



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

ASIAKASHALLINTA SUOMALAISISSA PK- YRITYKSISSÄ

Jaakko Schroderus

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Joulukuu 2019



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

ASIAKASHALLINTA SUOMALAISISSA PK- YRITYKSISSÄ

Jaakko Schroderus

Ohjaajat: Henri Jounila, Mirja Väänänen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Joulukuu 2019

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma			
Tekijä Schroderus, Jaakko		Työn ohjaaja yliopistolla Jounila H, Väänänen M	
Työn nimi Asiakashallinta suomalaisissa PK-yrityksissä			
Opintosuunta Tuotantotalous	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Joulukuu 2019	Sivumäärä 19 s.
Tiivistelmä <p>Asiakashallinta (CRM) on käsitteenä ollut olemassa jo kauan. Sitä kehitetään silti edelleen, ja erityisesti digitalisaation aikana asiakashallinnan tuoma potentiaali on helposti myös pienyritysten ulottuvilla. Suuret yritykset alkoivat hyödyntää asiakashallintaa tehokkaammin jo 90-luvulla, mutta pienten yritysten asiakashallinnasta on tehty vähemmän tutkimuksia.</p> <p>Työssä selvitin, kuinka asiakashallintaa hyödynnetään suomalaisissa PK-yrityksissä. Työni koostuu kirjallisuuskatsaukseen perustuvasta teoriaosasta, missä käsittelen CRM:ää käsitteenä. Lisäksi tutkin CRM:ää kolmesta perspektiivistä: CRM strategiana, CRM yritysprosessina sekä CRM teknologiana.</p> <p>Työn empiriaosa koostuu kahdesta haastattelusta, missä haastattelin hoiva-alan yrityksen edustajaa, sekä maatalousmyyntiin keskittyvän yrityksen edustajaa. Haastattelut keskittyivät yrityksen tämänhetkiseen asiakashallinnan tilaan, sekä asiakashallinnan tulevaisuuden näkyymiin yrityksissä.</p> <p>Haastatteluissa selvisi, että kumpikaan yritys ei pidä asiakashallintaa tietoisena toimintana yrityksessään. Yrityksissä oli tunnistettu asiakashallinnan parantamisesta saatava hyöty, ja toinen yritys oli vakavasti miettinyt asiakashallinnan tehostamista ja tutkinut siitä saatavaa hyötyä.</p> <p>Tuloksista voidaan siis päätellä, että kaikki PK-yritykset eivät hyödynnä asiakashallinnan tuomaa hyötyä. PK-yritykset voisivat saada selkeää hyötyä asiakashallinnan tietoisesta käyttöönoton myötä. Toki hyödyt riippuvat yrityksen koosta ja toimialasta, mutta yritysten kannattaisi kartoittaa asiakashallinnan parantamisesta saatava hyöty.</p> <p>Työssä haastateltavat yritykset ovat eri toimialojen yrityksiä, ja samasta kokoluokasta riippumatta tarve asiakashallinnan parantamiselle koettiin erilaiseksi. Tulokset eivät siis ole yleistettävissä kaikille PK-yrityksille, vaan joissain yrityksissä asiakashallinta on riittävällä tasolla, vaikka hallintaa ei aktiivisesti ja tietoisesti tehtäisikään.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management			
Author Jaakko Schroderus		Thesis Supervisor Jounila H., Väänänen M.	
Title of Thesis CRM in Finnish SMEs			
Major Subject IEM	Type of Thesis Bachelor's thesis	Submission Date December 2019	Number of Pages 19. p
Abstract <p>Customer relationship management (CRM) has existed as a concept for a long time. It has seen development for a long time and especially during the digitalization era the potential of CRM is easily accessible to smaller companies as well. Large companies have benefited from CRM since the 90s, but there has been little research about small companies using CRM.</p> <p>In this bachelor's thesis I examined how CRM is being used in Finnish small and medium enterprises (SME). My work consists of a theory section, where I address CRM as a concept. In addition, I examine CRM from three perspectives: CRM as a strategy, CRM as a company process and CRM as a technology.</p> <p>The empirical part consists of two interviews where I interviewed a representative from an eldercare company, and a CEO of an agricultural product sale company. The interviews were focused on the current state of CRM in the company, and the future of CRM in the company.</p> <p>The interview brought up the fact, that neither company considers CRM as a conscious act of the company. The companies had recognized the benefits CRM might offer, and the second company had considered increasing their focus on CRM and had done some research considering the benefits CRM may offer.</p> <p>The results suggest, that not all SMEs benefit from the gain CRM may offer. Many SMEs could gain reasonable benefits from the deployment of conscious CRM. The benefits gained are dependent on the size and industry of the company, but companies might want to survey the benefits of CRM.</p> <p>The companies interviewed were from different industries. Despite the similar size, the companies felt differently about need for developing CRM. Thus, the results are not generalizable for all SMEs, but some companies have enough CRM, even if it is not conscious.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	5
2 Asiakashallinta (CRM).....	6
2.1 CRM strategia	7
2.2 CRM prosessi.....	9
2.3 CRM teknologiat.....	10
3 PK-yritykset Suomessa	11
3.1 PK-yrityksen määritelmä.....	11
3.2 PK-yritysten luvut Suomessa.....	11
4 Empiria.....	12
4.1 Asiakashallinta yrityksessä.....	12
4.2 Asiakastiedon kerääminen ja varastoiminen	12
4.3 Asiakastiedon hallinta yrityksessä	13
4.4 Asiakashallinnan hyödyt ja kehittäminen.....	13
5 Pohdinta.....	15
6 Yhteenveto.....	16

1 JOHDANTO

Yrityksen yksi arvokkaimmista resursseista on sen asiakkaat. Suurilla yrityksillä on varmasti tarkoin suunnitellut ja lasketut menetelmät asiakkaidenhallintaan, mutta pienemille yrityksille asiakkaat voivat olla ikään kuin ”taivaan lahja”, joiden käyttäytyminen on mielivaltaista ja satunnaista. Pienissäkin yrityksissä asiakkuuksia varmasti hallitaan jollain tasolla, mutta asiakkuudenhallinnan muuttaminen tietoisesti toiminnaksi voi osoittautua hyödylliseksi yrityksen tulosta ajatellen. Toisaalta missä menee raja, että tietoinen asiakkuudenhallinta on kannattavaa, ja siihen kannattaa lyödä aikaa ja rahaa? Riittääkö hirvimiehelle muistivihko ja tukkimiehen kirjanpito, vai kannattaisiko investoida tietokoneeseen ja jonkinlaisiin CRM teknologioihin?

Tässä työssä tutkin asiakashallintaa, eli customer relationship managementia (jatkossa CRM) ja sen käyttöä, vaikutuksia ja toimivuutta suomalaisten pienyritysten johtamisen työkaluna. Perehdyn CRM:n käyttöön yleisesti yrityksissä, sen historiaan ja käyttökohteisiin, ja lopuksi pohdin miten pienyritykset voivat hyödyntää CRM:ää omassa toiminnassaan. Tutkimus on mielenkiintoinen siitä syystä, että suurin osa suomalaisista yrityksistä on nimenomaan pieniä yrityksiä (Tilastokeskus, 2017). Tilastokeskuksen (2017) mukaan pienet alle 4 hengen yritykset työllistivät vuonna 2016 melkein saman verran ihmisiä, kun suuret, yli 1000 hengen yritykset. Niinpä tutkimuksen kohdeyleisö on laaja, ja tutkimuksen tuloksista saattaa olla hyötyä laajemmassakin mittakaavassa.

CRM:ää on tutkittu aiemmin laajaltikin, mutta tässä tutkimuksessa aion ottaa fokuksiksi nimenomaan CRM:n suomalaisten pienyritysten käytössä. Tutkimus on kirjallisuuskatsaus, missä aiheen aiempaa kirjallisuutta, ja haastatteluja hyödyntäen vastaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten pienyritykset hyödyntävät CRM:ää
- Millaisia hyötyjä tai haasteita pienyritykset ovat havainneet CRM:n käyttöönoton jälkeen

Työn teoriaosiossa tarkastelen CRM:ää ja sen toimintaa useasta eri näkökulmasta. Teoriaosio sisältää myös tietoa Suomen pienyrityksistä, ja pienyrityksen määritelmästä.

2 ASIAKASHALLINTA (CRM)

60-luvulla yritysten menestystekijä oli ennen kaikkea hyvä markkinointi. 70-luvulla taas panostettiin valmistukseen, ja 80-luvulla laatu oli keskeisessä fokuksessa menestymisen kannalta. 90-luvulla esiin tuli uusi kilpailun kohde: asiakkuussuhteet. (Anton 1996, s. 5)

Asiakashallinta, eli CRM on verrattain uusi ilmiö; terminä se on ollut käytössä vasta 90-luvun alkupuolelta lähtien. Lyhenteen CRM käytöstä ei ole saatu selvyttä tänäkään päivänä, vaan jotkin tahot käyttävät termiä tarkoittamaan käsitettä customer relationship marketing. IT-yritykset puolestaan käyttävät termiä tarkoittamaan CRM teknologiaa ja ohjelmistoja. (Buttle 2009, s. 3). Anderson & Kerr (2002) määrittelevät CRM:n olevan ”kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakassuhteiden luomiseksi, ylläpitämiseksi ja laajentamiseksi”. CRM ei ole yksinomaan myynnin, asiakaspalvelun tai IT-osaston asia, vaan se koskettaa yrityksen jokaista aluetta, ja jos CRM kohdistetaan yrityksen tiettyyn alueeseen, asiakassuhteet kärsivät. Käytännössä CRM kuitenkin on usein markkinoinnin tai IT-osaston vastuulla (Payne & Frow 2005, s. 170). Nykamp (2001) kertoo, että pohjimmiltaan CRM:llä pyritään tarjoamaan asiakkaalle optimaalinen tuotteen tai palvelun laatu. Tämä tapahtuu markkinoinnin, kommunikoinnin ja palvelun kautta. Myös 4P:tä, eli tuote, hinta, paikka ja promootio ovat keskeisessä roolissa CRM:ssä. Toisin sanottuna asiakkaalle luodaan ensiluokkainen kokemus selvittämällä asiakkaan tarpeet ja vaatimukset, ja vastaamalla niihin asianmukaisella tavalla.

Asiakkuuksissa tärkeä elementti on asiakkaan ja yrityksen välille muodostuvat sosiaaliset siteet, joissa tulevat esille vahva keskinäinen luottamus ja sitoutuminen. Mitä pidempään asiakkuussuhde kestää, sitä vahvemmaksi tämä sosiaalinen sidekin muodostuu. Erityisesti samanlaisuus vahvistaa tätä sidettä; esimerkiksi pienet yritykset tykkäävät toimia omankokoistensa yritysten kanssa yhteistyössä, ja japanilaiset yritykset muiden japanilaisten kanssa. (Buttle, 2006) Asiakastarpeiden oikeanlainen tunnistaminen on tärkeää, sillä siinä tehdyt virheet voivat puolestaan vähentää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakkaiden ennakko-odotukset yritysten osaamisesta tämän suhteen ovat osaksi CRM:n takia kasvaneet viime vuosina, ja toiveiden ja tarpeiden tunnistamiseen liittyvät mokat luetaan yhä suuremmiksi virheiksi kuin ennen. Esimerkiksi nuorison kontaktoiminen sosiaalisessa mediassa voi olla tehokasta, mutta vanhat ihmiset voivat kokea sen liian vaikeaksi, ja siirtyä käyttämään kilpailijan palveluita. Myös asiakassuhteen läheisyys ja ystävyys pitää olla kohdallaan. Liian

virallinen ja kaukainen lähestymistapa voi vaikuttaa asiakkaan mielestä kylmältä ja voi viitata yrityksen mielenkiinnon puutteeseen asiakkaan suhteen. Liian läheinen ja kaverillinen lähestymistapa taas voi vaikuttaa ahdistavalta, epäluotettavalta ja epäammattimaiselta. Tämän takia yhteydenoton viilaaminen on tärkeää jokaisen asiakkaan kohdalla. (Avery ym. 2014)

Viime vuosina kasvava kilpailu on herättänyt yritysten mielenkiinnon CRM:ää kohtaan. Kilpailun lisäksi asiakkaiden kasvaneet vaatimukset, tuotteiden yhä lyhyemmät elinkaaret sekä kylläisemmät markkinat ovat vaikuttaneet siihen, että CRM on nykyään jokaisen menestyvän yrityksen perusvaatimus. Vakiasiakkaat ovatkin yritykselle valtava voimavara, ja vastavuoroisesti menetetty asiakkuus aiheuttaa suuria kustannuksia. (Raab 2008, s. 6). Antonin (1996, s. 1) mukaan asiakkaiden menettämiseen ei ole aina kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Jos yritys menettäisi 10 prosenttia varastosta esimerkiksi varkauksiin tai tulviin, yritys luultavasti toimisi nopeasti vastaavan estämiseksi tulevaisuudessa. Jos taas asiakkaista häviäisi yhtäkkiä 10 prosenttia, se saattaisi jäädä pienemmälle huomiolle. Raab (2008, s. 6) tosin kertoo, että viime vuosina CRM on tullut yhä keskeisemmäksi asiaksi yrityksissä. Brewton & Schiemann (2003) kertovatkin, suuret yritykset saattavat käyttää kolmen vuoden aikana jopa 90 miljoonaa dollaria asiakashallintaan.

2.1 CRM strategia

Buttle (2009, s. 65) määrittelee CRM strategian olevan ”korkean tason toimintasuunnitelma, joka linjaa ihmiset, prosessit ja teknologiat asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi”. Yrityksen asiakkuusstrategiaa suunniteltaessa tulee ensimmäisenä ottaa huomioon yrityksen kokonaisstrategia, jonka mukaan CRM sittemmin muovataan. Useimmiten yrityksen asiakkuusstrategiasta vastaa markkinointiosasto. Asiakkuusstrategiaan kuuluu asiakkuuskunnan analysointi, ja asianmukaisen segmentoinnin suorittaminen. (Payne & Frow 2005, s. 170) Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia ja haluttuja, joten hyvän strategian avulla saadaan karsittua heikommin tuottavat asiakkaat pois. (Roberts ym. 2005, s. 318)

CRM strategian keskeinen osa on laadun tuottaminen asiakkaalle. Siispä strategian tulee kattaa asiakkaan tunteminen, ja se, miten yritys pystyy kattamaan asiakkaan tarpeet luotettavasti ja jatkuvasti. (Payne 2006) Tämän lisäksi markkinoilla yleisesti

asiakkaiden laatuvaatimukset kasvavat vuosi vuodelta, joten yritysten tulee pysyä jatkuvasti ajan hermolla tyydyttääkseen yhä vaativampia ja vaativampia asiakkaita. Tämän edellytys onkin sulavasti toimiva ja hyvin suunniteltu CRM. (Roberts ym. 2005)

Yrityksen CRM strategiaa suunnitellessa on tärkeää ottaa huomioon yrityksen senhetkinen tilanne. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kolmiulotteisella asiakasstrategiakuutio analyysillä, joka ottaa huomioon kolme asiaa. Asiakkaat ja segmentit: millaisia asiakkaita halutaan palvella, mitkä ovat markkinointi- ja myyntitavoitteet, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat ja mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä sekä sen toiminnasta ja palveluista. Tämän jälkeen selvitetään markkinatarjoukset: mitä myydään, miten brändätään, miten tunnettu yritys on, ja miten asiakas hyötyy yrityksestä. Viimeiseksi tarkastellaan kanavia: miten jakelu tapahtuu, mikä on tehokkain jakelukanava, miten kilpailijat jakelevat ja mitä kanavayhteistyökumppanit ajattelevat meistä. Tämän analyysin avulla voidaan alkaa suunnitella tarkemmin CRM strategiaa yritykselle. (Buttle 2009)

CRM on yksi kilpailluimpia ja kalliimpia yritysstrategioita 2000-luvulla. Strategian suorituskyvyn mittaaminen on huomattavassa roolissa strategian toimivuuden kannalta, ja yritys voikin maksimoida CRM:n tehokkuuden säännöllisesti arvioimalla CRM-strategiaansa. (Brewton & Schiemann, 2003) Pitkälle kehitetty, ja hyvin yrityksen liiketoimintastrategiaan sovitettu CRM strategia onkin edellytys menestyvälle yritykselle (Bohling ym. 2006).

Ylimmän johdon tuki uusille ideoille yrityksessä on edellytys niiden menestykselle Bohlingin ym. (2006) tutkimuksen mukaan mitä kiinnostuneempaa ylin johto oli CRM:ään ideana, sitä parempia tuloksia se yritykselle tuotti. Mielenkiintoista oli se, että jos johdon mielipide CRM:stä oli, että CRM ei ole yrityksen kannalta kriittistä, oli CRM:n vaikutukset negatiivisia. Tämä johtui siitä, että CRM:lle ei annettu tarpeeksi aikaa ja resursseja, jolloin se tuotti ylimääräisiä kustannuksia ilman tuloksia yritykselle, tuottaen tappioita.

2.2 CRM prosessi

Kumar & Ramani (2004) kuvailevat CRM:n prosessina, jossa pyritään maksimoimaan yrityksen tuottavuus muodostamalla ja ylläpitämällä asiakkuussuhteita siten, että jokaista asiakasta käsitellään yksilönä monen eri kosketuspinnan avulla, maksimoiden näin yksittäisten asiakkuuksien tuottavuus.

Reinarz, ym. (2004, s. 301) jaottelevat asiakkuussuhteen kolmeen eri vaiheeseen: asiakkuuden aloitus, asiakkuuden ylläpito ja asiakkuuden terminointi. Tutkimuksessaan he selvittivät, että CRM:n käyttöönotto vaikutti positiivisimmin asiakkuuden ylläpitovaiheessa. Asiakkuuden aloitusvaiheessa vaikutukset olivat myös positiivisia, mutta terminointivaiheessa CRM:n hyöty on matala tai olematon. Myös Nykamp (2001, s. 6) tukee tätä väitettä, kuvailemalla CRM:n syklisenä prosessina, joka sisältää neljä vaihetta: Asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen, asiakkaiden ymmärtäminen ja erottelu, tuotteen tai palvelun kehitys ja kustomointi sekä asiakkaiden kanssa kanssakäyminen ja hyödykkeen toimitus. Nykampin vaiheet keskittyvät siis myös asiakkuussuhteen kahteen ensimmäiseen vaiheeseen: asiakkuuden aloitukseen ja ylläpitoon.

CRM:n keskeinen vaihe on arvon tuottamisen prosessi, joka sisältää kolme vaihetta: selvitetään mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaalle, selvitetään mitä arvoa yritys saa asiakkaalta ja suoritetaan tämä arvon vaihtaminen yhteistyössä maksimoiden asiakkuuden arvo yritykselle. (Payne & Frow, 2005, s. 170) Eräs asiakkaiden lajittelun keino ja asiakkuuden arvon mittari onkin CLV, customer lifetime value, joka mittaa ajan mittaan asiakkaalta saadut tuotot, ja asiakkaaseen käytetyt kulut. Tuloksena on siis luku, joka kertoo kyseisen asiakassuhteen kannattavuuden. (Roberts ym. 2005) CLV:n laskeminen voi tilanteen mukaan olla yksinkertaista tai hankalaa. Lyhyesti sanottuna CLV:n saamiseksi arvioidaan asiakkuussuhteen nettokassavirta asiakkuuden koko ajalta, ja lasketaan sen nykyarvo. Todellisuudessa nettokassavirran arvioiminen voi olla useiden muuttujien ja niiden vaihtuvuuden takia erittäin hankalaa, ja epävarmaa. (Berger & Nasr 1998)

Yritykset voivat hyödyntää monia erilaisia keinoja asiakastyytyväisyytensä parantamiseksi, mikä edelleen parantaa yrityksen tulosta. Clinchin (2017) mukaan viime aikoina CRM ja call center -toiminta ovat integroituneet toisiinsa, ja tuloksena syntyy

yhdistelmä, joka hyödyntää molempien parhaat puolet. Vaikka call centerit ovatkin vanha käsite, CRM:n tuoma teknologia-apu helpottaa ja tehostaa soittokeskusten toimintaa huomattavasti. Soittokeskusten avulla agentit voivat kirjata ylös soittajan toiveet, ja täten edelleen kustomoida asiakkaan käsittelyä, parantaen tyytyväisyyttä ja tehostaen toimintaa. Leung (2013) kertoo, kuinka sosiaalinen media on mainio kanava tavoittaa ja seurata asiakkaita, ja kuinka CRM:n avulla asiakkaiden toimintaa ja toiveita voidaan helposti seurata somen avulla. Esimerkiksi asiakkaiden kontaktoiminen sosiaalisessa mediassa on helppoa ja tehokasta, ja ulkoisten tahojen valmiiksi tuottamat alustat ovat erinomainen keino pienyritykselle tavoittaa asiakkaat edullisesti ja luotettavasti (Leung 2013).

2.3 CRM teknologiat

CRM-teknologia tarkoittaa sitä informaatioteknologiaa, joka on otettu käyttöön asiakkuussuhteiden aloittamista, ylläpitoa ja terminointia, ja niiden parantamista varten (Reinartz. ym. 2004).

CRM:n keskeinen osa on käytetyt ohjelmat ja teknologiat, ja monet IT-yritykset käyttävätkin termiä CRM kuvaamaan markkinoinnin, myynnin ja palvelufunktioiden automaatioon käytettyjä tietokoneohjelmistoja (Buttle, 2009). CRM:n kasvava suosio ja teknologiamarkkinoille astuvat uudet tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että CRM teknologiat ja ohjelmistot ovat jatkuvasti kehityksen kohteena, ja siksi muuttuvat tiheään (Nykamp, 2001).

Tutkimuksessaan Reinartz, ym. (2004) selvittivät, että CRM teknologiat eivät ole suoraan sidoksissa yrityksen kykyyn parantaa taloudellista suoriutumista CRM prosessien avulla. Heidän mukaansa tämä viittaisi siihen, että yritykset luottavat liikaa itse teknologioihin, kun todellisuudessa teknologiat toimivat vain apuvälineinä, joiden hyöty näkyy vasta kun CRM:n käyttöönotto on hoidettu muilta osin yrityksessä. Yritykset, jotka näkivät CRM:n pelkkänä teknologiana, tekivät sen avulla huonoa tulosta. (Reinartz ym. 2009) Siksi yrityksillä onkin tärkeää ottaa kokonaisvaltainen lähestyminen CRM:ää kohtaan, ja integroida CRM yritysprosessien ja asiakaspalvelun kanssa. Täten CRM:n kaikki osat tulevat huomioiduiksi. (Thompson T. ym., 2006)

3 PK-YRITYKSET SUOMESSA

3.1 PK-yrityksen määritelmä

Tilastokeskuksen (2018) määritelmän mukaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, lyhennettynä PK-yrityksiin, luetaan yritykset, joiden palveluksessa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää. Yrityksen vuosiliikevaihto ei saa ylittää 50 miljoonaa euroa, ja taseen loppusumma saa olla enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen tulee myös täyttää ehto riippumattomuudesta, eli kaikkien yli 25 % osuuden omistavien yritysten tulee olla PK-yrityksiä. PK-yritykset voidaan jakaa edelleen pienyrityksiin, ja mikroyrityksiin. Pienyrityksessä voi työskennellä enintään 50 työntekijää, ja vuosiliikevaihto sekä taseen loppusumma eivät saa ylittää 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksessä saa työskennellä enintään 10 työntekijää, ja vuosiliikevaihdon sekä taseen loppusumman tulee olla alle 2 miljoonaa euroa.

3.2 PK-yritysten luvut Suomessa

Suomen yrityksistä valtaosa luetaan PK-yrityksiin. Vuonna 2016 Suomessa oli 283 563 yritystä, kun laskuista jätetään pois maa-, metsä- ja kalatalouden yritykset. Näistä yrityksistä 98,8 % oli alle 250 työntekijän yrityksiä. Alle kymmenen työntekijän yrityksiä oli 93,3 %, pienyrityksiä 5,5 % ja keskisuuria yrityksiä 1 %. PK-yritykset työllistivät yhteensä 903 545 ihmistä, joka oli 65 % kaikkien yritysten työntekijöistä. Mikroyritykset työllistivät 24 %, pienyritykset 22 % ja keskisuuret yritykset 19 % kaikista yrityksistä. Liikevaihtoa PK-yritykset tekivät yhteensä 225 miljardia euroa, mikä oli 58 % kaikkien yritysten liikevaihdosta.

4 EMPIRIA

Työssäni haastattelin kahta yritystä liittyen yritysten asiakashallintaan, sen nykyiseen rooliin yrityksessä, ja yrityksen näkökannasta asiakashallinnan kehittämiseen ja sen roolin kasvattamiseen yrityksen toiminnassa. Yritys A on kotihoiva- ja kotisairaanhoidon yritys, joka työllistää 10 ihmistä. Yritys B on maatalouspuolen myyntiyritys, joka työllistää myös 10 ihmistä. Yrityksen A asiakaskunta koostuu yksityishenkilöistä ja kuntayhtymistä. Yrityksen B asiakaskunta on noin 20 % yksityisiä ja 80 % yrityksiä.

4.1 Asiakashallinta yrityksessä

Yrityksessä A asiakashallinta ei ole erityisen tietoista toimintaa, vaan yritys pyrkii laadukkaaseen asiakaspalveluun. Asiakkailta kerätään aktiivisesti palautetta hoitokerroilla, ja pääyrittäjä soittaa kaikki asiakkaat läpi kerran kuukaudessa tyytyväisyyden takaamiseksi. Asiakkaille tarjotaan tietopaketteja usein kysytyistä kysymyksistä myös, millä tavalla asiakkuussuhdetta voidaan parantaa. Haastateltavan mukaan asiakkaiden valituskyky on korkea, joten pieniinkin signaaleihin pyritään reagoimaan tehokkaasti, ja kaikkiin pyyntöihin reagoidaan välittömästi.

Yrityksen B edustajan mukaan vastuu asiakkaista on jaettu yrityksessä myyjille. Asiakashallinta ei ole tässäkään yrityksessä kovin tietoista toimintaa.

4.2 Asiakastiedon kerääminen ja varastominen

Yritys A kerää asiakkailtaan yhteystiedot suoraan. Sen lisäksi yritys kerää terveyteen liittyviä tietoja, joiden avulla yritys kehittää kustomoidun hoitosuunnitelman. Tieto kerätään suoraan asiakkailta, ja tarkemmat tiedot saadaan asiakkaan suostumuksella valtion terveystietopalvelusta Omakannasta. Yrityksen palveluihin kuuluu myös asiakkaiden avustaminen palvelusetelihakemuksissa, minkä täyttämiseen yritys tarvitsee tarkempaa tietoa asiakkaan tilasta. Näiden lisäksi yritys välittää asiakkaiden laskutustiedot ulkoiselle laskutusyritykselle.

Yrityksen B asiakastietokanta koostuu asiakkaiden yhteystiedoista. Sen lisäksi yritys kerää tietoa mahdollisista uusista asiakkaista messuilta, internetistä sekä kyselyiden

avulla. Yrityksen asiakkaat on jaoteltu karkeasti tuotantosuunnan mukaan, mutta kustomoitua tietopankkia ei ole asiakkaista muodostettu, vaan asiakaskohtaiset profiilit koostuvat vain yhteystiedoista ja asiakkaan tuotantosuunnasta.

4.3 Asiakastiedon hallinta yrityksessä

Yrityksessä A ei ole erillistä asiakashallintaan nimettyä henkilöä, mutta vastuu kuuluu käytännössä yrittäjälle. Yrittäjä siis hankkii asiakkaat, ja on vastuussa sopimusten muodostamisesta. Yrittäjä on myös vastuussa asiakkaiden datasta, ja pääsee näkemään kaiken yrityksen keräämän datan. Työntekijät, eli hoitajat pääsevät näkemään vain omien asiakkaidensa tiedot, mitkä ovat välttämättömiä tehokkaan hoidon mahdollistamiseksi. Yritys A käyttää asiakashallinnassaan Domager-asiakashallintajärjestelmää, mistä asiakkaiden asiat voidaan tehokkaasti hoitaa. Myös omakanta on keskeisenä järjestelmänä datan varastoimista varten.

Yritys B ei myöskään ole nimennyt asiakasvastaavaa. Sen sijaan jokainen myyjä on vastuussa omista asiakkaistaan, näiden kanssa viestimisestä ja tyytyväisyydestä. Kaikki työntekijät hyödyntävät omien asiakkaidensa tietoa työssään. Sen lisäksi myyjät hyödyntävät mahdollisista asiakkaista kerättyä tietoa myyntityössään. Yritys B käyttää asiakashallinnassaan Visma Nova -ohjelmistoa, mikä on yrityksille suunnattu toiminnanohjausjärjestelmä.

4.4 Asiakashallinnan hyödyt ja kehittäminen

Yritys A kokee asiakashallinnan olevan yrityksen pieneen kokoon nähden riittävällä tasolla. Yrityksen toimiala ja pieni koko takaa sen, että asiakkaat tunnetaan henkilökohtaisesti, jolloin asiakaspalvelu ja kustomointi helpottuu. Mikäli yrityksen koko kasvaa, tulee asiakashallintaa kehittää. Digitalisaation hyödyntäminen toisi helpottaisi yrityksen asiakashallintaa, mutta asiakkaiden vanha ikä vaikeuttaa tätä. Esimerkiksi monet asiat joudutaan hoitamaan puhelimitse, siinä missä sähköpostitiedosto olisi nopeampi. Myös videopuheluita voitaisiin hyödyntää asiakkaan tilanteen seuraamiseksi tietyissä tilanteissa.

Yritys A kokee asiakashallintajärjestelmät kalliiksi, ja epäluotettaviksi. Järjestelmät ovat kautta linjan kalliita verrattuna tuottamaansa arvoon yritykselle. Järjestelmä on

yriykselle kuitenkin välttämätön. Yritys A on kuitenkin käyttänyt nykyistä järjestelmää 3 vuotta, ja toiseen, parempaan järjestelmään vaihtaminen olisi tässä vaiheessa haastavaa ja kallista.

Yritys B on kokenut tarpeelliseksi kehittää asiakashallintaa, ja on harkinnut uutta työntekijää, järjestelmää tai jopa molempia. Yritys kokee, että asiakashallinnassa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, ja erityisesti myyntimäärien parantamista voitaisiin parantaa tehokkaamman tiedonkeräämisen ja aktiivisemmän asiakaskanssakäymisen myötä. Yritys on siis valmis käyttämään resurssejaan asiakashallinnan kehittämiseen, ja näkee kehittämisen olevan tarpeen paremman tuloksen ja kasvun parantamisen takaamiseksi.

5 POHDINTA

Haastattelujen perusteella Suomen pienyritykset eivät ole vielä heränneet asiakashallinnan tuomiin etuihin. Yrityksissä tunnistettiin mahdollinen potentiaali, mutta sitä ei ollut vielä osattu hyödyntää, tai hyödyntämistä ei nähty vielä tarpeelliseksi. Reinartzin, ym. (2004, S. 301) jaottelemat asiakkuussuhteen kolme vaihetta ovat tulleet yrityksessä tutuksi, mutta erityisesti ylläpitovaiheessa tarvittavaa asiakashallintaa ei ollut tietoisesti hyödynnetty. Yritysten pienestä koosta seuraa se, että asiakkaiden yksityiskohtaisempaa segmentointiakaan ei liene tarpeen tehdä. Toki yrityksessä B tämä tapahtuu luonnostaan, sillä eri luokan asiakkaille on mielekästä markkinoida erilaisia tuotteita tai palveluita. Myös CRM-järjestelmien tarpeellisuus oli yrityksessä tunnistettu, ja digitalisaation hyödyntäminen vaikuttaa olevan välttämättömyys yritykselle kuin yritykselle. Kumpikaan yritys ei kuitenkaan ollut vapauttanut asiakastiedon keräämisen, asiakashallintajärjestelmien ja tietoisien kustomoinnin tuomaa potentiaalia.

Monessa yrityksessä asiakashallinta saattaa olla käsitteenäkin verrattain vieras. Uskon, että moni yritys pystyisi hyötymään asiakashallinnan tuomista hyödyistä. Pienyrityksissä asiakaskanta on usein pieni ja asiakkaat ovat tuttuja, jolloin palvelun kustomointi ja asiakasyhteydenpito tulevat luonnostaan. Asiakasmäärän kasvaessa tietoisien asiakashallinnan tuomat hyödyt on kuitenkin hyvä tunnistaa, jotta asiakasmäärän kasvuun voidaan vastata ja palvelun laatu voidaan pitää samalla tasolla. Asiakashallinnan käsitettä saatetaan yrityksissä vierastaa, mutta erityisesti kasvavien yritysten kannattaisi tutustua asiakashallinnan käsitteeseen, ja selvittää millaista potentiaalia sen tietoinen hyödyntäminen voisi vapauttaa.

6 YHTEENVETO

Tämä työ tehtiin yhteistyössä Oulun yliopiston mikroryrittäjyyskeskuksen kanssa. Työssä käytiin läpi asiakashallintaa Suomen Pk-yrityksissä, ja tutkittiin, kuinka Pk-yritykset hyödyntävät, ja voisivat hyödyntää asiakashallintaa yrityksen toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Aihe on siitä syystä mielenkiintoinen, että vaikka suuret yritykset hyödyntävät varmasti asiakashallintaa tehokkaasti, ei pienemmät yritykset vielä välttämättä ole löytäneet asiakashallinnan tuomaa potentiaalia. Työn tarkoituksena onkin tuoda esille asiakashallinnan tuoma potentiaali, jota Pk-yritykset eivät vielä ole kyenneet hyödyntämään.

Työ koostui asiakashallintaa käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta, sekä haastatteluihin perustuvasta empiriasta. Haastateltavat hankittiin yhteistyössä mikroryrittäjyyskeskuksen kanssa, ja haastateltaviksi saatiin kaksi pienyritystä. Haastatteluissa selvitettiin muun muassa, miten yritykset hyödyntävät asiakashallintaa, ja millainen näkemys heillä on asiakashallinnan hyödyllisyydestä ja potentiaalista. Haastatteluissa havaittiin, että haastateltavat pienyritykset eivät pidä asiakashallintaa tietoisena toimintana, vaan enemmän välttämättömänä toimielimenä yrityksen päivittäistä toimintaa. Asiakashallinnan potentiaali oli kuitenkin yrityksissä havaittu, ja toisella yrityksistä olikin jo suunnitelmia asiakashallinnan osuuden lisäämiseen yrityksessä.

Työ oli ainoastaan haastatteluihin perustuva, ja siinä ei nähty asiakashallinnan todellista vaikutusta yrityksen toimintaan. Työn jatkotutkimusaiheeksi sopisikin hyvin yrityksessä tehty tutkimus, jossa tarkastellaan asiakashallintamenetelmien käyttöönoton jälkeen, miten yrityksen toiminta ja tulos muuttuvat käytännössä. Tutkimus voitaisiin myös toistaa useassa eri alojen yrityksessä, jotta voitaisiin verrata asiakashallinnan hyötyjä eri toimialoilla.

Työstä voivat hyötyä muut pienyritykset, jotka työn myötä ymmärtävät asiakashallinnan potentiaalin. Kaikki yritykset eivät välttämättä hyödy asiakashallinnasta yhtä lailla, mutta pieni tarkastelu se tuomista mahdollisuuksista saattaisi tuoda suurta hyötyä yritykselle, jos se todettaisiin tehokkaaksi lisäksi.

LÄHDELUETTELO

Anderson K. & Kerr C., 2002. Customer relationship management. Madison: McGraw-Hill, 164 s. ISBN 0-07-137954-1

Anton J., 1996. Customer relationship management. New Jersey: Prentice-Hall 183 s. ISBN 0-13-438474-1

Avery J, Fournier S. & Wittenbraker J., 2014. Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships. Harvard Business Review. Saatavissa <https://hbr.org/2014/07/unlock-the-mysteries-of-your-customer-relationships> [viitattu 24.1.2019]

Berger PD. & Nasr NI., 1998. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. Journal of interactive marketing, 12 (1), S. 17-30

Bohling T., Bowman D., LaValle S., Vikas M., Narauandas D., Ramani G. & Varadarajan R., 2006. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. Journal of Service Research, 9 (2) S. 184-194

Brewton J. & Schiemann W., 2003. Measurement: The missing ingredient in today's CRM strategies. Journal of Cost Management, 17 (1), S. 5-14

Buttle F., 2009. Customer relationship management: Concepts and technologies. 2. painos. Oxford: Elsevier Ltd., 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7

Clinch GW., 2017. The contact center and CRM collision leads to a new dominant species. [verkkodokumentti] Saatavissa <https://www.computerworld.com/article/3176118/software/the-contact-center-and-crm-collision-leads-to-a-new-dominant-species.html> [Viitattu 24.1.2019]

Kumar V. & Ramani G., 2004. Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level. Journal of Integrated Communications. S. 27-33

Leung S., 2013. 7 Ways CRM Can Increase Your Sales. [verkkodokumentti] San Fransisco: Salesforce.com, inc. Saatavissa

<https://www.salesforce.com/blog/2013/03/accounting-crm-increase-sales-productivity.html> [viitattu 24.1.2019]

Nykamp M., 2001. *The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management*. New York: AMACOM. [E-kirja]

Payne A. & Frow P., 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), S. 167-176

Payne A., 2006. *Handbook of CRM*. Oxford: Routledge [E-Kirja]

Peppers D. & Rogers M., 2011. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, Hoboken, N.J.: Wiley [E-kirja]

Raab G., 2008. *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. Aldershot. Hampshire, England: Routledge. [E-kirja]

Reinartz W., Manfred K. & Hoyer WD, 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), S. 293-305

Roberts ML., Liu RR. & Hazard K., 2005. Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12 (4), S. 315-326

Thompson T., Devadoss P. & Pan SL., 2006. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board. Singapore: *Decision Support Systems*, 42 (3), S. 1613-1627

Tilastokeskus, 2016. *Julkaisuluettelo, Yritykset 2016* [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sul_201800_2018_19691_net.pdf [viitattu 11.1.2019]

Tilastokeskus, 2017. Suomi lukuina, Yritykset [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html [viitattu 7.11.2018].

Tilastokeskus, 2018. Käsitteet, Pienet ja keskisuuret yritykset [verkkodokumentti]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html [viitattu 21.12.2018]