uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä asiakkuudenhallintaan hyötyä, kun suunnitelmallisuus ajankäytössä ja myynnissä kasvaa ja tiedot asiakkaista jäävät järjestelmään muidenkin käytettäväksi. Asiakastapahtumia voidaan hallita entistä tehokkaammin, esimerkiksi euromääräisiä ostoja ja asiakaskontakteja voidaan seurata paremmin.

Uusi järjestelmä tuo myös paremman työkalun raportointiin, joka edesauttaa asiakkuudenhallinnassa toteutettavia toimenpiteitä. Lisäksi myynnin kustannusten seuranta on helpompaa eli voidaan esimerkiksi vertailla, mitkä asiakkaat ja minkälaiset markkinointitoimenpiteet ovat olleet kannattavia. Samoin henkilötyövuosien ja etenkin konsernin sisäisen toiminnan säästöt sekä merkittävät rahalliset säästöt voidaan laskea hyödyiksi. Säästöjen myötä investoinnilla on laskennallisesti myös kohtuullisen nopea takaisinmaksuaika. Oletuksena saavutettaville säästöille on tietenkin, että arviot pitävät paikkaansa.

Myyjät toivoivat kuitenkin toimeksiantajayrityksen ottavan huomioon muutamia asioita. Toiminnanohjausjärjestelmän toivottiin ensinnäkin olevan mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja valmis käyttöön otettavaksi, ei keskeneräinen. Järjestelmästä pitää poistaa epäloogisuudet, jotka aiheuttavat käyttäjille vaikeuksia ja lisää työtä. Myyjät toivoivat myös mahdollisuutta käyttää järjestelmää esimerkiksi asiakastapaamisten yhteydessä. He toivoivat että järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden kirjata asiat järjestelmään heti tapaamisen aikana tai välittömästi sen jälkeen. Myyjien mielestä esimerkiksi tablettitietokoneiden käyttäminen tällaisissa tilanteissa olisi hyvä. Jos tietoja ei pysty kirjaamaan heti ylös, monet olennaiset asiat saattavat unohtua. Kynnys kirjata asioita muistiin myös kasvaa, jos kirjaaminen tapahtuu myöhemmin.

Järjestelmän kannalta toimeksiantajayrityksen kannattaa järjestää työolosuhteet kaikille myyjille kuntoon. Asiakaspuheluiden aikana tiedot kannattaa kirjata suoraan järjestelmään eikä ensin esimerkiksi paperille. Tämä on mahdollista vain, jos kaikilla myyjillä on sankaluurit, jolloin kädet vapautuvat kirjoittamiseen. Myy-

jien pitää tietysti muuttaa tapojaan kirjaamalla tiedot suoraan järjestelmään paperin sijasta.

Negatiivisia tunteita järjestelmää kohtaan herätti sen käytön oppiminen ja se, jos koulutusta tai aikaa opettelemiseen ei ole riittävästi. Järkevänä päätöksenä myyjät pitivät sitä, että käyttöönotto on siirretty vuoden 2015 alkuun, jolloin järjestelmän käyttämisestä on enemmän aikaa opetella. Myyjät toivoivat saavansa riittävästi yksilöllistä ohjausta ja koulutusta. Ennen kaikkea he toivoivat, että opetteluun varattaisiin heille todella aikaa työpäivästä, ilman että samanaikaisesti tarvitsee keskittyä päivittäisiin rutiineihin.

Myyjät ovat tunnollisia työskentelemään ja haluavat keskittyä myymään silloin kun tuotteilla on kova kysyntä. Koulutuksissa haasteena toimeksiantajayrityksen kannalta on sovittaa koulutukset niin, että myyjät malttavat irtautua myynnistä opettelemaan uuden järjestelmän käyttöä. Syksyllä järjestettävät koulutukset tulevat olemaan tärkeässä roolissa, koska niissä tulee varmasti esille parannusehdotuksia, että järjestelmä saadaan entistä enemmän myyntiä tukevaksi. Myyjä pitää myös motivoida ja haastaa kertomaan parannusehdotuksia, sillä muutoksia voidaan järjestelmään vielä tehdä. Samalla voidaan luoda ajatusta siitä, että uusi järjestelmä on kaikin puolin ennemminkin prosessi kuin projekti.

Teoriaosuudessa tarkastellut asiakkuudenhallinnan tavoitteet, mahdollisuudet ja hyödyt tulivat hyvin pitkälti odotuksina esille myös haastatteluissa. Toiminta perustuu selvästi asioihin, joita tietoperustassa korostettiin. Monet teoriaosuudessa käsitellyt asiakkuudenhallinnan tavoitteet nousivat esille kaikissa haastatteluissa. Tavoitteiksi nostettiin muun muassa myynnin ja kommunikaation parantaminen sen ansiosta, että tiedot ovat kaikkien nähtävillä. Myynnin hallinnan odotettiin parantuvan, kun päällekkäinen työ vähenee. Varsinkin myyjien työn tehokkuuden kasvu ja asiakaskontaktien parempi hallitseminen nousi keskusteluissa usein esille. Näistä hyödyistä keskusteltiin kaikkien haastateltavien, etenkin myyjien, kanssa koska he kokivat ne tärkeiksi päivittäisen työnsä kannalta.

Tätä työtä tehdessä tuli esiin monia uusia aiheita, joita olisi kiinnostava tutkia. Esimerkiksi asiakkuudenhallinnan vision rakentaminen toimeksiantajayritykselle

olisi kiinnostava ja varmasti hyödyllinen aihe. Tällä hetkellä sen tekemistä ei koettu tarpeelliseksi, mutta myyntijohtajan kanssa keskusteltiin siitä, että vision tekeminen tulevaisuudessa on tärkeää. Jotta visiosta saataisiin mahdollisimman realistinen yrityksen toiminnan kannalta, myyntijohtaja oli sitä mieltä, että uutta toiminnanohjausjärjestelmää pitäisi ensin käyttää jonkin aikaa. Silloin järjestelmä tunnettaisiin paremmin ja sen ulottuvuudet asiakkuudenhallintaan hahmotettaisiin paremmin.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi haastatteluissa esille tullut markkinoinnin automatisointi. Olisi mielenkiintoista tutkia mitä sen aloittaminen vaatii, miten käyttöönotossa kannattaisi toimia ja mitä ennen kaikkea toiminnanohjausjärjestelmältä vaaditaan, jotta markkinoinnin automatisointi on mahdollista.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydellinen painos. Jyväskylä: PS- kustannus
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY
- Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2013. Marketing: an introduction. Boston: Pearson
- Benefits of crm. 2014. Benefits of CRM. Viitattu 8.2.2014. <http://www.benefitsofcrm.com/>
- Bergström, S. & Leppänen, L. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–14. painos. Helsinki: Edita
- Crementum. 2014. Asiakkuudenhallinta eli CRM. Viitattu 8.2.2014 <http://www.crementum.com/fi/asiakkuudenhallinta/>
- Finnegan, J. & Willcocks, L.P. 2007. Implementing CRM: From Technology to Knowledge. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc, cop
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY
- Hellman, K.; Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press
- Lin C., Lin K., Huang Y. & Kuo W. 2006. Evaluation of Electronic Customer Relationship Management: The Critical Success factors. Viitattu 10.2.2014. <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/197308812/fulltextPDF/1361FF6145875F130DB/1?accountid=27292>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Harlow : Prentice Hall
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY
- Rosenfield J.R 2002. Customer relationship management : a brief history, and a big mystery. Viitattu 17.1. 2014 <http://www.jrosenfield.com/articles/CRM-History.htm>
- Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Viitattu 15.1.2014 <http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY

Storbacka, K.; Blomqvist, R.; Dahl, J. & Hager, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY

Storbacka, K & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY

Tekes. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutuksen liiketoimintaan. Viitattu 4.3. 2014 http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Teemahaastattelu – Järjestelmätoimittaja ja konsultti

- kerro toimenkuvastasi
- miten liityt tämän yrityksen projektiin
- kerro yleisesti järjestelmästä ja asiakkuudenhallinnan osasta järjestelmässä

Teema 1 – Asiakkuuden segmentointi ja elinkaari

- miten järjestelmässä on huomioitu asiakkaiden segmentointia
- auttaako järjestelmä segmentoimaan, miten, onko prosessi helpompi
- minkälaisia kriteerejä käytetään segmentoinnissa
- huomioidaanko järjestelmässä asiakkuuden elinkaarta, miten
- minkälaisia hyötyjä järjestelmä antaa elinkaareen, voiko elinkaaren vaiheita hahmottaa helpommin

Teema 2 – Asiakkuudenhallinnan käyttö ja tavoitteet

- miten määrittelisit asiakkuudenhallinnan
- mitä asiakkuudenhallinta on sinun näkökulmastasi järjestelmätoimittajan/konsultin roolissa
- mitä asiakkuudenhallinta on järjestelmän kannalta
- miten asiakkuudenhallinta on kehittynyt vuosien aikana
- mitä yleisiä tavoitteita yritykset voi asettaa asiakkuudenhallinnalle
- mitä tavoitteita tämä yritys voi asettaa asiakkuudenhallinnalle

Teema 3 – Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja ongelmat

- minkälaisia hyötyjä asiakkuudenhallinnasta voidaan saada, konkreettisia hyötyjä
- minkälaisia hyötyjä yritykset kokee saavansa asiakkuudenhallinnasta
- mitä hyötyjä yritys voi saada
- minkälaisia ongelmia voi tulla vastaan asiakkuudenhallinnassa
- minkälaisia ongelmia yritykset yleensä kohtaavat asiakkuudenhallinnassa
- minkälaisia ongelmia yritys voi kohdata, entäpä myyjät
- miten ongelmia voidaan välttää, korjata

Teemahaastattelu – Myyjät

- kerro toimenkuvastasi
- oletko aikaisemmin käyttänyt asiakkuudenhallinta järjestelmää

Teema 1 - Asiakkuuden segmentointi ja elinkaari

- miten asiakkuuksia on tähän asti hoidettu, miten segmentoitu
- miten asiakkuuksien elinkaarta on huomioitu, minkälaisia vaiheita
- toivoisitko muutosta asiakkaiden segmentointiin ja elinkaaren vaiheisiin, minkälaista muutosta

Teema 2 - Asiakkuudenhallinnan käyttö ja tavoitteet

- miten määrittelisit asiakkuudenhallinnan, mitä se on sinun näkökulmas-
tasi
- mitä asiakkuudenhallinta on uudessa järjestelmässä
- minkälaisia tavoitteita asiakkuudenhallinnalle voisi asettaa, henkilökoh-
taisia ja yleisiä

Teema 3 - Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja ongelmat

- minkälaisia hyötyjä uusi järjestelmä voisi antaa asiakkuudenhallintaan
- minkälaisia hyötyjä toivoisit saavan uudesta järjestelmästä
- uskotko, että järjestelmästä on apua, miksi, miksi ei
- mitä ongelmia voi tulla vastaan ja mitä ongelmia uskot että tulee vastaan
asiakkuudenhallinnassa
- miten näitä voisi mielestäsi mahdollisesti välttää tai korjata
- mitä muita ongelmia tai muita negatiivisia voi tulla vastaan
- mikä tulee olemaan vaikeinta