

OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittainen käyttöönotto  
B2B-asiantuntijaorganisaatiossa**

Valle Uimonen

TUOTANTOTALOUS

Diplomityö

Toukokuu 2018

# TIIVISTELMÄ

## OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Uimonen Valle Juhani		Työn ohjaaja yliopistolla Kropsu-Vehkaperä Hanna, TkT Kess Pekka, Professori	
Työn nimi Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittainen käyttöönotto B2B-asiantuntijaorganisaatiossa			
Opintosuunta Laatu- ja projektijohtaminen	Työn laji Diplomityö	Aika Toukokuu 2018	Sivumäärä 90s
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Asiakassuhteiden hallinta on yrityksiin kokonaisvaltaisesti vaikuttava toimintamalli, joka sekoitetaan usein asiakassuhteiden hallintaa määritelmällisesti tukevaan tietojärjestelmään. Asiakassuhteiden hallinnan tietojärjestelmä mahdollistaa toimintatavan, mutta pelkkä järjestelmän hankinta ei riitä sen omaksumiseksi yrityksessä. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto tarkoittaa strategiatason toiminnallisia muutoksia sitä käyttöönottavassa organisaatiossa. Tämä diplomityö sai alkunsa asiakassuhteiden hallinnan järjestelmän hankintaselvityksestä.</p> <p>Tämän diplomityön tarkoituksena on selvittää, kuinka tutkimuksen kohdeyrityksen olisi järkevintä toimia asiakassuhteiden hallintaa käyttöönottaessaan. Tutkimus lähestyy kysymystä selvittämällä mitä asiakassuhteiden hallinta on, kuinka asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto tulisi toteuttaa ja kuinka käyttöönotto olisi toteutettava tavallista rajoitetummilla resursseilla. Nämä kysymykset muodostavat pohjan, jonka avulla tutkimuksen keskeisimpään kysymykseen vastataan. Kohdeyritys on asiantuntijapalveluita tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa tuottava B2B-yritys. Kohdeyritys on aloittanut asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton selvityksen asiakastiedon hallinnassa syntyneiden haasteiden myötä.</p> <p>Tutkimuksen pohjana toimii kirjallisuuskatsaus asiakassuhteiden hallinnan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan asiakassuhteiden hallinnan vaikutuksiin, asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiin, asiakassuhteiden hallinnan strategiaan, asiakassuhteiden hallinnan prosessiin, asiakastietämyksen hallintaan sekä avainasiakkuuksien hallintaan. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsauksessa syvennytään asiakassuhteiden hallinnassa hyödynnettäviin mittareihin ja asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon. Tutkimuksessa luodaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta konstruktio, jonka avulla voidaan suunnitella asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton strategia. Vaiheittainen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto vähentää käyttöönottoprojektiin sitoutuvia resursseja ja riskejä.</p> <p>Tutkimuksessa luodun konstruktion avulla selvitetään tutkimuksen kohdeyrityksen potentiaalisimmat asiakassuhteiden hallinnan avulla yhdistettävät asiakaskanavat. Konstruktion mukaisesti tutkimuksessa kartoitetaan kohdeyrityksen liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia sekä verrataan niitä asiakassuhteiden hallinnan vaatimaan asiakaskeskeiseen strategiaan. Kohdeyrityksen nykytoimintaa tarkastellaan ja verrataan asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöihin. Selvityksen tuloksena kohdeyritys voi toteuttaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton heidän potentiaalisimmissa asiakaskanavissa. Kohdeyrityksen tilannetta tutkitaan avainhenkilöhaastattelujen avulla.</p> <p>Tutkimuksessa luotua asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton strategian selvitysmallia voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Tämän lisäksi mallia voitaisiin kehittää esimerkiksi keräämällä laajempaa tutkimustietoa kyselytutkimuksen avulla avainhenkilöhaastatteluiden toteuttamisen ohella. Laajemman tietomäärän kautta selvitysmallin tarkkuutta voitaisiin lisätä. Yhtenäisen tiedonkeruun kautta eri yritysten valmiuksia asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa olisi myös mahdollista vertailla keskenään.</p>			
Muita tietoja			

# ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Uimonen Valle Juhani		Thesis Supervisor Kropsu-Vehkaperä Hanna, D.Sc. (Tech.) Kess Pekka, Professor	
Title of Thesis Gradual customer relationship management implementation in a B2B professional services organization			
Major Subject Quality and Project Management	Type of Thesis Master's thesis	Submission Date May 2018	Number of Pages 90p
<p><b>Abstract</b></p> <p>Customer relationship management is a comprehensive operations model of companies that is frequently confused with information systems that by definition support CRM. CRM systems make customer relationship management possible, but the procurement of such a system is not enough to implement CRM in a company. Implementation of customer relationship management requires changes in the strategic level of a company that is adopting the operations model. This diploma thesis begun as a report on customer relationship management system procurement.</p> <p>The purpose of this thesis is to examine how the case company should operate implementing customer relationship management. The research approaches the topic by examining what customer relationship management is, how the implementation of customer relationship management should be conducted, and how the implementation could be executed with limited resources. These questions form a base which helps to answer the main research question. The case company is a B2B professional services provider who is working in extensive cooperation with its customers. The case company has begun researching the implementation of customer relationship management as it has encountered problems regarding customer data management.</p> <p>The basis of this research is a literature review regarding customer relationship management research. The literature review focuses on the effects of customer relationship management, customer relationship management systems, customer relationship management strategy, customer relationship management process, customer knowledge management, and key account management. In addition, the literature review looks at indicators and implementation of customer relationship management. A construction based on the literature review is created to design a strategy for gradual implementation of customer relationship management. Implementing customer relationship management in stages reduces the resources tied and risks related to the implementation project.</p> <p>The most potential customer channels of the target company to be integrated through the implementation of customer relationship management are observed by applying the construction of the research. According to the construction, the target company's business strategy and customer strategy are examined and compared to customer centric strategy required by customer relationship management. Current operations of the target company are viewed and compared to success factors of customer relationship management. Results of the research allow the target company to perform the implementation of customer relationship management in its most potential customer channels. The current situation of the target company is observed through key informant interviews.</p> <p>The model for designing a strategy for phased implementation of customer relationship management can be utilized outside of the target company as well. The model could be improved upon by collecting research data through questionnaire research in addition to the key informant interviews. A wider set of research data would improve the accuracy of the model. Acquiring the data more consistently through questionnaires could allow comparing different companies with the model.</p>			
Additional Information			

# ALKUSANAT

Tässä diplomityössä on käsitelty asiakassuhteiden hallintaa ja asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Työn tavoitteena on ollut selvittää työn kohdeyritykselle soveltuvin tapa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotolle. Tavoitteesta johtuen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa on käsitelty erityisesti vaiheittaisen käyttöönoton näkökulmasta. Diplomityön haasteiden ratkaiseminen on antanut minulle merkittävää oppia tietojärjestelmistä, asiakassuhteiden hallinnasta ja suunnitelmallisesta tutkimustyöstä.

Työn ohjaajina ovat toimineet professori Pekka Kess ja tekniikan tohtori Hanna Kropsu-Vehkaperä Oulun yliopistolta. Tahdon kiittää heitä pitkäjänteisestä tuesta, neuvoista ja ajatteluni haastamisesta diplomityön tekemisen aikana. Tämän lisäksi haluan kiittää diplomityön kohdeyritystä mahdollisuudesta oppia ja tehdä tutkimus heidän toimintaansa liittyen. Kiitos myös kollegoilleni henkisestä tuesta työn tekemisen aikana.

Kiitos opiskelijayhteisölle ja opiskelijajärjestöille, jotka ovat kasvattaneet minua koko yliopistourani ajan ja joita olen päässyt itsekin kasvattamaan. Kiitos myös tuotantotalouden yksikön henkilökunnalle opeistanne ja tuestanne opiskeluni aikana.

Lopuksi haluan kiittää avopuolisoani Laura Lääveriä ja hänen perhettään tuesta diplomityön tekemisen aikana. Tämän lisäksi kiitän erityisesti vanhempiani ja isosiskoani heidän antamastaan tuesta koko opintojeni aikana.

Oulussa, 22.5.2018

Valle Uimonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto .....	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet .....	8
1.2 Tutkimuksen toteutus ja työn rakenne .....	9
2 Asiakassuhteiden hallinta .....	12
2.1 Asiakassuhteiden hallinnan vaikutukset yrityksiin .....	17
2.2 Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät .....	19
2.3 Asiakassuhteiden hallinnan strategia .....	24
2.3.1 CRM-strategian osa-alueet .....	27
2.3.2 Asiakassuhteiden hallinnan strategian luominen .....	30
2.4 Asiakassuhteiden hallinnan prosessi .....	32
2.4.1 Monikanavainen asiakashallinta .....	35
2.4.2 Asiakassuhteiden hallinnan informaatioprosessi .....	37
2.5 Asiakastietämyksen hallinta .....	38
2.6 Avainasiakkuuksien hallinta .....	44
2.7 Asiakassuhteiden hallinnan mittaaminen .....	47
2.8 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto .....	49
2.8.1 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojekti .....	51
2.8.2 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijät .....	53
2.8.3 Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittainen käyttöönotto .....	54
2.9 Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton strategia .....	57
3 Kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan vaiheittainen käyttöönotto .....	61
3.1 Tutkimusprosessi .....	61
3.2 Tutkimuksen lähtökohdat .....	61
3.3 Kohdeyrityksen nykytilanne vaiheittaisen käyttöönoton selvityksen näkökulmasta .....	63
3.3.1 Liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia .....	64
3.3.2 Asiakaskanavat .....	66
3.3.3 Asiakastiedon hallinta .....	68
3.3.4 Asiakkuuksien ja avainasiakkuuksien hallinta .....	70
3.3.5 Nykymittarit .....	72
4 Johtopäätökset ja suositukset .....	73
4.1.1 Johtopäätökset kohdeyrityksessä .....	73
4.1.2 Vaiheittaisen käyttöönoton priorisointi .....	75
4.1.3 Vaiheittaisen käyttöönoton CRM-strategia .....	77
5 Yhteenveto .....	80

5.1 Tutkimuksen kulku ja keskeiset tulokset .....	80
5.2 Tutkimuksen tarkastelu .....	82
5.3 Pohdinta.....	83
5.4 Jatkotutkimuskohteet.....	84
Lähdeluettelo.....	85

# 1 JOHDANTO

Asiakassuhteiden hallinnan (Customer Relationship Management, CRM) käyttöönotto on haastava projekti, joka on syytä ottaa huomioon koko yrityksen strategisella tasolla (Peppard 2000, Rigby ja Ledingham 2004, Payne ja Frow 2005). Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmän (CRM-järjestelmä) käyttöönotto vaatii muiden tietojärjestelmien tapaan uusien toimintatapojen omaksumista niissä toiminnoissa, joiden tehostamista tavoitellaan (Reinartz ym. 2004). Asiakassuhteiden hallinnan vaatimaa tietoa voidaan luoda ja tallentaa hyvin laajasti eri toiminnoissa, joten järjestelmähankintaa ei sovi tarkastella vain myynnin ja markkinoinnin työkaluna (Reinartz ym. 2004). Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmien käyttöönotot eivät aina tuo odotettuja hyötyjä niitä implementoineissa yrityksissä (Reinartz ym. 2004, Mendoza ym. 2007). Asiakassuhteiden hallintaa tukevat järjestelmät nähdään toisinaan epävarmoina investointeina ja tälle epävarmuudelle löytyy myös tukea aiheen tutkimuksesta. Esimerkiksi Hendricks ja muut (2007) eivät löytäneet tutkimuksessaan merkittäviä suoria positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönoton ja yrityksen menestyksen välillä.

Tämän diplomityön tutkimuksen kohteena toimii kuntien ja kuntaomisteisten yhtiöiden sekä tulevaisuudessa myös potentiaalisten maakuntien palveluita tuottava yritys. Kohdeyrityksen asiakkaita ovat vain yrityksen omistajat, joskin osakkuuden hinta yrityksessä on vain nimellinen. Kohdeyrityksen omistajana osakas voi tilata mitä tahansa tarvitsemaansa palvelua kohdeyritykseltä. Tämä omistusmuoto tekee kohdeyrityksen asiakaskentästä poikkeuksellisen. Tässä diplomityössä asiakassuhteiden hallintaa käsitellään kuitenkin yleisemmällä tasolla ja diplomityön tulokset ovat hyödynnettävissä myös kohdeyrityksen ulkopuolella asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa suunnittelevissa yrityksissä.

Kohdeyritys on laajentunut erittäin nopeasti viime vuosina ja yrityksessä on havaittu tarve keskitetylle ja yhtenäiselle asiakastiedolle yrityksen asiakasmäärän ja asiakkaiden koon kasvaessa. Ongelman ratkaisemista varten yritys on sisäisen suunnittelun lisäksi teettänyt esimerkiksi kurssitöitä sen asiakashallintaan liittyen. Päätös asiakassuhteiden hallinnan tarvekartoituksesta diplomityönä tehtiin kesällä 2017, ja työ toteutettiin syksyllä 2017 ja keväällä 2018.

Euroopan Unionin uusi yleinen tietosuojasetus (General Data Protection Regulation, GDPR) asettaa vaatimuksia asiakassuhteiden hallinnan yhteydessä tehdyille henkilötietojen käsittelylle samaan tapaan, kuin kaikelle muullekin henkilötiedon käsittelylle. Asiakassuhteiden hallintaa on edelleen mahdollista toteuttaa, kunhan sitä hyödyntävät yritykset pitävät huolen henkilötietojen käsittelyn lainmukaisesta perustasta. GDPR:ää ei käsitellä tässä diplomityössä sen asiakassuhteiden hallintaan kohdistamien vaikutusten näkökulmasta. GDPR:n vaikutuspiiri on paljon CRM:ää laajempi ja se kattaa kaikki organisaatioiden toiminnot, joissa käsitellään henkilötietoa. Uuden tietosuojasetuksen laajempia vaikutuksia yritysten asiakassuhteiden hallintaan voidaan tarkastella empiirisesti vasta sen voimaantulon jälkeen.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän diplomityön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan nykytilanne. Tämän lisäksi työn tavoitteena on liittää yrityksen asiakassuhteiden hallintaan liittyvät prosessit osaksi yhtenäistä asiakassuhteiden hallinnan strategiaa. Kohdeyrityksessä tehtyjen haastattelujen pohjalta selvitetään yrityksen tärkeimmät asiakaskanavat, joita integroimalla saavutettaisiin suurin hyöty asiakassuhteiden hallinnasta. Tämän jälkeen työssä etsitään muita potentiaalisia myöhemmin integroitavia asiakaskanavia, joiden integraatiota alkuperäinen osittainen käyttöönotto helpottaisi. Työ mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojektin aloittamisen kohdeyrityksessä nykytutkimukseen pohjautuen.

Tavoitteeseen pääsemiseksi diplomityössä on käytetty seuraavia tutkimuskysymyksiä:

### **TK 1. Mitä asiakassuhteiden hallinta on ja mitä asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa tulee ottaa huomioon?**

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla pyritään antamaan mahdollisimman kattava kuvaus asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon liittyvistä tekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkitaan asiakassuhteiden hallinnan kautta saatavissa olevia hyötyjä, asiakassuhteiden hallinnan strategian tärkeyttä onnistuneessa käyttöönotossa ja toimivaa asiakassuhteiden hallinnan prosessia. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan asiakassuhteiden hallinnassa tärkeisiin asiakastietämyksen ja avainasiakkuuksien hallinnan käsitteisiin. Riskien ja



onnistumistekijöiden kartoituksen kautta saadaan tietoa käyttöönottoprojektien tärkeimmistä keskittymiskohteista. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan työn teoriaosiossa tehtävän kirjallisuuskatsauksen kautta.

## **TK 2. Miten asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto tulisi toteuttaa rajoitettujen resurssien ympäristössä?**

Asiakassuhteiden hallinnasta saatu hyöty on hyvin riippuvainen sen käyttöönoton onnistumisesta. Tämän lisäksi asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotoissa tarpeelliset resurssit ovat usein rajallisia. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottojen laajuutta onkin usein syytä rajata. Tästä johtuen tutkimuksessa selvitetään, kuinka vaiheittainen asiakassuhteiden käyttöönotto toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Vaiheittaisen käyttöönoton selvityksessä pyritään löytämään vaiheittaisen käyttöönoton esimerkkejä sekä riski- ja onnistumistekijöitä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen teoriaosion lopussa esiteltävän konstruktion avulla.

## **TK 3. Miten asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto kannattaisi toteuttaa kohdeyrityksessä?**

Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen nykyistä asiakassuhteiden hallintaan liittyvää toimintaa ja verrataan sitä kirjallisuuskatsauksessa selvitettyihin asiakassuhteiden hallinnan prosessin vaiheisiin. Tämän lisäksi tutkimuksessa verrataan yrityksessä vallitsevaa tilannetta aiemmassa tutkimuksessa esiteltyihin asiakassuhteiden hallinnan riski- ja onnistumistekijöihin. Kohdeyrityksestä pyritään löytämään myös potentiaalisia asiakassuhteiden hallinnan mittareita, joiden avulla toiminnan tasoa voitaisiin seurata. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto kannattaisi toteuttaa kohdeyrityksen rajallisten resurssien avulla. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan työn empiirisen osan tutkimusaineiston avulla.

## **1.2 Tutkimuksen toteutus ja työn rakenne**

Tutkimus on toteutettu syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana. Tutkimusta on tehty osin itsenäisenä tutkimustyönä, mutta pääosa tutkimuksesta on toteutettu kohdeyrityksen sisällä työskennellen. Tätä kautta on päästy tutustumaan yrityksen nykyisiin

toimintamalleihin. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan aiheeseen liittyvän tutkimuksen ja yrityksen nykyisen toiminnan vertaamisen kautta.

Työ toteutetaan tapaustutkimuksena. Työssä luodaan uusia näkökulmia siihen, miten tietojärjestelmäavusteista asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa olisi syytä käsitellä yrityksissä. Työssä käytetään siis konstruktivistista tutkimusotetta.

Diplomityössä keskitytään kirjallisuuskatsauksen kautta aluksi asiakassuhteiden hallinnan järjestelmien toiminnallisuuksiin, asiakassuhteiden hallinnan strategian tavoitteisiin ja luomiseen sekä kattavan asiakassuhteiden hallinnan prosessin osiin. Tämän jälkeen työssä tutkitaan kirjallisuuden avulla asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa ja käyttöönottoon liittyviä onnistumis- ja riskitekijöitä. Asiakassuhteiden hallinnan tutkimuksesta etsitään myös mahdollisuuksia asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon vain osassa yritysten asiakaskanavia ja asiakassuhteiden hallinnan prosessin vaiheita.

Kirjallisuuskatsaus etenee kronologisesti asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton vaatimassa järjestyksessä. Ensiksi on tärkeää ymmärtää syyt asiakassuhteiden hallinnalle ja CRM-järjestelmän käyttöönotolle ja sen jälkeen asettaa asiakassuhteiden hallinnalle tavoitteet ja suunnitelma strategian avulla. Tämän jälkeen vuorossa on asiakassuhteiden hallinnan prosessin tarkastelu sekä tietämyksen hallinnan ja avainasiakkuuksien hallinnan tarkastelu. Tämän jälkeen tarkastellaan myös asiakassuhteiden hallinnan mittareita. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi perehdytään asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon. Näin toteutetun kirjallisuuskatsauksen pohjalta lukija voi punnita kaikkia asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon ja asiakassuhteiden hallintaan liittyviä seikkoja omien tavoitteidensa laajuisesti. Työn empiirisessä osassa selvitetään aluksi kohdeyrityksen nykytilanne niiden toimintojen osalta, joihin asiakassuhteiden hallinta voisi laajimmillaan vaikuttaa. Tätä nykytilaa verrataan kirjallisessa osiossa luotuun tietopohjaan asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton mahdollisuuksiin liittyen. Näiden tietojen pohjalta kohdeyritykselle annetaan suositus niistä asiakassuhteiden hallinnan toiminnoista, joihin asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa tulisi keskittyä. Työssä annetaan ehdotus kohdeyrityksen vaiheittaisen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton strategiaksi.

Lopuksi tutkimuksen yhteenvedossa esitellään vielä tutkimuksen kulku ja sen tulokset. Tämän lisäksi arvioidaan työn onnistumista ja tulosten luotettavuutta. Työn

yhteenvedossa tarkastellaan myös työn sijoittumista muuhun vastaavasta aiheesta tehtyyn tutkimukseen nähden. Diplomityössä luotu konstruktio asiakassuhteiden hallinnan potentiaalisimpien käyttöönottokanavien selvitystä varten lienee työn selkein anti muille vastaavaa aihetta tutkiville henkilöille.

## 2 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

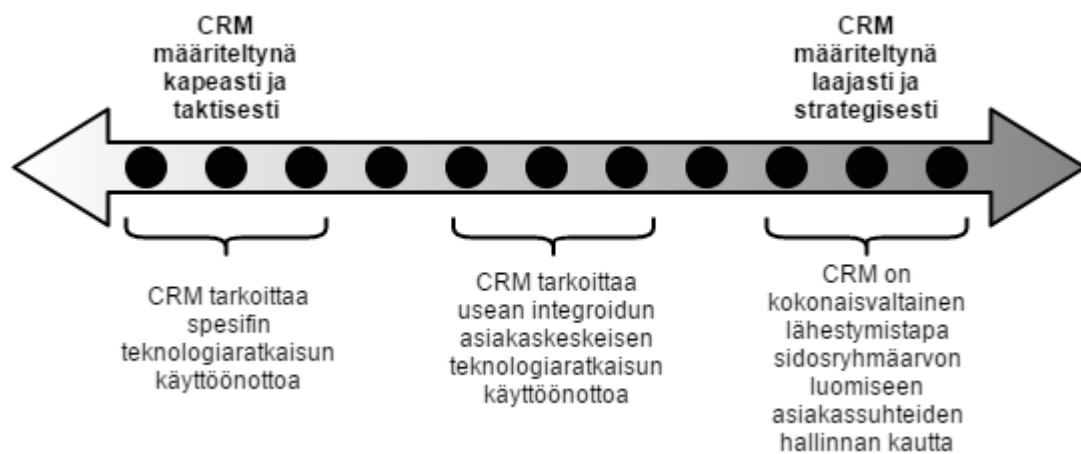
Asiakassuhteiden hallinta tarkoittaa suunnitelmallista asiakassuhteiden luomista, kehittämistä ja lopettamista, jotta näiden suhteiden arvo voitaisiin maksimoida. Asiakassuhteiden hallinnassa hyödynnetään tietojärjestelmäteknologiaa toimintojen tehostamiseksi sekä asiakastietämyksen lisäämiseksi ja hyödyntämiseksi.

Yritykset ovat menneisyydessä kyenneet tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet tehokkaalla tuotannolla ja kilpailijoitaan suuremmilla resursseilla tuottaen standardoituja tuotteita tehokkaasti ja kustannuksia minimoiden. Koventuneen kilpailun kautta massamarkkinointi on menettänyt tehokkuuttaan ja tämän lisäksi kustannusten minimoinnin strategiat ovat osoittautuneet helposti kopioitaviksi (Nguyen & Mutum 2012). Kohdennettu markkinointi ja segmentointi on muuttanut yritysten fokusta kohti asiakkaiden tarpeita paremmin palvelevien tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä. Parempaan palveluun tottuneet asiakkaat vaativat virheetöntä palvelua ja yksilöllistä kohtelua (Peppard 2000) ja yritykset ovat alkaneet toteuttamaan koordinoitua asiakastiedon hankintaa arvokkaiden asiakkaiden houkuttelua, säilyttämistä ja ylläpitoa varten (Nguyen & Mutum 2012). Muuttuvat asiakastarpeet ja -preferenssit vaativat yrityksiltä pienempien ja pienempien asiakassegmenttien määrittelyä. (Chen & Popovich 2003)

Asiakassuhteiden hallinnan kehityskulkujen myötä yritykset voivat luoda kestäviä linkkejä yksittäisiin asiakkaisiinsa ja laajemmassa mittakaavassa tämä toiminta muodostaa menestyksekkään pitkäaikaisen ja tuottoisan strategian. Pidempiaikaisen kanssakäymisen kautta syntynyt toimijoiden välinen luottamus lisää asiakassuhteen pysyvyyttä ja suhteen myötä käytettyjen palveluiden määrää (Aurier & N'Goala 2010). Nykyisin asiakassuhteiden luominen laatuun, dialogiin, innovaatioon ja oppimiseen perustuen nähdään pelkkää kustannusten minimointia kannattavampana strategiana, jonka imitoiminen on kustannusten minimointia vaikeampaa. (Nguyen & Mutum 2012)

Vaikka asiakassuhteiden hallintaa toteutetaankin yleensä voiton kasvattamiseksi, voi sitä hyödyntää myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tietokantojen kehittäminen, tiedon hyödyntäminen ja asiakkuuden elinkaarihallinta ovat tärkeitä kykyjä, vaikka organisaatio ei tavoittelisi voittoa. Voiton sijaan asiakassuhteiden hallinnan tavoitteena voi olla muun arvon lisääminen. (Buttle 2009, s. 18)

Payne ja Frow (2005) toteavat, että asiakassuhteiden hallinta voidaan määritellä useilla eri tavoilla riippuen käyttökohteesta ja tarkastelun laajuudesta (kuva 1). Toisaalla CRM voi tarkoittaa tietyn teknologian implementoimista jonkin taktisen ongelman ratkaisemiseksi. Toisaalla CRM voi olla usean asiakassuhteiden hallintaan liittyvän teknologiaratkaisun integraatio. Vielä laajemmalti ajateltuna CRM on kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakkuuksienhallintaan, minkä tavoitteena on luoda arvoa sidosryhmille. Myös Reinartz ja muut (2004) huomauttavat joidenkin yritysten tarkastelevan CRM:ää teknologiainvestointina ja ohjelmistona, kun taas toiset katsovat CRM:n olevan laajempi toimintatapa uusien kannattavien asiakkaiden hankintaan.



Kuva 1. CRM-jatkumo (mukaillen Payne & Frow 2005).

Yksi yritysten suurista haasteista asiakassuhteiden hallintaan liittyen syntyy yhteisen ymmärryksen puutteesta siitä, mitä käsitteellä CRM tarkoitetaan. Kun käsite voi tarkoittaa kaikkea asiakassuhteiden hallintaan liittyvästä IT-ratkaisusta koko yrityksen toimintaan vaikuttavaan strategiaan, voi huomata käsitteeseen sisältyvän suuriakin riskejä. (Payne & Frow 2005)

Eri tutkijat määrittelevät ja tunnistavat asiakassuhteiden hallinnan eri tavoilla riippuen heidän tutkimusaiheistaan ja katsannon laajuudesta. Yhteistä määrittelyille on CRM:n teknologinen aspekti, jossa tietotekniikka mahdollistaa asiakassuhteiden ja asiakastietämyksen hallinnan. Taulukossa 1 on listattu osa kirjallisuudessa esiintyvistä CRM:n määrittelyistä ja näiden määrittelyjen keskeiset sisällöt.

Taulukko 1. Kirjallisuudessa esiintyvät asiakassuhteiden hallinnan määrittelyt.

Määrittelijä	Määrittelyn keskeinen sisältö
Ryals & Payne 2001	Informaatioteknologian ja markkinoinnin yhteyden luominen, pitkäaikaiset asiakassuhteet, tuottavuuden kasvattaminen, tiedon käyttäminen asiakkaiden ymmärtämiseksi ja markkinoinnin tehostamiseksi
Bose 2002	Teknologian ja liiketoimintaprosessien integraatio, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kaikissa vuorovaikutustilanteissa, asiakastietämyksen hankinta ja käyttö, myynnin kasvattaminen ja tehostaminen
Croteau & Li 2003	Asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia, tavoitteena asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, kustomoidumpien ja tarkemmin kohdennettujen tuotteiden tarjoaminen
Chen & Popovich 2003	Teknologian, prosessien ja ihmisten yhdistelmä; tavoitteena lisätä ymmärrystä asiakkaista; suhteiden hallintaa asiakaspitoa kasvattaen
Kim ym. 2003	Asiakaskeskeinen strategia, joka kasvattaa liikevaihtoa ja liikevoittoa; teknologian, prosessien ja toimintamallien hyödyntämistä asiakaskontaktien koordinoitua hallintaa varten; useiden asiakaskanavien hallintaa
Payne & Frow 2004	Teknologian ja toimintamallien yhdistelmä; luo, kehittää ja parantaa suhteita valikoitujen asiakkaiden kanssa luodakseen tuottavia pitkän aikavälin suhteita; asiakasarvon, tuottavuuden ja omistajille tuotetun arvon kasvattaminen
Nguyen & Mutum 2012	Tietoinen asiakastietämyksen ja teknologian käyttäminen kustomoitujen ja henkilökohtaisten tuotteiden tuottamiseksi, reiluuden ja luottamuksen ylläpito, laadukkaiden suhteiden ylläpito

Tässä työssä asiakassuhteiden hallinta (CRM) on Paynen ja Frown (2004) määritelmää mukailleen toimintaa, joka pyrkii asiakassuhteiden parantamiseen ja hyödyntämiseen,

jotta asiakkaille ja tätä kautta yritykselle itselleen voitaisiin luoda lisäarvoa. Pitkällä aikavälillä arvokkaimmat asiakassuhteet pyritään saavuttamaan teknologian hyödyntämisen ja toiminnan uudistamisen myötä. Teknologian hyödyntäminen asiakassuhteiden hallinnassa tarkoittaa CRM-järjestelmän käyttämistä.

Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on yrityksille tuottavampaa kuin uusien suhteiden luominen. Ymmärtämällä asiakkaidensa tavoitteita ja asiakaskannattavuutta yritykset voivat muokata tuotteitaan maksimoidakseen koko asiakasportfolionsa arvoa (Nguyen & Mutum 2012). Tätä tarvetta varten asiakassuhteiden hallinta tarjoaa sekä strategisen lähestymistavan, että teknologian, jota hyödyntämällä asiakaskeskeinen strategia on mahdollista toteuttaa. (Chen & Popovich 2003)

Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteena on kehittää ja ylläpitää molemminpuolisesti hyödyllisiä suhteita asiakkaan ja toimittajan välillä lisäämällä asiakkaan ja toimittajan suhteesta saamaa arvoa ja tuottamalla tyytyväisyyttä asiakkaalle (Chen ym. 2017). Asiakassuhteiden hallintaan liittyy asiakashankinnan, asiakaspidon ja kasvatetun myynnin tavoitteita (Chen ym. 2017). Bohlingin ja muiden (2006) mukaan asiakassuhteiden hallinnan kautta pyritään kehittämään yrityksen ketteryyttä, vähentämään operationaalisia kustannuksia, kasvattamaan kateprosenttia sekä lisäämään tehokkuutta omistajan tai jonkin muun sidosryhmän näkökulmasta.

Sin ja muut (2005) pyrkivät tutkimuksessaan luomaan kattavan kokonaiskuvan asiakassuhteiden hallinnasta. Heidän mukaansa sitä voi tarkastella erityisenä organisaatiollisena kulttuurina, jossa myyjän ja asiakkaan välinen suhde asetetaan yrityksen strategisen tai toiminnallisen ajattelun keskiöön. Sin ja muut (2005) esittävät tutkimuksensa pohjalta oman näkemyksensä CRM:n tarkasteluun soveltuvista neljästä ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. Asiakassuhteiden hallinnan neljä ulottuvuutta (mukaiillen Sin ym. 2005).

Zablahin ja muiden (2004) mukaan strateginen lähestymistapa asiakassuhteiden hallintaan keskittyy oikeanlaisten suhteiden luomiseen eri asiakkaiden kanssa. Strateginen lähestymistapa CRM:ään merkitsee organisaation rajoitettujen resurssien käyttämistä siten, että organisaatio voisi luoda ja ylläpitää tuottoisten asiakkaiden portfoliota pitkällä aikajänteellä (Zablah ym. 2004). Vaikka teknologia tekeekin asiakassuhteiden hallinnasta mahdollista, vaatii CRM myös asiakasfokusta, soveltuvaa organisaatorakennetta ja informaation hyödyntämistä onnistuakseen (kuva 2) (Xu ym. 2002). Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteeseen pääseminen vaatii kaikkien kuvassa 2 esitettyjen ulottuvuuksien huomioon ottamista (Sin ym. 2005).

Perinteiset myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun funktiot ovat CRM-järjestelmän käytön kautta tehostettavissa, kunhan nämä funktiot ovat asiakassuhteiden hallinnan kannalta oikein organisoituja. Myyntiorganisaation järjestelmät, markkinoinnin automaatio ja asiakaspalvelu hyötyvät kaikki CRM-järjestelmän mahdollistamasta ajankohtaisesta ja integroidusta tiedosta (Peppard 2000). Asiakastiedon integraatio varmistaa, että kaikki toimijat perustavat päätöksentekonsa samaan informaatioon. (Croteau & Li 2003, Xu ym. 2002)

Asiakkuuksien vuorovaikutteinen hoitaminen on osa Sinin ja muiden (2005) määrittelemää asiakasfokuksen ulottuvuutta ja asiakkuuksien hallinta on näin yksi osa kokonaisvaltaista asiakassuhteiden hallintaa. Salojärven ja muiden (2010) mukaan



erityisesti avainasiakkuuksien hallinta hyötyy asiakaskohtaisesta tietämyksestä. Pohjimmiltaan avainasiakkuuksien hallinta perustuu asiakkaille kohdennettujen asiakkuusvastaavien syvälliseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa (Nätti & Palo 2012).

Salojärvi ja muut (2010) muistuttavat, että pelkkä CRM-järjestelmän käyttöönotto ei tarkoita asiakastietämyksen hyödyntämistä yrityksessä. Tehokas asiakastietämyksen hyödyntäminen vaatii koordinoituneita mekanismeja yrityksissä, kuten virallisia järjestelmiä ja prosesseja sekä avainasiakkuuksien hallintaa (Salojärvi ym. 2010). Näin asiakastietämyksen hallinta sisältyy tietämyksen hallintaan osana asiakassuhteiden hallintaa. Asiakastietämyksen hallinta on kriittinen tapa tietämyksen siirtoon ja hyödyntämiseen yrityksen sisällä (Nätti & Palo 2012).

## **2.1 Asiakassuhteiden hallinnan vaikutukset yrityksiin**

Asiakassuhteiden hallinnalla on useita positiivisia vaikutuksia yrityksiin. Asiakassuhteiden hallinnan myötä yritykset pystyvät kohdentamaan myyntiään ja markkinointiaan entistä paremmin. Yhtenäisti tarjotut tuotteet eri asiakaskanavien välityksellä, parannettu myyntityön tehokkuus ja parannettu hinnoittelu lisäävät kaikki yritysten arvontuottoa. Asiakassuhteiden hallinnan myötä palveluita ja tuotteita pystytään muokkaamaan asiakkaille sopivimmaksi ja asiakaspalvelua kyetään tehostamaan. Kun yrityksen arvontuotto, brändin arvo ja asiakassuhteiden arvo lisääntyy yllämainittujen vaikutusten johdosta, lisääntyy myös asiakkaan suhteesta saama arvo. (Richards & Jones 2008)

Yrityksen markkina-alueella on selkeä vaikutus markkinassa toimivien yritysten tekemän asiakassuhteiden hallinnan tuomiin etuihin. Yksi näistä tekijöistä on kilpaillun markkina-alueen tuotteiden yhdenmukaisuus. Mikäli markkinan tuotteet ovat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa, parantaa asiakassuhteiden hallinta huomattavasti enemmän yrityksen tehokkuuden lisäämiseen pyrkiviä toimia. Tällaisessa markkinassa asiakkaat voivat siirtyä helpommin kilpailijoiden asiakkaiksi, jolloin myös asiakkuuksien hallinta nousee entistä suurempaan arvoon. (Reimann ym. 2009)

Analyttisen asiakassuhteiden hallinnan vaikutukset ovat näkyvämpiä strategisessa päätöksentekoprosessissa perinteisempien tietojärjestelmien tuotannollista tehokkuutta korostavasta näkökulmasta poiketen. Strateginen päätöksentekoprosessi tehostuu

asiakastietämyksen hankinnan ja tietämyksen jakamisen kautta. Jotta nämä hyödyt voitaisiin realisoida, tulee ylimmän johdon lisätä ymmärrystään analyttisestä CRM:stä ja sen mahdollisista hyödyistä sekä tukea näiden järjestelmien kehittämistä. (Xu & Walton 2005)

Vaikka osakkeenomistajien tuotot ovatkin lopullinen tavoite mille tahansa yritykselle, yksi suurimmista asiakassuhteiden hallinnan hyödyistä on, että yritys saa haltuunsa mittareita ja tietoa, joilla on strategista arvoa. Näitä tietoja ovat esimerkiksi asiakkaiden elinkaariarvo tai asiakkaiden hankinta- ja pitokustannukset, joilla kaikilla on käyttöä yrityksen arvontuottoprosessissa. Lopulta tätä tietoa voidaan hyödyntää paremman kokonaiskuvan muodostamiseen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotosta. (Nguyen & Mutum 2012)

Markkinointifunktion ajattelu erillisenä osana muusta yrityksen toiminnasta on laajasti väistynyt yrityksissä. Näin yritysten on ajateltu kykenevän toimimaan yhä paremmin asiakkailleen arvoa tuottaen. Tällainen toiminta vaatii yhä enemmän tietoa asiakkaista ja asiakastietämyksen ja -orientaation tuominen syvemälle organisaatioihin on yhä tärkeämpää. Asiakassuhteiden hallinnan prosessi parantaa yritysten sisäistä asiakastiedon saatavuutta ja mahdollistaa osaltaan markkinoinnin tehostumisen. (Reinartz ym. 2004)

Yleinen käytäntö asiakassuhteiden hallinnassa on kohdella eri asiakkaita eri tavoin. Strategialla, jossa toiset asiakkaat nostetaan toisten edelle, on selkeitä etuja (Nguyen & Simkin 2013). Joihinkin asiakkaisiin keskittymällä ja heitä paremmin palvelemalla yritys voi lisätä heidän tuotteidensa houkuttelevuutta tässä ryhmässä, ja näin lisätä mahdollisuuksia lisämyynille, kasvaneelle tuottavuudelle ja pitkäaikaisten suhteiden luomiselle (Nguyen & Mutum 2012). Tällainen eri asiakkaita koskeva erityiskohtelu voi kuitenkin johtaa myös suhteiden heikkenemiseen tai jopa tuhoutumiseen toisten asiakkaiden kanssa. Epäreiluuden tunne voi johtaa asiakassuhteesta irtisanoutumiseen, negatiivisen tiedon levittämiseen tai muuhun haitalliseen toimintaan yritystä vahingoittaen (Nguyen & Simkin 2013). Tätä tilannetta kutsutaan CRM-paradoksiksi ja tästä syystä asiakassuhteiden hallinnan riskejä on syytä arvioida CRM-strategian luomisen rinnalla (Nguyen & Mutum 2012).

Yksi ideaalin asiakassuhteen tekijöistä on arvon kasvattaminen sekä asiakkaalle että toimittajalle. Joissakin tilanteissa asiakassuhteiden hallinta voidaan kuitenkin nähdä

vain toimittajan arvon kasvattamista toteuttavana toimintana (Frow ym. 2011). Frow ja muut (2011) kutsuvat asiakkaan saaman arvon kustannuksella toimittajan saamaa arvoa kasvattavaa toimintaa asiakassuhteiden hallinnan ”pimeäksi puoleksi”. Koska jatkuva keskustelu on vaatimuksena asiakastiedon saamiseksi, tulee yrityksen ylläpitää jatkuvaa keskustelua reilusta arvon jakautumisesta tai kohdata riski asiakkaan tyytymättömyydestä arvon epämieluisan jakautumisen johdosta. (Nguyen & Mutum 2012)

Asiakassuhteiden hallinnan ”pimeällä puolella” tapahtuva toiminta johtuu usein asiakassuhteiden hallinnan kapeasta, taktisesta ymmärryksestä yrityksessä (Frow ym. 2011). Ilman strategisen tason ymmärrystä asiakassuhteiden hallinnassa voidaan keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteisiin, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakastiedon väärinkäyttöä, tarpeettomien tuotteiden ristiin- ja lisämyyntiä tai tarpeetonta ja häiritsevää markkinointia (Frow ym. 2011). Nguyenin ja Mutumin (2012) esiin nostama asiakkaiden erilainen kohtelu voidaan myös luokitella ”pimeän puolen” toiminnaksi, vaikka sen koettaisiinkin olevan vain asiakassuhteiden hallinnan sivuvaikutus.

Ajatus siitä, että joku toinen saa paremman tarjouksen kuin minkä itse on saanut voi luoda tyytymättömyyttä (Frow ym. 2011, Nguyen & Simkin 2013). Tästäkin huolimatta asiakassuhteiden hallinta perustuu sille tosiasialle, että eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja he haluavat erilaisia tuotteita ja palveluita, jopa erilaisin hinnoin ja erilaisin tarjouksin. On myös löydettävissä esimerkkejä tilanteista, joissa asiakkaat eivät ole olleet tyytymättömiä, vaikka heitä on kohdeltu eri tavoin. Asiakkailta on normeja sille, mikä koetaan reiluksi ja mikä epäreiluksi erilaisen asiakaspalvelun osalta. Tämän rajan tarkkailu ja pyrkimys olla ylittämättä tätä rajaa on tärkeää onnistuneessa asiakassuhteiden hallinnassa. (Nguyen & Mutum 2012)

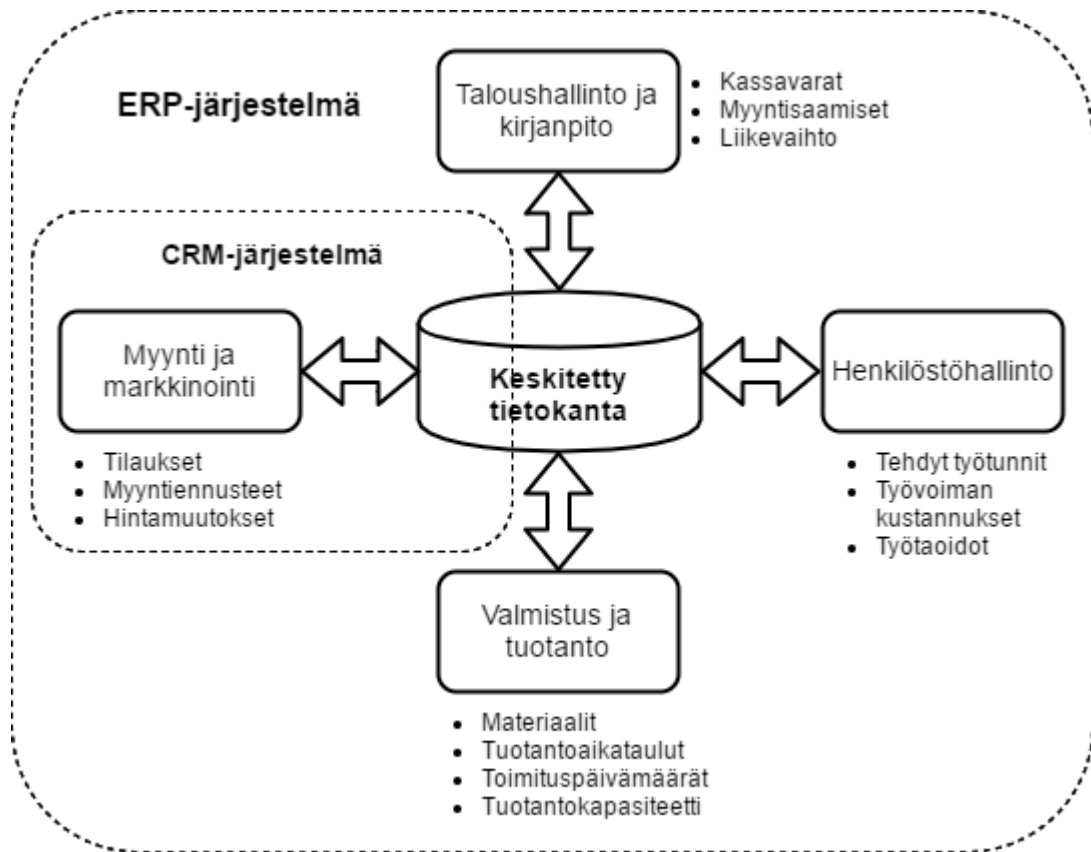
## **2.2 Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät**

Informaatioteknologia on jo määritelmällisesti tärkeässä roolissa kaikissa asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyyttä kehittävässä projekteissa. Informaatioteknologia mahdollistaa asiakastiedon keräämisen ja asiakastietämyksen luomisen yrityksissä. Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmien teho syntyy päätöksentekojärjestelmistä ja asiakkaiden integroiduista tiedoista, jotka lisäävät asiakkaille tuotettua arvoa antamalla yritykselle yhtenäisen kuvan yksittäisistä asiakkaista ja heidän yksilöllisistä tarpeistaan.

(Croteau & Li 2003, Hendricks ym. 2007) Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät sisältävät asiakkaiden yhteydenottoa helpottavia osia, jotka käyttävät asiakas- ja tuotedataa, sekä asiakkaalle näkymättömiä osia, kuten taloustietoja ja inventaariojärjestelmiä (Campbell 2003).

Asiakassuhteiden hallinta ja toiminnanohjaus (Enterprise resource planning, ERP) nojaavat molemmat vahvasti tietotekniikan teknologioihin, mutta niiden välillä on myös merkittäviä eroavaisuuksia. ERP toimii yrityksessä vahvana tietoteknisenä perustana, joka on integroitu tiukasti yrityksen sisäisiin asiakkaalle näkymättömiin prosesseihin. Asiakassuhteiden hallinta taas pyrkii yhdistämään asiakkaalle näkyvän kanssakäymisen ja yrityksen sisällä olevan toiminnan yhteen, jotta asiakassuhteita voitaisiin hoitaa ja asiakasuskollisuutta ylläpitää. Toiminnanohjausjärjestelmät voivat integroida kaikki yrityksen toiminnalliset alueet toimittajien ja asiakkaiden kanssa. CRM-järjestelmät parantavat asiakasrajapinnassa toimivia ohjelmistoja ja kontaktipisteitä asiakkaiden kanssa, jotta asiakastyytyväisyys ja tuottavuus voitaisiin maksimoida. ERP-järjestelmät pyrkivät yhdistämään hajautuneet tietojärjestelmät yhdeksi kokonaisuudeksi, kun taas CRM-järjestelmät vastaavat hajautuneen asiakastiedon haasteeseen. (Chen & Popovich 2003)

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät sijoittuvat laajemmissa integroiduissa järjestelmissä osaksi koko yritysten toimintaan liittyviä toiminnanohjausjärjestelmiä. Eri järjestelmien integroiminen toisiinsa on hyödyllistä esimerkiksi myyntitietoihin pohjautuvan tuotannon toteuttamisessa. Tällaisia linkkejä on yrityksissä lukuisia, mutta ne kaikki johtavat ERP-järjestelmän kautta yhtenäiseen tietoon yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Laudon ja Laudonin (2016, s. 382) esimerkissä CRM-järjestelmä asettuu kuvassa 3 esitettyyn myynnin ja markkinoinnin moduulin ja keskitetyn tietokannan paikoille osaksi tuotannonohjausjärjestelmää.



Kuva 3. Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä osana toiminnanohjausjärjestelmää (mukaillen Laudon & Laudon 2016, s. 382).

Operationaaliset asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät tehostavat ohjelmistojen ja työkalujen kautta myyntityötä, markkinointia sekä asiakaspalvelua ja tukea (Laudon & Laudon 2016, s.395, Buttle 2009, s. 7, Chen & Chen 2004, Croteau & Li 2003). Asiakkaat odottavat yhtenäistä asiakaspalvelua riippumatta siitä, minkä asiakaskanavan kautta he ovat yritykseen yhteydessä (Buttle 2009, s. 366, Payne & Frow 2004). Tällaisen palvelun mahdollistavan yhtenäisen asiakaskuvan muodostaminen yrityksen kaikkien myyntikanavien välillä vaatii tehokasta operationaalista asiakassuhteiden hallintaa (Buttle 2009, s. 366).

Myyntityön automaatio tarkoittaa parhaiden toimintatapojen yhdistämistä ohjelmistoksi, joka auttaa organisaation myyntityötä tekeviä houkuttelemaan ja ylläpitämään tuottoisia asiakkuuksia. Myyntityön automaation toimintatavat on suunniteltu lyhentämään myyntisykliä, lisäämään tapaamisaikaa asiakkaiden kanssa ja ohjaamaan myyntiprosessia. Nämä ratkaisut antavat toiminnallisuksia myynnin johdolle

myyntiennusteiden tekemiseen ja myyntihenkilökunnalle myynnin toteuttamiseen. (Croteau & Li 2003, Laudon & Laudon 2016, s. 395, Buttle 2009, s. 7-8)

Yrityksen markkinoinnin automatisoiminen pyrkii toteuttamaan markkinoinnille samaa tehostamista mitä myyntityön automatisointi tekee myynnille. Asiakassuhteiden hallinnan yksi tavoite on siirtää yrityksen fokusta massamarkkinoinnista kustomoituun asiakkaiden yksilölliseen kohtaamiseen. Sopivien asiakkaiden tunnistaminen markkinointitoimia varten on eräs CRM-järjestelmien markkinointia tehostavista ominaisuuksista (Laudon & Laudon 2016, s. 396). Yrityksen markkinointifunktion täytyy kyetä seuraamaan, tallentamaan ja analysoimaan asiakkaiden toimintaa pitkällä aikavälillä jokaisen asiakkaan yksilöllistä palvelua varten. (Croteau & Li 2003, Buttle 2009, s. 7)

Asiakaspalvelu ja -tuki on asiakkaiden palvelun kanava, jonka avulla voidaan hallita ja kasvattaa asiakassuhteen arvoa asiakastiedon ollessa saatavilla integroidusta tietopankista (Buttle 2009, s. 9). Asiakaspalvelu ja -tuki sisältävät kaiken toiminnan, jonka avulla tuote toimitetaan, pakataan, selitetään, laskutetaan, asennetaan, korjataan ja uusitaan (Croteau & Li 2003). Palveluautomaation avulla tietokonejärjestelmät voivat helpottaa asiakastuessa työskentelevää henkilökuntaa tehtäviensä toteuttamisessa antaen heille käyttöönsä kaiken asiakkaan palvelemisen kannalta relevantin tiedon (Buttle 2009, s. 447-449). CRM-järjestelmien asiakaspalvelumoduulien avulla asiakaspalvelupyynnöt voidaan ohjata oikeille henkilöille ja näin asiakaspalveluprosessia voidaan hallita entistä paremmin (Laudon & Laudon 2016, s. 396).

Buttle (2009, s. 9) erottelee analyttisen asiakassuhteiden hallinnan operationaalisesta asiakassuhteiden hallinnasta. Hänen mukaansa analyttinen CRM mahdollistaa asiakkaisiin liittyvän tiedon haltuun ottamisen, varastoimisen, integroinnin, prosessoinnin, tulkinnan, jakamisen, käyttämisen ja raportoinnin. Analyttinen CRM on muodostunut erittäin tärkeäksi osaksi monia CRM-järjestelmien käyttöönottoja, sillä operationaalinen CRM ei kykene täyteen tehokkuuteensa ilman asiakkaista luotua analyttistä tietoa (Buttle 2009, s. 10).

Uuden teknologian ja internetin myötä asiakassuhteiden hallinta on noussut uuteen kukoistukseen. Laajankin asiakaskunnan yrityksen on mahdollista toteuttaa asiakasyhteydenpitonsa täysin yksilöllisesti uusien asiakaskanavien myötä ja samaan

aikaan ostajan ja myyjän välistä kanssakäymistä on helppoa tallentaa yhtenäiseen tietopankkiin markkinoijan työtä tehostamaan. Tämä uusien asiakaskanavien aikakausi on lisännyt yritysten ja asiakkaiden vuorovaikutusta. Teknologinen kehitys tarkoittaa asiakassuhteiden hallinnalle yksilöllisen kanssakäymisen ja yksilöllisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuutta. (Nguyen & Mutum 2012)

Monet maailman suurimmista yrityksistä käyttävät CRM-järjestelmiä palvelupohjaisesti (SaaS, Software as a Service) perinteisen itse rakennetun ja ylläpidetyn järjestelmän sijaan. Perinteiset CRM-järjestelmät poikkeavat SaaS CRM-järjestelmistä siten, ettei SaaS-toimintamallissa tarvita omaan laitteistoon ja henkilöstöön tehtäviä investointeja palvelun kustannusten rajoituksessa jatkuvaan palvelumaksuun. Nykyisin SaaS CRM-järjestelmät toteutetaan useimmin pilvipalveluna, jolloin työntekijät voivat hyödyntää järjestelmää internetin välityksellä työskentelypaikasta riippumatta. (Chen ym. 2017)

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmät auttavat yrityksiä keräämään ja käyttämään asiakastietoa. Ensiksi CRM-järjestelmät mahdollistavat relevantin tiedon kirjaamisen jokaisesta asiakaskontaktista. Informaation tallentamisen jälkeen tietoa voidaan prosessoida ja muuntaa asiakastietämykseksi organisaation tarpeiden mukaisesti (Salojärvi & Sainio 2010). Asiakastietämystä voidaan edelleen jakaa tulevaisuuden asiakaskontakteja varten, antaen kaikille työntekijöille kyvyn vastata asiakkaan tarpeisiin tulevaisuudessa asiakkaan spesifin tilanteen mukaisesti. Yritykset voivat käyttää asiakastiedon hallintaa asiakkaidensa profilointiin ja heidän piilevien tarpeidensa tunnistamiseen muiden samankaltaisten asiakkaiden käyttäytymiseen perustuen. (Mithas ym. 2005)

Yritykset voivat myös jakaa niille kertynyttä asiakastietoa asiakkailleen (Mithas ym. 2005, Gibbert ym. 2002). Näin asiakkaat voivat palvella itseään määritellen omien palveluidensa laadun ja toimitustavan heille itselleen sopivimmalla tavalla (Mithas ym. 2005 ja edelleen Prahalad ym. 2000). Yritys voi kerätä entistä tarkempaa tietoa asiakkaiden määritellesä tarvitsemansa palvelun osat entistä tarkemmin itse ja näin asiakastuntemus paranee entisestään (Mithas ym. 2005).

CRM-järjestelmät mahdollistavat tarjottujen tuotteiden muokkaamisen jokaiselle asiakkaalle erikseen, mikä lisää laadun tuntua asiakkaan näkökulmasta (Mithas ym. 2005). Havaitun laadun ollessa asiakastyytyväisyyden osa on todettavissa, että CRM-järjestelmät vaikuttavat näin myös asiakastyytyväisyyteen (Mithas ym. 2005, Chen &

Chen 2004). Havaitun laadun parantumisen ohella CRM-järjestelmät mahdollistavat tuotteiden oikea-aikaisen kuluttamisen tarkan asiakastilausten prosessoinnin ja jatkuvan asiakkuuksien hallinnan kautta, mikä lisää myös asiakkaan kokemaa tuotteen laatua (Mithas ym. 2005). CRM-järjestelmät auttavat yrityksiä myös hallitsemaan asiakkuuksiaan niiden elinkaaren eri vaiheissa (Reinartz ym. 2004).

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä voi tuoda yritykselle kilpailuetua, joka mahdollistaa selviytymisen entistä tiukemmin kilpailluissa markkinoissa. Se auttaa yrityksen johtoa seuraamaan asiakkaiden vuorovaikutuksia yrityksen kanssa ja mahdollistaa asiakkaiden tietojen tarkastelemisen jokaisen organisaation työntekijän toimesta. Asiakassuhteiden hallinnan tarjoamat kilpailuedut ovat kasvua asiakasuskollisuudessa, parempaa palvelua, parempaa tiedonhankintaa, tietämyksen jakamista ja organisaatiollista oppimista. (Nguyen ym. 2007, Chen & Chen 2004)

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiä yleisemmin käyttävät yritykset ovat muita paremmassa asemassa käyttääkseen kerättyä asiakastietoa ja kokemuksia asiakkuuksien tukemisen prosesseihin. Tämän lisäksi CRM-järjestelmiä käyttävät yritykset ymmärtävät paremmin tiedonhallinnan haasteet, joita liittyy asiakassuhteiden aloittamiseen, ylläpitoon ja lopettamiseen. Tämä tietämys antaa yrityksille kilpailuetua heidän käyttäessään asiakastietoa tarjottujen tuotteiden muokkaamiseen ja asiakastarpeisiin vastaamiseen. (Mithas ym. 2005, Chen & Chen 2004)

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiin tehdyt investoinnit johtavat asiakastietämyksen tehokkaampaan käyttöön (Salojärvi ym. 2010). CRM-järjestelmät mahdollistavat suuren tietomäärän tallentamisen, ja laajemman tietomäärän olemassaolo lisää tiedon käyttöä. CRM-järjestelmä on siis tarpeellinen mutta ei riittävä ehto asiakastietämyksen hyödyntämiselle (Salojärvi ym. 2010). Asiakastieto muodostuu erityisen tärkeäksi markkinassa, jossa tuotteet ovat hyvin yhdenmukaisia ja uusien tuotteiden kehittäminen entistä tärkeämpää. (Reimann ym. 2009)

### **2.3 Asiakassuhteiden hallinnan strategia**

Ymmärrys siitä, kuinka yritykset voivat hyötyä asiakassuhteistaan, on erittäin tärkeää yrityksille (Payne & Frow 2005). Asiakassuhteiden hallinnassa menestymisen ensimmäisenä askeleena on määritellä asiakassuhteiden hallinnan strategia. Asetettavien



resurssien kohteet ja määrät tulee pystyä jakamaan strategian mukaisesti. Ilman strategiaa asiakassuhteiden hallinta on mahdotonta. Asiakassuhteiden hallinnan strategian tulisi määritellä, miten yritys kohtelee erilaisia asiakkaitaan, kuinka yritys pyrkii luomaan vahvoja suhteita tärkeisiin asiakkaisiinsa ja kuinka se suhtautuu muihin asiakkaisiin. (Zablah ym. 2004)

Asiakastarpeiden vastaamiseen pyrkivä CRM-strategia keskittyy asiakassuhteiden parantamiseen. Tässä lähestymistavassa käytetään ensin informaatioteknologiaa asiakastarpeiden kartoittamiseksi ja tämän jälkeen kehitetään erityisiä toimintatapoja, joiden toteuttamisen kautta löydetty tarpeet voidaan tyydyttää. Asiakastarpeiden vastaamiseen pyrkivä CRM-strategia on usein tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakastarpeiden vastaamiseen pyrkivä CRM-strategia kannustaa pelkän vaihdannan sijaan pidempiaikaiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Tällaisesta yhteistyöstä saadut hyödyt ovat pelkkää materiaalista hyötyä laajempia. (Arnett & Badrinarayanan 2005)

Buttlen (2009, s. 4-5) mukaan strateginen CRM keskittyy asiakaskeskeisen liiketoimintakulttuurin kehittämiseen. Asiakaskeskeisyys kilpailee hänen mukaansa toisten liiketoimintalogiikoiden kanssa. Asiakaskeskeisyydestä poikkeavia orientaatioita liiketoiminnassa voivat olla esimerkiksi tuoteorientaatio, tuotanto-orientaatio tai myyntiorientaatio. Buttle (2009, s. 5) muistuttaa, että organisaation aseman ja markkinan tilanteen mukaan organisaatiolle voi olla houkuttelevampaa kehittää liiketoimintaansa edellä mainittujen orientaatioiden mukaisesti asiakaskeskeisyyden sijaan.

Koska asiakastarpeiden vastaamiseen pyrkivät CRM-strategiat pohjautuvat asiakastarpeiden havaitsemiseen asiakastiedon analysoimisen kautta, yritysten on kyettävä hallitsemaan asiakkaisiin liittyvää tietämystään. Tällaista tietämystä on esimerkiksi tietämys omasta yrityksestä, teollisuudenalasta, kilpailijoista ja asiakkaista itsestään. Näin ollen yrityksellä tulee olla tietämyksen hallinnan kyvykkyyttä CRM-strategiaa kehitettäessä. (Arnett & Badrinarayanan 2005)

Asiakastarpeiden vastaamiseen pyrkivää CRM-strategiaa hyödyntävien yritysten on syytä kehittää myös suhdemarkkinoinnin kyvykkyyttään, jotta he pystyisivät kehittämään ja ylläpitämään läheisiä suhteita asiakkaidensa kanssa. Suhdemarkkinoinnin kyvykkyys on CRM-strategian näkökulmasta kykyä tunnistaa,

kehittää ja hallita suhteita avainasiakkaiden kanssa. Yritykset voivat hyötyä erityisestä ydinmyyntitiimistä näiden kompetenssien kehittämiseksi. Ydinmyyntitiimit ovat funktiorajat ylittäviä myyntitiimejä, joiden päätavoitteena on kestävien asiakassuhteiden luominen ja ylläpito. (Arnett & Badrinarayanan 2005)

Vaikka IT:llä onkin suuri rooli asiakassuhteiden hallinnassa, CRM:n käyttöönoton täytyisi muiden laajojen IT-investointien tapaan olla strategisesti johdettua toimintaa. Asiakassuhteiden hallintaa tulisi tarkastella yritystason strategisena toimintana, joka tarvitsee tarkkaa suunnittelua ja tukea koko yrityksen laajuisesti (Xu ym. 2002). Yritykset kehittävät usein asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyyttä IT-järjestelmien kehittämisen kautta ilman laajempien liiketoiminnallisten haasteiden punnitsemista (Peppard 2000).

Digitaalisten teknologioiden nopean kehityksen myötä CRM-strategioiden luomisessa on entistä tärkeämpää hyödyntää digitaalisia asiakaskanavia, kuten sosiaalista mediaa, tutkimusvälineinä asiakastiedon hankkimiseksi. Sosiaalinen media voi myös tavoittaa muutoin vaikeasti tavoitettavia mielenkiintoisia asiakasryhmiä. Myös loppukäyttäjien kanssa tehtävä yhteistyö on nykyisten digitaalisten asiakaskanavien myötä entistä helpompaa. Jos yrityksen strategia keskittyy asiakkaisiin, olisi tiedonhankinnan ja sitä kautta tehtävän strategiatyönkin hyödynnettävä ihmiskeskeisiä tutkimustapoja. Tässä sosiaalinen media voi tukea muita tiedonhankinnan ja tutkimuksen kanavia. (Quinton 2013)

Yritysten ylimmät päätöksentekijät näkevät usein vain osan asiakassuhteiden hallintaa mittaavista tunnusluvuista. Näin suurten yritysten koko yrityksen kattavat CRM-käyttöönotot voivat jäädä arvioimatta sopivien mittarien kautta päätöstilanteissa. Ongelmaksi voi nousta asiakassuhteiden hallinnan ymmärtäminen vain myynti- tai markkinointifunktion toiminnaksi, vaikka sen mittarit ja toiminnallisuus ulottuvat paljon näiden funktioiden ulkopuolelle. Myös mittareiden toimivuutta on syytä seurata, jotta käytetyt mittarit olisivat soveltuvimpia juuri CRM:n kyvykkyyden mittaamiseen. (Payne & Frow 2005)

Asiakassuhteiden hallinta on monimutkainen ja holistinen konsepti, joka vaatii siihen soveltuvia liiketoimintaprosesseja ja integroitua järjestelmiä (Bull 2003). Tämän lisäksi CRM-strategiassa on syytä ottaa huomioon asiakassuhteiden hallinnan vaatima tehokas johtajuus, hankinta ja mittaaminen (Bull 2003). CRM-järjestelmä muuttaa tapaa, jolla

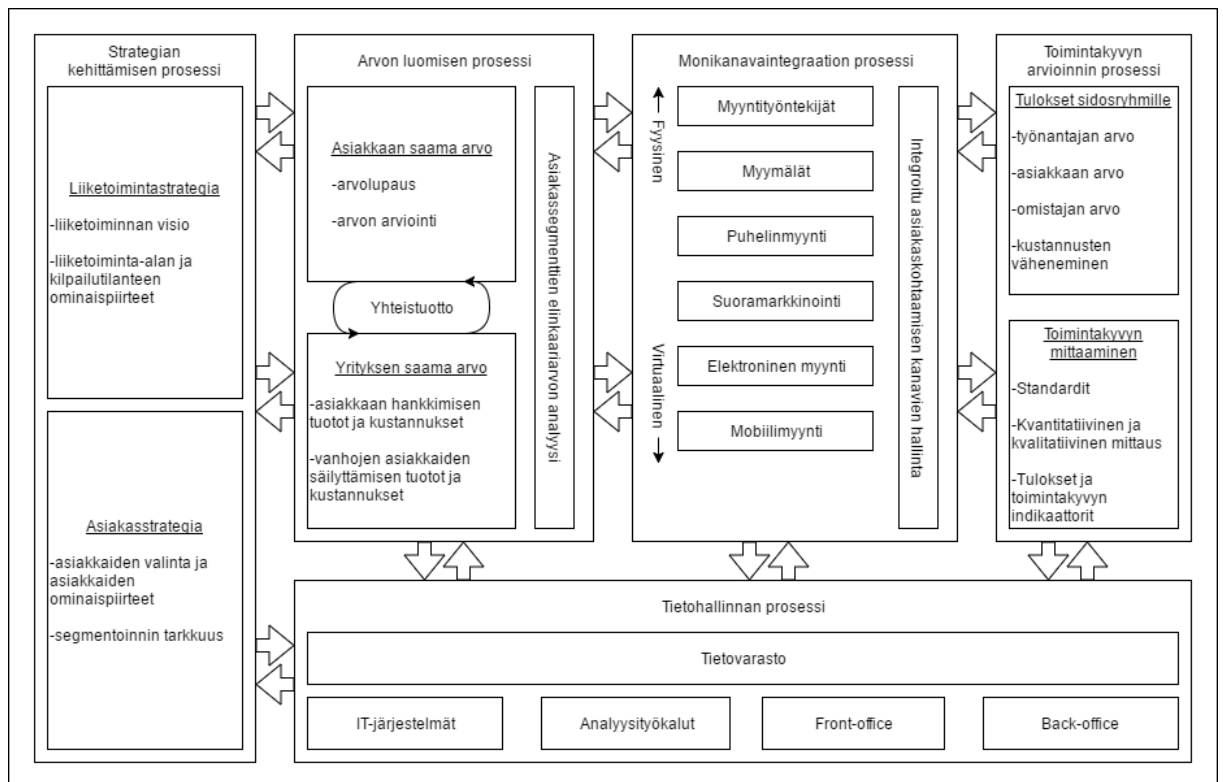
tieto liikkuu yrityksen sisällä (Xu ym. 2002). Yrityksen eri toiminnot voivat olla toistensa kanssa kilpailuasetelmassa, mutta CRM-järjestelmän myötä niiden tiedonjakamisen ja kommunikaation on muututtava toisiaan tukeviksi toiminnoiksi (Xu ym. 2002).

Pelkkä CRM-järjestelmän hankkiminen ei luo asiakassuhteiden hallinnan lupaamia hyötyjä mihinkään yritykseen. Vaikka asiakassuhteiden hallinta on riippuvaista teknologiasta, se toimii vain, jos yrityksen kulttuuri on asiakaskeskeinen. Ilman laajaa ymmärrystä asiakaskeskeisistä tavoitteista yrityksen on hyvin hankala kehittää toimintaansa CRM-järjestelmän avulla. (Xu ym. 2002)

Yritysten tärkeimmät syyt asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotolle ovat yrityksen ja sen asiakkaiden suhteen syventäminen, nykyisen asiakasosuuden säilyttäminen markkina-alueella, asiakashankinnan lisääminen, asiakashävikin hallinta ja nykyisten asiakkaiden säilyttäminen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Kaikki näistä tavoitteista ovat keskeisiä yritysten perinteisemmissä markkinointistrategioissa, jotka ovat yhteydessä liiketoimintastrategioihin. Näin myös yritysten CRM-strategioiden tulisi olla tiukasti linkittyneitä yritysten liiketoimintastrategioihin. (Bohling ym. 2006)

### **2.3.1 CRM-strategian osa-alueet**

Payne ja Frow (2005) esittävät tutkimuksessaan prosesseihin perustuvan käsitteellisen viitekehyksen asiakassuhteiden hallinnan strategiasta (kuva 4). Heidän viitekeh്യksensä esittää CRM-strategian toisiinsa vaikuttavina strategisina prosesseina, jotka lähtevät liikkeelle organisaation strategian tarkastelusta ja muokkaamisesta ja päättyvät liiketoiminnallisten tulosten kehityksen ja omistajien saaman arvon kasvun mittaamiseen ja arviointiin. CRM-strategian kehittämisen iteratiivinen luonne näkyy prosessien välisissä vuorovaikutuksissa, jotka on kuvassa 4 esitetty nuolina prosessien välillä (Payne & Frow 2005).



Kuva 4. CRM-strategian käsitteellinen viitekehys (mukaillen Payne & Frow 2005).

Buttlen (2009, s. 20) mukaan Paynen ja Frown (2005) viitekehysten strategian kehittämisen prosessi ja arvon luomisen prosessi ovat osa strategista CRM:ää. Monikanavaintegraation prosessi taas on hänen mukaansa operationaalista CRM:ää ja tietohallinnan prosessi analyyttistä CRM:ää. Näin Paynen ja Frown (2005) viitekehys kattaa laajasti asiakassuhteiden hallinnan eri osa-alueet jaoteltuna strategiseen, operationaaliseen ja analyyttiseen osaan.

**Strategian kehittämisen prosessissa** on tavoitteena tarkastella ja kehittää yrityksen liiketoimintastrategiaa ja asiakasstrategiaa. Liiketoimintastrategian osalta voidaan edetä nykyisen strategian mukaisesti avaten sen tavoitteet asiakassuhteiden hallintaan liittyen. Toisaalta myös strategian päivitys esimerkiksi markkina-alueen muutosten ja kilpailutekijöiden osalta on mahdollista. Asiakasstrategia käsittelee olemassa olevaa ja potentiaalista asiakaskenttää ja pyrkii tunnistamaan mahdolliset segmentoitavat ryhmät tässä kentässä. Nykyisin asiakaskenttää voidaan jakaa jopa täysin yksilöllisiin asiakkaisiin heidän yksilöllisine tarpeineen. Asiakasanalyysi on kriittinen osa asiakassuhteiden hallintaa (Neslin & Shankar 2009). Strategisen kehityksen prosessi sisältää liiketoimintastrategian yksityiskohtaisen läpikäynnin ja soveltuvan

asiakasstrategian kehittämisen. Näiden toimien tulisi tarjota yritykselle selkeämpi perusta, jolle asiakassuhteiden hallintaa on mahdollista rakentaa. (Payne & Frow 2005)

**Arvon luomisen prosessi** muuntaa strategisen kehityksen prosessin tuotteet ohjelmiksi, jotka luovat ja toimittavat arvoa. Arvon luomisen prosessin kolme pääosaa ovat yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon määrittäminen, asiakkaiden yritykselle tuottaman arvon määrittäminen sekä tämän arvon vaihdannan hallinnan kautta asiakassegmenttien elinikäisen arvon maksimoiminen. Asiakkaan saaman arvon analysoinnin kautta voidaan tunnistaa eri asiakkaiden yhteisiä preferenssejä tuotteiden ominaisuuksissa. Analyysin kautta voidaan myös paljastaa merkittäviä markkinasegmenttejä, joille ei vielä tarjota kaikkia heidän kaipaamiaan tuotteita. Yrityksen saamaa arvoa analysoitaessa on ymmärrettävä, kuinka asiakastuottavuus vaihtelee eri asiakkaiden ja asiakassegmenttien välillä. Tämän lisäksi yrityksen saamaan arvoon vaikuttaa asiakashankinnan ja asiakaspidon kustannukset. Yritysten on myös ymmärrettävä ristiinmyynnin, lisämyynnin ja asiakkaiden itsensä tekemän markkinoinnin arvo. Arvon luomisen prosessi on keskeinen CRM-strategian osa, sillä se muuntaa liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian sisällön selkeiksi arvon lisäämisen tavoiksi. (Payne & Frow 2005)

**Monikanavaintegraation prosessi** käyttää strategisen kehityksen prosessin ja arvon luomisen prosessin tuotoksia luodakseen niistä arvoa tuottavia toimintoja. Strategisen kehityksen prosessin ja arvon luomisen prosessin kautta voidaan luoda monikanavaintegraatiolle oma suunnitelma (Neslin & Shankar 2009). Asiakaskanavien integroinnin prosessi keskittyy päätöksiin siitä, mitkä ovat sopivimpia yhteistyökanavia asiakkaiden kanssa. Se pyrkii varmistamaan asiakaskokemusten korkean tason näissä kanavissa ja luomaan yhtenäisen kuvan yrityksestä asiakkaan suuntaan, vaikka asiakas käyttäisikin useita eri kanavia toimiessaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Useiden kanavien yhtäaikainen käyttö vaatii kykyä ylläpitää korkeaa vuorovaikutuksen tasoa kaikissa kanavissa. Monikanavaintegraation prosessi on kriittinen osa asiakassuhteiden hallintaa, koska se edustaa asiakasarvon luomisen pistettä yrityksen toiminnassa. Monikanavaisen asiakasyhteistyön integraatio vaatii kykyä kerätä ja hyödyntää asiakasinformaatiota kaikista asiakaskanavista sekä integroida tämä tieto muihin kanaviin. (Payne & Frow 2005)

**Tietohallinnan prosessi** sisältää asiakastiedon keräämisen, yhdistelemisen ja käytön kaikista asiakaskanavista, jotta asiakastietämyksen luominen olisi mahdollista ja tarpeelliset muutostoimet asiakaskentässä tulisivat selville. Tietohallinnan prosessi vaatii toimiakseen tietovaraston, johon kaikki asiakastieto tallennetaan; tietojärjestelmät, joihin lukeutuvat organisaation tiedonhallintalaitteet ja ohjelmistot; analyysityökalut sekä muut ohjelmistot. Muihin ohjelmistoihin sisältyvät asiakastyötä tukevat ohjelmistot ja hallintoa ja hankintaa tukevat ohjelmistot. Tietohallinnan prosessi yhdistää asiakkaan tiedot yhdeksi asiakasnäkymäksi ja tarjoaa keinot tiedon jakamiseen yrityksen laajuisesti. Tämän lisäksi tietohallinnan prosessi mahdollistaa liiketoimintaprosessien mittaamisen. Mittaaminen tarjoaa perustan tehokkuuden arvioimisen prosessille. (Payne & Frow 2005)

**Toimintakyvyn arvioinnin prosessi** varmistaa, että organisaation strategiset pyrkimykset asiakassuhteiden hallinnan suhteen toteutuvat halutulla tasolla. Tämän lisäksi arviointi luo pohjan tulevien parannusten toteuttamista varten (Neslin & Shankar 2009). Toimintakyvyn arvioinnin prosessin voi katsoa sisältävän kaksi pääkomponenttia: sidosryhmille tuotetut vaikutukset, jotka sisältävät laajemman katsannon suhteisiin ja tuottavuuteen, sekä toiminnan tehokkuuden tarkastelun, joka tuottaa tarkempia mittareita ja toiminnan indikaattoreita. (Payne & Frow 2005)

### **2.3.2 Asiakassuhteiden hallinnan strategian luominen**

Buttlen (2009, s. 65) mukaan asiakassuhteiden hallinnan strategian luominen koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Näitä vaiheita ovat toteuttamisjärjestyksessä tilanneanalyysi, asiakassuhteiden hallinnan koulutuksen toteuttaminen sidosryhmille, asiakassuhteiden hallinnan vision kehittäminen, prioriteettien asettaminen, tavoitteiden asettaminen, ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan liittyvien vaatimusten määrittäminen sekä liiketoiminta-casen kehittäminen.

**Tilanneanalyysi** pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja arvioimaan yrityksen nykyistä asiakasstrategiaa. Tämän analyysin tukena voi olla tiedon järjestelyä helpottavia viitekehyksiä, kuten Buttlen (2009, s. 6-11) sekä Laudonin ja Laudonin (2016, s. 398) jakamat ajatukset CRM:n jaottelusta operatiiviseen ja analyttiseen CRM:ään tai Sinin ja muiden (2005) esittämät kuvan 1 mukaiset asiakassuhteiden hallinnan neljä ulottuvuutta. Tilanneanalyysissä selvitetään millaisia asiakkaita ja asiakassegmenttejä yritys palvelee, millaisia tuotteita yritys tuottaa markkinoille verrattuna markkinoiden

muihin toimijoihin sekä mitä kanavia yritys käyttää näiden tuotteiden jakamiseen asiakkailleen. Tämän analyysin tavoitteena on luoda selkeä näkemys yrityksen nykyisen asiakasstrategian vahvuuksista ja puutteista. (Buttle 2009, s. 65-67)

**Asiakassuhteiden hallinnan koulutuksen** tavoitteena on antaa kaikille sidosryhmille yhtenäinen näkemys siitä, mitä CRM tarkoittaa. Näin eri sidosryhmät näkevät asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton näkökulmat koko yrityksen laajuisesti toimintokeskeisyyden sijaan. Koulutus vähentää pelkoja niiltä toimijoilta, joiden työhön käyttöönotto vaikuttaa sekä lisää samoissa henkilöissä halua osallistua käyttöönottoprojektiin. (Buttle 2009, s. 67-68)

**Asiakassuhteiden hallinnan visio** on liiketoimintastrategian visioon verrattavissa oleva lausunto siitä, kuinka CRM muuttaa yritystoimintaa yrityksen asiakkaisiin liittyen. CRM-visio muokkaa CRM-strategian muotoa ja suuntaa ja opastaa CRM-käyttöönottoa kohti sopivimpia asiakassuhteiden hallinnan mittareita. (Buttle 2009, s. 68)

**Prioriteettien asettaminen** on tärkeää, sillä asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotot ovat laajuudeltaan erilaisia ja voivat liittyä yhteen tai useampaan asiakaskanavaan yrityksessä. Prioriteettilistan kärkeen voivat nousta toimet, jotka tuottavat nopeimpia tuloksia tai ovat kustannuksiltaan pienimpiä. Pidemmän aikajänteen prioriteetit voivat olla hankalampia toteuttaa, ja vaativat lyhyen aikajänteen prioriteettien tuloksia ollakseen mahdollisia. (Buttle 2009, s. 68)

**Tavoitteet** syntyvät visioinnin ja priorisoinnin prosesseista. Asiakassuhteiden hallinnan tavoitteet jakautuvat useimmiten kolmeen eri ryhmään. Näitä ovat asiakasuskollisuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisen tavoitteet, tulojen kasvattamiseen liittyvät tavoitteet sekä kustannusten minimoimisen tavoitteet. Mitattavien tavoitteiden luominen tässä vaiheessa mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton myöhemmän arvioinnin. (Buttle 2009, s. 69)

**Ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan liittyvien vaatimusten määrittäminen** on välttämätöntä asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa, jotta organisaatiossa vaadittavien muutosten laajuus tulisi selville yrityksessä. Tähän vaiheeseen on syytä palata useasti käyttöönoton edetessä, mutta nykytilanne on syytä selvittää hyvin jo CRM-strategiaa luotaessa. (Buttle 2009, s. 69-70)

**Liiketoiminta-casen kehittäminen** asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton kustannusten ja hyötyjen ympärille on tärkeä osa käyttöönottoa ja sen tulisi kertoa yritykselle syyt investoida juuri tähän CRM-projektiin. Käyttöönoton hyödyt voivat olla lisämyynnin ohella esimerkiksi lisääntyntä asiakastyytyvää asiakassuhteiden hallintaa. Hyötyjä tulee tarkastella käyttöönoton kustannuksia vastaan. Nämä kustannukset syntyvät paitsi itse järjestelmän hankkimisesta, myös uudenlaisten prosessien käyttöönotosta, järjestelmäintegraatioista, koulutuksista, uusista päätelaitteista ja niin edelleen. Liiketoiminta-casen tulisi kattaa koko esitetyn ratkaisun käyttöaikana syntyvät hyödyt ja kustannukset. (Buttle 2009, s. 70-71)

## 2.4 Asiakassuhteiden hallinnan prosessi

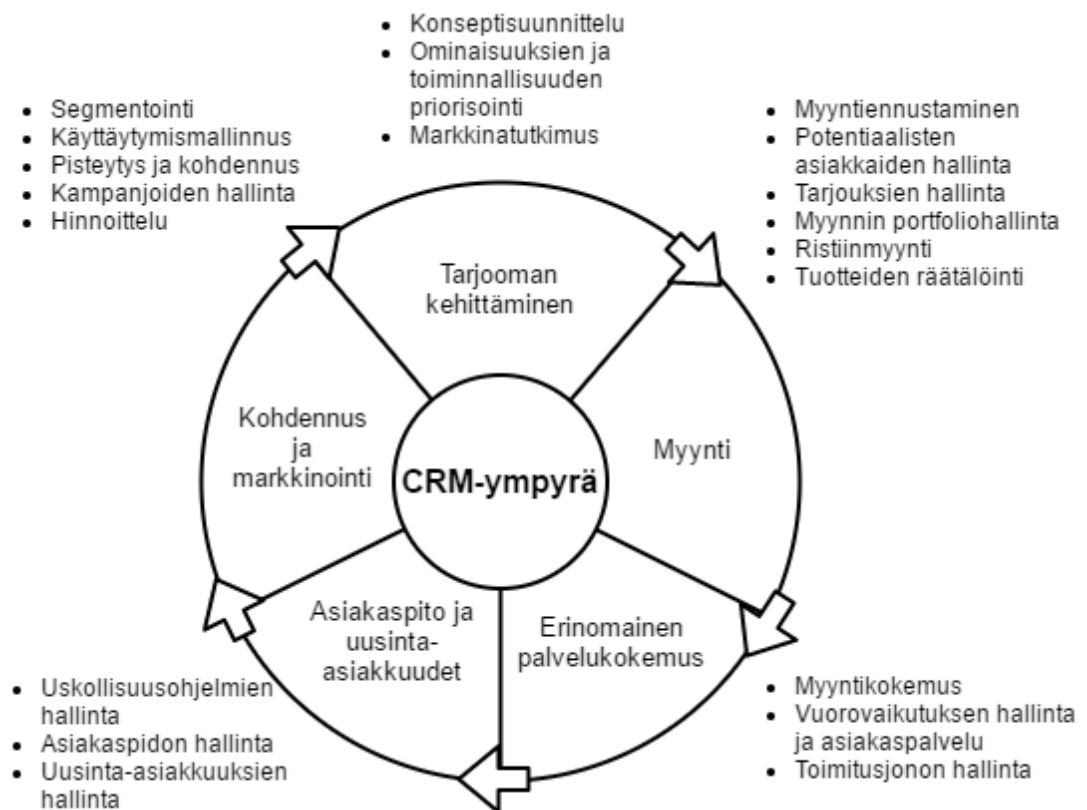
Asiakassuhteiden hallinnan prosessi perustuu perinteiseen suhdemarkkinoinnin prosessiin. Perinteinen suhdemarkkinoinnin tutkimuksen lähtökohta on, että suhteiden hallinta on yrityksille hyödyllistä. Toisaalta on muistettava, että kaikki suhteet eivät ole hyödyllisiä, joten on syytä panostaa juuri oikeanlaisten suhteiden luomiseen. (Reinartz ym. 2004)

Asiakassuhteiden hallinta muuttaa organisaatioita tuotokeskeisesti ajattelevista asiakaskeskeisesti ajatteleviksi. Yksi tärkeimpiä CRM:n tavoitteita onkin totuudenmukaisen asiakastiedon esiintuominen suuresta tietokannasta ja sen käyttäminen voiton tavoitteluun. CRM hyödyntää monia teknologioita ja ohjelmia kuten tietolouhintaa ja tietovarastointia toimiakseen tehokkaasti. (Kim ym. 2003)

CRM-prosessi on luonteeltaan strateginen. CRM-prosessissa on kaksi avainasemassa olevaa alaprosessia: tietämyksen ja vuorovaikutuksen hallinta. Tietämyksen ja vuorovaikutuksen hallintaa voi verrata Buttlen (2009, s. 9) analyttisen ja operationaalisen CRM:n jaotteluun. Näiden prosessien yhteinen tavoite on luoda ja ylläpitää voittoja maksimoiva portfolio asiakassuhteista varmistaen, että vuorovaikutuksen laatua varjellaan koko suhteen kestämissä ajan. Vuorovaikutuksen laadulla on merkittävä vaikutus suhteen lopputulemiin, sillä suhteet koostuvat lopulta sarjoista toisiinsa liittyviä vuorovaikutustilanteita jotka tapahtuvat pidemmän aikavälin kuluessa. (Zablah ym. 2004)



Myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu ovat yleisiä liiketoimintafunktioita, joissa toimitaan paljon suorassa yhteydessä asiakkaan kanssa, ja joissa tarvitaan paljon tietämystä toiminnan tukena. Gebert ja muut (2003) tunnistivat kuusi erillistä asiakassuhteiden hallintaan liittyvää liiketoimintaprosessia. Näitä ovat kampanjoiden hallinta, potentiaalisten asiakkaiden hallinta, tarjouksien hallinta, sopimusten hallinta, valitusten hallinta ja asiakaspalvelun hallinta. Kaikki näistä prosesseista tähtäävät erilaisen liiketoimintatavoitteen saavuttamiseen. Rigby ja Ledingham (2004) esittävät CRM-ympyrässään (kuva 5) kattavasti operationaalisen asiakassuhteiden hallinnan toimintoja. Nämä toiminnot muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen operatiivisten CRM-toimintojen jatkumon.



Kuva 5. CRM-ympyrä (mukaillen Rigby & Ledingham 2004).

**Kampanjoiden hallinta** tarkoittaa markkinointiaktiviteettien suunnittelua, toteutusta, hallintaa ja tarkkailua. Nämä aktiviteetit on suunnattu määritetylle joukolle saajia, jotka ovat joko potentiaalisia tai nykyisiä asiakkaita. Sopiva joukko määritetään segmentoinnin, pisteytyksen ja kohdentamisen kautta (Rigby & Ledingham 2004). Kampanjat voivat lähteä liikkeelle joko yrityksen aloitteesta tai asiakkailta saadun tiedon pohjalta. (Gebert ym. 2003)

**Potentiaalisten asiakkaiden hallinta** on kontaktien yhdistämistä, arvioimista ja priorisointia. Kontakteja voidaan saada kampanjoiden hallinnasta tai esimerkiksi asiakaspalvelun hallinnan prosessista. Tavoitteena on tuottaa myyntihenkilöstölle relevantteja kontakteja, joilla on arvoa yritykselle. (Gebert ym. 2003)

**Tarjouksien hallinta** on myyntiprosessin ydintoimintaa. Sen tavoitteena on koko yrityksen laajuinen yhtenäinen tarjousten luominen ja toimittaminen, joka täyttää kaikki vaatimukset ostopäätöksen tekemiselle. Tarjouksien hallinnan prosessi voi lähteä liikkeelle asiakkaan tiedustelusta, tarkasti arvioidusta potentiaalisesta asiakkaasta tai muuten löydetystä mahdollisuudesta (Gebert ym. 2003)

**Sopimusten hallinta** on sopimusten luomista ja ylläpitoa tuotteen tai palvelun toimittamiseksi. Se voi tukea tarjousten hallintaa tai asiakaspalvelun hallintaa uusien tarjouksien tekemisessä. Sopimusten hallinta on erityisen tärkeää palvelualalla, jossa sopimusten hallinta sisältää pitkän aikavälin sopimusten ylläpidon ja uudistamisen. (Gebert ym. 2003)

**Valitusten hallinta** sisältyy Rigbyn ja Ledinghamin (2004) CRM-ympyrän erinomaisen palvelukokemuksen segmenttiin. Valitusten hallinnan sisällä käsitellään asiakkaiden esiintuoma tyytymättömyys tuotteeseen tai palveluun. Tyytymättömyyden osoitus otetaan vastaan, prosessoidaan ja viestitään muulle yritykselle. Toimen tavoitteena on lyhyellä tähtäimellä parantaa asiakastyytyväisyyttä vastaamalla suoraan esitettyihin ongelmiin, ja pitkällä tähtäimellä tuottaa tietoa jatkuvan kehityksen mahdollistamiseksi. (Gebert ym. 2003)

**Asiakaspalvelun hallinta** on palveluiden suunnittelua, toteutusta ja hallitsemista. Palvelu on yrityksen epäsuora tuote, jonka tuottamiseen asiakas osallistuu ainakin osittain. Palvelun kautta asiakkaille voidaan tuottaa erinomainen palvelukokemus (Rigby & Ledingham 2004). Esimerkkejä asiakaspalvelun hallinnasta ovat ylläpito, korjaus ja tukipalvelut. (Gebert ym. 2003)

Gebertin ja muiden (2003) listaamien toimintojen ulkopuolelle CRM-ympyrässä (Rigby & Ledingham 2004) jää tarjooman kehittäminen sekä asiakaspito ja uusinta-asiakkuudet. Tarjooman kehittäminen on markkinaa soveltuvien oikean hintaisten tuotekonseptien suunnittelua, jotta ympyrän myyntivaihe voisi toimia tehokkaasti. Asiakaspito tarkoittaa uskollisuuden kasvattamista asiakkaiden keskuudessa, jotta he

pysyisivät yrityksen asiakkaina. Uusinta-asiakkuuksien hallinnassa pyritään palauttamaan tuottoisia yrityksen jättäneitä asiakkaita takaisin nykyisiksi asiakkaiksi.

Asiakassuhteiden hallinnan prosessissa tulisi huomioida, että suhteet kehittyvät erilaisten vaiheiden kautta. Suhteita ei voi tarkastella vain yksittäisinä suhteeseen vaikuttavina tapahtumina, vaan on syytä nähdä jatkuva suhteen muodostuminen ajan myötä. Asiakassuhteen hallinta on siis koko asiakkuuden ajan kestävä prosessi ja asiakkuus voi myös päättyä useista syistä johtuen. (Reinartz ym. 2004, Rygielski ym. 2002)

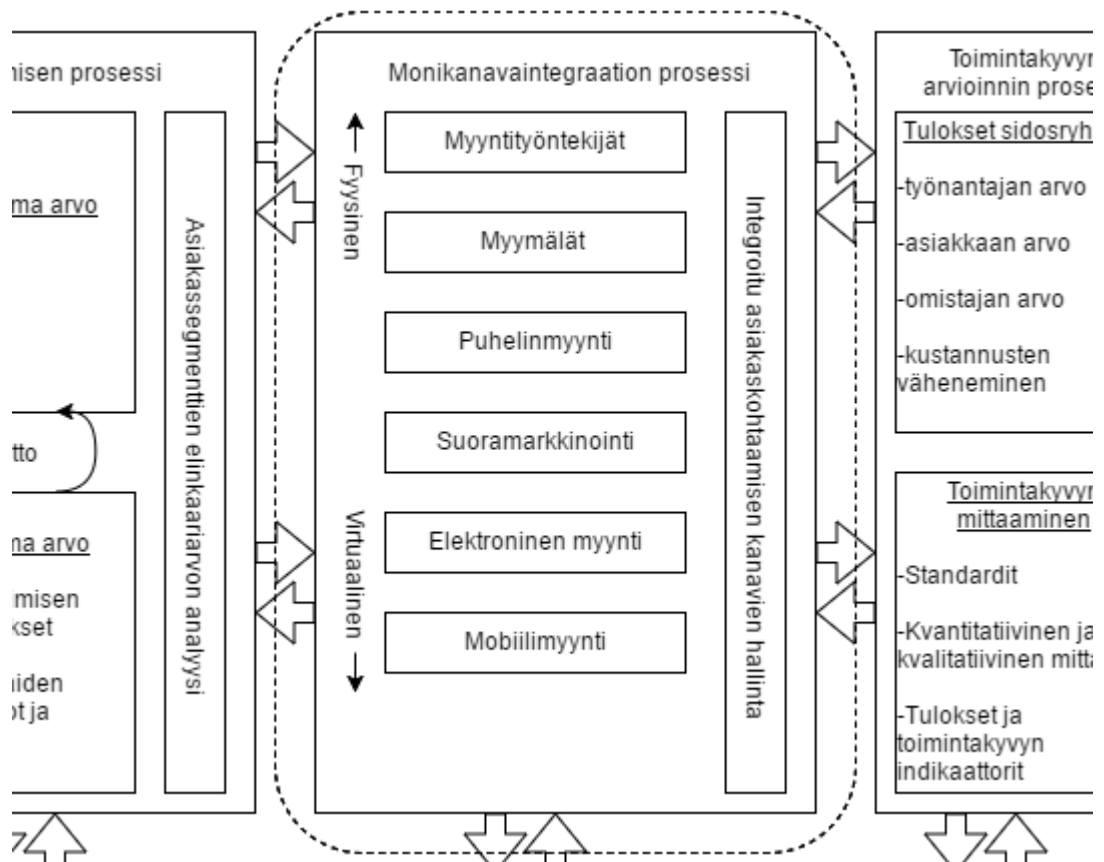
Reinartz ja muut (2004) määrittelevät asiakassuhteiden hallinnan ajalliset vaiheet karkeasti asiakassuhteen aloittamiseen, asiakassuhteen ylläpitoon ja asiakassuhteen lopettamiseen. Heidän mukaansa asiakassuhteiden hallinnan prosessi sisältää asiakassuhteiden aktiivisen hallinnan niiden siirtyessä eri vaiheisiin. Tällainen prosessi vaatii sekä asiakkaisiin liittyvää informaatiota, tämän informaation analyysistä tuotettua tietämystä, sekä näiden tietojen pohjalta synnytettyä toimintaa.

Asiakkuuden vaiheiden vaikutusten myöntämisellä on vaikutuksia myös organisaatiolle itselleen. Yritysten tulisi toimia yhdessä asiakkaidensa kanssa ja hallita asiakkuuksiaan eri tavoin suhteiden eri vaiheissa. Asiakkuuksien hallinnan prosessin yhtenä tavoitteena onkin kehittää suhteiden eri vaiheita. Pyrkimys tuomaan asiakas useamman tuotteen käyttäjäksi sekä laajempi nykyisten tuotteiden tarjonta ovat myös selkeitä asiakassuhteiden hallinnan prosessin tavoitteita. (Reinartz ym. 2004)

#### **2.4.1 Monikanavainen asiakashallinta**

Paynen ja Frown (2004) esittelemät monikanavaisen asiakashallinnan strategian kehittämisen vaiheet ovat strategisten tavoitteiden kehittäminen monikanavaiselle toiminnalle, asiakaskontaktipisteiden ymmärtäminen hyödyn kasvattamista varten, liiketoiminta-alan rakenteiden ja asiakaskanavien selvitys, asiakaskanavien käyttötapojen muutosten ymmärtäminen, asiakaskanavien taloudellisten tekijöiden selvittäminen ja integroidun asiakaskanavienhallinnan strategian kehittäminen. Heidän mukaansa kokonaisvaltaisen monikanavaisen toiminnan integrointisuunnitelman kehittäminen on tärkeää mille tahansa yritykselle, joka pyrkii ensiluokkaiseen asiakaskokemukseen kaikissa sen asiakaskontaktikanavissa. Payne ja Frow (2005)

nostavat monikanavaisen asiakashallinnan kehittämisen osaksi heidän CRM-strategian viitekehystä (kuva 4), sen kuullessa monikanavaintegraation prosessiin (kuva 6).



Kuva 6. Monikanavaintegraation prosessi osana CRM-strategian viitekehystä (mukaillen Payne & Frow 2005).

Monikanavainen asiakashallinta on yrityksen asiakasyhteydenpitoon käyttämien kanavien kehitystä, koordinaatiota, arviointia ja luomista. Tämän toiminnan tarkoituksena on luoda asiakasarvoa tehokkaan asiakashankinnan, ylläpidon ja kehittämisen kautta. Monikanavainen asiakashallinta on syntynyt kanavien monipuolistumisen myötä internetaikakaudella. Asiakaskanavien monipuolistuminen on luonut yrityksille haasteen hallita asiakassuhteitaan esimerkiksi yhtenäisen viestin esiintuomisen vaikeuden kautta. (Neslin ym. 2006)

Tiedon integraatio on edellytys onnistuneelle monikanavaiselle asiakashallinnalle (Peppard 2000). Koordinaation määrä monikanavaisessa asiakashallinnassa riippuu yrityksen tavoitteista. Toisaalla yrityksen internetkanava voi poiketa täysin sen fyysisistä toimipisteistä, kun taas toisaalla internetkanava vain ohjaa asiakkaita fyysisiin liikkeisiin (Neslin ym. 2006). Monikanavaisessa asiakashallinnassa on siis syytä

kiinnittää huomiota yrityksen lopullisiin tavoitteisiin, eikä pelkästään integroida asiakastietoa asiakaskanavien kesken yhtenäiseksi.

Kun yritys kykenee antamaan asiakkaalle joka kerta selkeää lisäarvoa muihin kilpailijoihin nähden, tulee yrityksestä eräänlainen asiakkaan luottotoimittaja sen tarjoamissa tuotteissa. Näin toimittajan vaihtamisen kustannus kasvaa huomattavasti asiakkaalle. Täten saavutetaan korkeampaa asiakaspysyvyyttä ja asiakkaan tuottavuutta, sekä asiakkaan hintasensitiivisyyden vähentymistä. Tällaisen tilanteen saavuttamiseksi yrityksen tulee varmistaa, että se tarjoaa asiakkaalle samaa yksilöllistä palvelua asiakaskanavasta riippumatta. Saumattoman ja pysyvän asiakaskokemuksen kautta syntyy asiakasluottamusta, joka vahvistaa suhdetta ja voi tuoda lisämahdollisuuksia asiakassuhteeseen. (Payne & Frow 2004)

Payne ja Frow (2004) muistuttavat etteivät hyödyt monikanavaisesta toiminnasta saa näyttää epäedullisilta yrityksen asiakkaille. Tämän lisäksi yrityksen työntekijöille on viestittävä laajasti uudesta lähestymistavasta asiakasyhteydenpidossa. Paynen ja Frown (2004) mukaan myös myyntitoiminnan tulee muuttua esimerkiksi palkitsemismallien kautta ja toiminnassa on pidettävä huoli siitä, etteivät eri kanavissa toimivat henkilöt kilpaile toisten myyntikanavien kanssa. Muutos toiminnassa on mahdollista vain sitä tukevan teknologian integraation kautta (Payne & Frow 2004).

#### **2.4.2 Asiakassuhteiden hallinnan informaatioprosessi**

Yritykset pyrkivät hyödyntämään vuorovaikutustilanteita asiakkaidensa kanssa luodakseen sitoutumista ja luottamusta. Luottamus on erityisen tärkeää suhteisiin liittyvälle vaihdannalle, sillä se on sitoutumisen esivaatimus. Suhteiden synnyttämistä ja ylläpitämistä varten on tärkeää, että yritykset käyttävät asiakastietoa vastatakseen oikein asiakkaiden tarpeisiin. Tästä johtuen tieto on avainasemassa asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa. (Jayachandran ym. 2005)

Jayachandran ja muut (2005) määrittelevät asiakassuhteisiin liittyvän informaatioprosessin viideksi eri osaksi, jotka vaikuttavat asiakassuhteiden tiedon käyttämiseen. Näitä osia ovat tiedon vaihtaminen, tiedon hankinta, tiedon integraatio, tiedon saatavuus ja tiedon käyttäminen.

Asiakassuhteiden hallinnassa tietoa käsitellään eri tavoilla. Tiedon vaihtaminen on tärkeä osa vuorovaikutussuhdetta. Tiedon vaihdannan kautta asiakkaat voivat jakaa tietoa yrityksen kanssa, ja yritys kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Jayachandran ym. 2005)

Tiedon hankinta useasta eri lähteestä on myös tärkeää onnistuneen suhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Kun tietoa kerätään kaikista asiakkaiden käyttämistä kanavista, saadaan asiakkaista paljon enemmän tietoa kuin keskittymällä tiedonkeruussa vain yksittäisiin kanaviin. Tiedon hankinta on kriittisessä roolissa asiakassuhteiden hallinnan prosessissa. (Jayachandran ym. 2005, Rygielski ym. 2002)

Tiedon integraatio tarkoittaa kaiken asiakastiedon yhdistämistä. Näin asiakkaasta saadaan kokonainen kuva, ja häntä voidaan palvella tämän kokonaiskuvan avulla. Asiakastiedon integraation kautta asiakkaille voidaan tarjota yhdenmukaista palvelua kaikissa yrityksen asiakaskanavissa. (Jayachandran ym. 2005, Peppard 2000)

Tiedon saatavuuden mahdollistamisen kautta tieto on saatavilla kaikille sitä tarvitseville henkilöille. Jos tietoa pantataan joiltakin toimijoilta, ei kaikkea tiedosta johtuvaa hyötyä voida täysin tavoittaa. Tiedon panttaamista voi esimerkiksi tapahtua, jos asiakkuuksista vastaava henkilö kokee asiakastiedolla olevan hänen henkilökohtaista asemaansa parantava vaikutus. (Jayachandran ym. 2005, Nätti & Palo 2012)

Tiedon käyttäminen on myös osa CRM:ssä toteutettua tiedon käsittelyä. Kun tietoa käytetään tehokkaasti, voidaan eri asiakastiedoista analysoida täysin uutta tietämystä asiakkaiden käytöksestä. Tiedon käyttäminen vaatii tiedon analysointia ja yhdistelemistä laajasti organisaation sisällä. (Jayachandran ym. 2005, Salojärvi ym. 2010)

## **2.5 Asiakastietämyksen hallinta**

Tehokas asiakassuhteiden hallinta vaatii syvällistä asiakkaiden tarpeiden ja preferenssien ymmärrystä (Shaw ym. 2001, García-Murello & Annabi 2002). Tiedon louhimisen työkalut voivat auttaa piilossa olevan ymmärryksen löytämisessä ja asiakkaan paremmassa ymmärtämisessä, kun taas systemaattinen tietämyksen hallinta voi johtaa tietämyksestä toimintastrategiaksi (Shaw ym. 2001). Teknologia on

mahdollistunut suuriin datamääriin ja useisiin kontaktipisteisiin perustuvan tietämyksen luomisen. CRM nojautuu informaatioteknologian työkaluihin sekä datan keräämisessä, että ymmärryksen luomisessa tästä datasta. (García-Murello & Annabi 2002)

Yrityksen suhteet on aina pyrittävä luomaan osaksi sen rakenteellista pääomaa, sillä ihmisiin sidottu pääoma siirtyy helpommin yrityksen ulkopuolelle (Gummesson 2004). Yrityksen asiakastieto ja asiakastietämys on siis otettava haltuun koko yrityksessä yksittäisten avainhenkilöiden sijaan (Gummesson 2004, Nätti & Palo 2012). Näin yritys voi varmistaa asiakastietämyksen hyödyntämisen poikkeuksellisissakin tilanteissa.

Vaikka tietoa asiakkaista on usein hyvin saatavilla olemassa olevien tietokantojen kautta, ei tieto itsessään vielä johda asiakastietämykseen (customer knowledge). Jotta asiakastieto olisi hyödyllisessä muodossa, tulee sitä yhdistää muiden tietojen kanssa, sekä jakaa tämä tieto koko organisaatioon. Asiakastietämys, joka perustuu yrityksen sisäisen toiminnan ja asiakkaan väliseen suhteeseen, mahdollistaa asiakaskohtaisten strategioiden luomisen yrityksessä. (Campbell 2003)

Gibbert ja muut (2002) määrittelevät asiakastietämyksen hallinnan (Customer Knowledge Management, CKM) strategiseksi prosessiksi, jonka avulla yritykset nostavat heidän asiakkaansa passiivisista tuotteiden saajista aktiivisiksi tietämyksen jakajiksi yrityksen kanssa. Jotta asiakastietämyksen hallinta voisi olla kestävä, yritykset voivat joutua palauttamaan osan realisoituneesta arvontuotosta takaisin asiakkailleen, jotka osaltaan toimivat arvontuottajina asiakastietämystä jakaessaan. Tällaiset arvon jakamisen mallit sisältävät esimerkiksi hyödyt parempien tuotteiden muodossa, mutta voivat myös tarkoittaa rahallista kompensatiota erityistarjousten tai suorien rahallisten kannusteiden muodossa. (Gibbert ym. 2002)

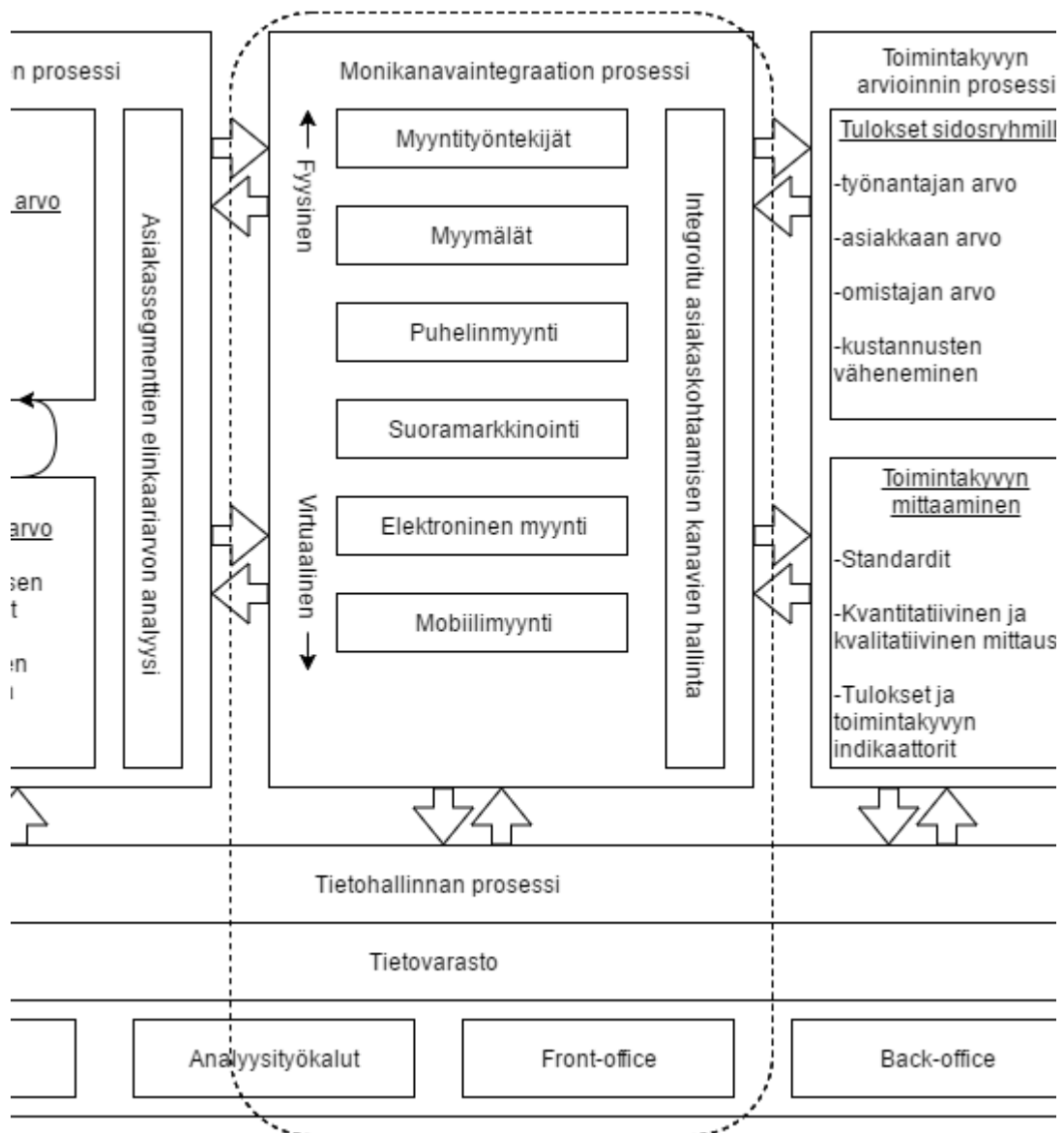
Asiakastietämyksen hallinnan tutkimus on Salojärven ja Sainion (2010) mukaan keskittynyt ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen, joka osoittaa tietämyksen vaihdon näiden toimijoiden välillä. He käsittelevät asiakastiedon prosessointia kolmiosaisena prosessina, joka koostuu asiakastietämyksen hankinnasta, jakamisesta ja hyödyntämisestä. Asiakastietämyksen hallinta on heidän mukaansa asiakkailta olevan tietämyksen haltuun ottamista, jakamista ja laajentamista sekä asiakkaan että toimittajan itsensä eduksi.

Nätti ja Ojasalo (2008) käsittelevät asiakastietämystä tutkimuksessaan kaikkena sinä tietämyksenä, jota voidaan käyttää asiakkaan hyödyttämiseen yhteistyösuhteessa asiakkaan kanssa. Alun perin tämä tietämys voi olla sisäistä tai ulkoista organisaatiolle. Näin se voi tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja luonteen tietämystä, mutta myös tietämystä yrityksen sisäisestä osaamisesta, jolla nämä tarpeet voidaan tyydyttää. Nätti ja Ojasalo (2008) näkevät sisäisen asiakastietämyksen jakamisen tärkeänä ennakkotekijänä toimivalle asiakastietämyksen hyödyntämiselle.

Asiakassuhteiden hallinnalla ja asiakastietämyksen hallinnalla on suuri synergiapotentialiaali ja niitä tulisi käyttää rinnakkain yrityksissä (Gebert ym. 2003). On syytä huomata, että mikäli CRM määritellään vain operatiiviseksi CRM:ksi (Buttle 2009, s. 9), ei asiakastietämyksen hallinta voi tiedon käsittelyn ja tietämykseksi jalostamisen myötä olla osa CRM:ää. Analyttinen CRM (Buttle 2009, s. 9) puolestaan voi määrittelynsä perusteella sisältää myös asiakastietämyksen hallinnan ja asiakastietämyksen hallinnalla on näin selkeitä hyötyjä asiakassuhteiden hallintaa toteuttaville yrityksille.

Analyttinen CRM (Buttle 2009, s. 9, Laudon & Laudon 2016, s. 396) on vahvasti sidoksissa asiakastietämyksen hallintaan. Analyttinen CRM tuo hyötyjä myös suoraan operatiiviselle CRM:lle (Buttle 2009, s. 10), joten CRM:ää käyttönottavien yritysten olisi syytä perehtyä myös asiakastietämyksen hallintaan. Analyttinen CRM ja asiakastietämyksen hallinta on vahvasti sidoksissa Paynen ja Frown (2005) CRM-strategian viitekehyksen (kuva 4) tietohallinnan ja monikanavaintegraation prosesseihin erityisesti näiden prosessien vuorovaikutuksen osalta (kuva 7).





Kuva 7. Asiakastietämyksen hallinta osana CRM-strategian viitekehystä (mukaillen Payne & Frow 2005).

Croteau ja Lin (2003) mukaan teknologisen valmiuden ja tietämyksen hallintakyvyn välillä on olemassa merkittävä yhteys. Vahva tietotekniikkainfrastruktuuri on siis edellytys tietämyksen hallinnan kyvykkyyden luomiselle. Asiakastietämyksen hallinta nojaa vahvasti tietotekniikkaan mahdollistaakseen ajantasaisen tietämyksen tallentamisen, hallinnan ja toimittamisen (Croteau & Li 2003). Myös tämän tiedon valossa asiakastietämyksen hallinta sijoittuu tietohallinnan ja monikanavaintegraation prosessien yhteyteen osaksi Paynen ja Frown (2005) CRM-strategian viitekehystä.

Asiakastietämyksen prosessointi on merkittävä menestystekijä asiakassuhteiden hallinnassa. Asiakastietämyksen prosessoinnin kyky on siis yksi tehokkaan

asiakassuhteiden hallinnan mahdollistaja. Tietämyksen hallinnan kyvykkyys tarkoittaa, että tiedon hallinnan teknologiaa kyetään käyttämään hyväksi operationaalisen ja analyyttisen asiakas-, tuote- ja palvelutietämyksen luomisessa. (Croteau & Li 2003)

Asiakastietämys luo pohjan asiakkaan arvontuottamiselle. Tehokas tietämyksen hyödyntäminen vaatii koordinaatiomekanismeja, kuten yhdenmukaistettuja järjestelmiä ja prosesseja. Ylimmän johdon sitoutuminen asiakastiedon käyttöön asiakkuuksien hallinnassa on tärkeää, sillä se osoittaa toiminnan tärkeyden kaikille työntekijöille. Tämän lisäksi ylimmällä johdolla on tärkeä rooli määriteltäessä mitä tietämystä asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa tulisi käyttää. Ylimmän johdon tuki auttaa myös ehkäisemään mahdollisten ongelmien syntymistä koko organisaation laajuisessa asiakastietämyksen integraatiossa. (Salojärvi ym. 2010)

Asiakastietämyksen systemaattinen prosessointi on erityisen tärkeää avainasiakkuuksien hallinnassa. Avainasiakkuuksien kanssa toimittaessa myyntimäärä on suurempi kuin tavallisilla asiakkailta ja aikaikkuna, jossa asiakkuutta tarkastellaan pidempi. Myyjän ja asiakkaan välillä oleva yhteys koskettaa usein monia myyjän toimintoja ja vaatii näin laajempaa tarkastelua kuin perinteisessä myynnissä. (Salojärvi & Sainio 2010)

Salojärven ja Sainion (2010) tutkimuksen mukaan asiakastiedon hankkimisella on kolmesta asiakastiedon prosessoinnin prosessista suurin vaikutus avainasiakkaille tuotettuun arvoon. Tämä voi tarkoittaa, että asiakas saa arvoa sekä tietämyksen vaihdannasta toimittajan kanssa, että vuorovaikutuksesta ja näin syvenevästä suhteesta toimittajan kanssa. Tähän voi vaikuttaa myös asiakkaalta suoraan saadun tietämyksen korkeampi arvo suhteessa esimerkiksi markkinatutkimuksesta saatuun tietämykseen (García-Murillo & Annabi 2002).

Asiakastietämyksen jakamisen vaikutus ei Salojärven ja Sainion (2010) tutkimuksen mukaan ole merkittävää asiakkuuden arvon kasvattamisessa. He nostavat mahdolliseksi syyksi tutkimuksensa kolmannen, asiakastietämyksen hyödyntämisen arvon muodostuvan osittain juuri asiakastietämyksen jakamisesta. Asiakastietämyksen hyödyntämisellä ja käyttämisellä on selkeä yhteys asiakkaalle tuotettuun korkeampaan arvoon (Salojärvi & Sainio 2010).

Asiakastietämyksen käyttöä voidaan tarkastella asiakkuudenhallintaa ajavana voimana, sillä se toimii perustana kaikille strategisille päätöksille jotka liittyvät asiakkuuksien

hallintaan. Asiakastietämystä tarvitaan esimerkiksi asiakasprofiilien rakentamisessa, asiakkaille räätälöityjen organisaatorakenteiden ja myyntiprosessien luomisessa, uusien arvontuottomahdollisuuksien tunnistamisessa sekä tuotteiden ja palveluiden muokkaamisessa. (Salojärvi ym. 2010)

Yleisemmin Salojärven ja Sainion (2010) tutkimus tukee näkemystä, jonka mukaan organisaation sisäinen asiakastietämyksen prosessointi tulisi ottaa huomioon osana onnistunutta avainasiakkuuksien hallintaa. Heidän löydöksensä nostavat esiin jatkuvan asiakkuuden tilan arvioimisen tärkeyden uuden asiakastietämyksen perusteella. Mitä paremmin yritykset osaavat arvioida omia prosessejaan ja mitä paremmin he kykenevät hyödyntämään asiakastietämystä uusien arvoa tuottavien palveluiden ja tuotteiden kehityksessä, sitä paremmin asiakkaille kyetään luomaan arvoa (Salojärvi & Sainio 2010).

Asiakastietämyksen hallinta voi tarjota merkittävän kilpailuedun yrityksille, mutta sen mahdollisten ongelmien syntykohteet on myös pidettävä mielessä. Yrityksen kulttuurinen muutos asiakkaan roolin uudelleen miettimisessä on mitä perustavanlaatuisin päätös asiakastietämyksen hallintaa aloittavalta yritykseltä. Mikäli yritys on aiemmin tarkastellut asiakkaitaan vain liikevaihdon kasvattamisen välineenä tietämystä sisältävän kumppanin sijaan, voi kulttuurinen muutos olla todella haastavaa. (Gibbert ym. 2002)

Campbellin (2003) tutkimuksessa yritysten asiakkuudenhallinnasta vastaavat henkilöt ylikorostivat asiakastiedon hankinnan merkitystä ja jättivät tiedon analysoinnin ja tulkinnan roolin pienemmälle huomiolle. On siis huomattava, että tiedon muokkaaminen tietämykseksi vaatii yrityksen sisäisiä toimia. Yleinen ongelma Campbellin (2003) tutkimissa yrityksissä oli yhteisen ymmärryksen saavuttaminen siitä, mitä asiakasdatasta tehty analyysi merkitsi. Pelkkä teknologia ja yhteinen data eivät siis riitä uusien myyntimahdollisuuksien realisoimiseksi tai tuotteiden muokkaamiseksi.

Yrityksen sisäiset löyhät yhteydet eri yksilöiden, ryhmien ja organisaation tasojen välillä hidastavat sisäisen asiakastietämyksen siirtämistä. Johtajien tulisi huomioida tämä työssään, ja yrittää huomata näiden löyhien yhteyksien olemassaolo ja pyrkiä lisäämään yrityksen sisäisen tietämyksen hyödyntämistä. Tällaista löyhiä yhteyksiä tulisi pyrkiä poistamaan kaikilla organisaation tasoilla. Tämän lisäksi epäkoherentit ja

vastakkaiset tavoitteet eri yksilöillä, ryhmillä ja organisaatiotasolla tulisi tunnistaa ja poistaa. (Nätti & Ojasalo 2008)

## 2.6 Avainasiakkuuksien hallinta

Asiakkuussuhteen pysyvyys estää asiakkaita luomasta useita suhteita toisiin yrityksiin, jotka tarjoavat samankaltaisia palveluita. Asiakassuhteen pysyvyys on asiakassuhteen ylläpidon edellytys ja näin tärkeää asiakassuhteiden hallintaa mietittäessä (Aurier & N'Goala 2010). Avainasiakkuuksien hallinta (Key Account Management, KAM) on perinteinen kriittisten asiakassuhteiden pysyvyyttä lisäävä toimi useissa yrityksissä (Zupancic 2008). Zupancic (2008) määrittelee avainasiakkuuksien hallinnan olevan yrityksen tärkeimpien nykyisten ja potentiaalisten kumppaneiden systemaattista valintaa, analyysiä ja hallintaa. Avainasiakkuuksien hallinta voi toimia osana asiakassuhteiden hallinnan prosessia sen pyrkiessä luomaan syvempiä suhteita näiden asiakkaiden kanssa ja parantamaan heidän asiakaskokemustaan.

Yhteistyömuotoinen asiakassuhde on asiakasyhteistyön muoto, jonka sekä myyjä että ostaja näkevät strategisena, molempia hyödyttävänä, yhteiseen tavoitteeseen pyrkivänä ja pitkäaikaisena. Sisäisen asiakastietämyksen vaihtamisen rajoittajat ja tehostajat ovat tärkeässä roolissa tällaisten suhteiden kehittämisessä. Tällaisia yhteistyömuotoja kutsutaan myös usein avainasiakkuussuhteiksi tai strategisiksi asiakkuussuhteiksi. (Nätti & Ojasalo 2008)

Avainasiakkuudet tai strategiset asiakkuudet ovat yrityksen arvokkaimpia asiakkaita. Yritys ei yksinkertaisesti voi menettää avainasiakkuuksia joutumatta vakaviin ongelmiin. Ilman järjestelmällistä lähestymistapaa avainasiakkuuksien hallinta voi muodostua yrityksen ja erehdyksen kautta, ja näin tärkeitä osia voi jäädä käyttöönoton ulkopuolelle. Tätä kautta voi syntyä lisäkustannuksia ja yritys voi kohdata vähemmän oppimismahdollisuuksia. (Zupancic 2008)

Avainasiakkuuksien sisältäessä tyypillisesti useita kontaktipisteitä toimittajan ja asiakkaan välillä yksikin avainasiakkuus voi tarkoittaa monimutkaista suhteiden verkkoa (Salojärvi ym. 2010). Tiedon pirstaloituminen voi johtaa useisiin myyntiyrityksiin ja toisistaan poikkeaviin tarjottuihin palveluihin ja tällainen tilanne johtaa asiakkaan näkökulmasta hajaantuneeseen näkymään toimittajasta (Salojärvi ym.

2010). Yritysten pitäisi kuitenkin kyetä ylläpitämään yhtenäistä toimittajanäkymää asiakkaidensa suuntaan hallitakseen asiakkuuksia tehokkaasti (Salojärvi ym. 2010). Tähän tarpeeseen vastaa CRM-strategian viitekehyksessä (Payne & Frow 2005) monikanavaintegraation prosessi ja asiakassuhteiden hallinnan prosessissa monikanavainen asiakkuuksien hallinta (Neslin ym. 2006).

Yritysten täytyy ymmärtää avainasiakkaidensa tarpeita tavallista paremmin heidän strategisen tärkeytensä vuoksi. Uusien arvonluontimahdollisuuksien tunnistaminen on erityisen tärkeää juuri avainasiakkaiden kohdalla. Tämä vaatii syvällistä ymmärrystä avainasiakkaan liiketoiminnasta sekä aktiivista avainasiakastietämyksen hyödyntämistä. Avainasiakkaat odottavat toimittajiltaan sekä teknistä osaamista heidän toiminnastaan, mutta myös tarpeellista ymmärrystä heidän toimialastaan kokonaisuutena. (Salojärvi ym. 2010)

Avainasiakkuuksien hallintaa toteuttavilta henkilöiltä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista. Tarpeellisia taitoja ovat koordinaatiokyky yrityksen eri tasoilla, avainasiakkuuksien suunnittelutaito esimerkiksi tilausten nopeuttamisen osalta, ulkoisten suhteiden luomisen ja säilyttämisen taito, sisäisten suhteiden hoitamiskyky eli tavoitteisiin pääseminen sisäisen markkinoinnin kautta, vastuunkantokyky myynnin ja tuottojen osalta sekä neuvottelukyky. Nämä ovat kykyjä, joita ei voi saada haltuunsa helposti ja joiden kehittäminen vaatii organisaatiolta panostusta sen henkilöstöön. (Millman 1996)

Asiantuntijatyössä tehtävän avainasiakkuuksien hallintatyön keskeisiä vaatimuksia ovat vaadittu ammattimaisuus, laaja ymmärrys toimittajaorganisaation osaamisesta ja tietämys asiakkaan arvontuottoprosessista. Ylimmän johdon ymmärrys avainasiakkuuksien hallinnasta on tärkeää avainasiakkuuspäälliköitä valittaessa. Johdon täytyy ymmärtää kriteerit ja tarpeelliset piirteet, joita avainasiakkuuspäälliköiltä vaaditaan. (Nätti & Palo 2012)

Avainasiakkuuksien hallinnasta vastaavat henkilöt voivat toimia varsin paljon asiakasyrityksen ja toimittajan välissä ja tältä alueelta voi siirtyä varsin vähän tietoa toimittajalle. Asiakkuuksista vastaavien henkilöiden tietämystä voi olla vaikea siirtää koko organisaatiolle siksi, että he voivat tuntea heidän asemansa organisaatiossa riippuvan tällaisesta henkilökohtaisesta pääomasta. Jos tietämys koetaan vallaksi

organisaatiossa, sitä säilytetään helpommin henkilökohtaisesti ja sitä jaetaan vain kysyttäessä. (Nätti & Palo 2012)

Avainasiakkuusvastaavalla tulee olla selkeä asema asiakasrajapinnassa ja tämä asema tulee olla selvillä myös muulle organisaation henkilöstölle (Nätti & Palo 2012). Avainasiakkuuksien hallinnan yhdenmukaistaminen vaikuttaa positiivisesti asiakastietämyksen hyödyntämiseen yrityksissä, sillä se viestii KAM:in erityisaseman työntekijöille ja näin johdattaa heitä hyödyntämään asiakasspesifiä tietämystä kasvottoman markkinatietämyksen sijaan (Salojärvi ym. 2010). Joissakin tilanteissa voi olla hyödyllistä, että asiakkaan suuntaan viestii usea eri henkilö, jotta tietovirta asiakkaan ja toimittajan välillä ei ole riippuvainen vain yhdestä yhteydestä (Nätti & Palo 2012). Pirstaloitunut kanssakäynti tekee toisaalta koordinaatiosta ja asiakastiedon hyödyntämisestä vaikeampaa. Tämän lisäksi on muistettava, että liika yhdenmukaistaminen voi vähentää asiakkuusvastaavien joustavuutta ja näin vaikeuttaa arvonluontia asiakkaille (Salojärvi ym. 2010).

Avainasiakkuustiimien rakentaminen voi auttaa laajemman asiakkuusnäkökulman synnyttämien arvontuottomahdollisuuksien havaitsemisessa ja luomisessa. Avainasiakkuuksien hallintatiimit voivat myös lisätä tietämyksen jakamista ja näin muuttaa koko organisaation kulttuuria ja yhdenmukaisuutta. Tällaiset ryhmät tukevat asiakkuusvastaavien työtä syventäen suhteita avainasiakkaisiin. Näin palvelun laatu ja arvon tuotto asiakkaille lisääntyvät. (Nätti & Palo 2012)

Avainasiakkuuksien hallintaa voidaan tarkastella luonnollisena jatkumona asiantuntijaorganisaation asiakkuuksien hallinnalle. Tällaisessa tilanteessa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tulee tehostaa ja koordinoida tavallista paremmin. Erityistä huomiota pitäisi antaa avainasiakkuuksien hallinnan käyttöönoton haasteisiin, koska käyttöönottoprosessi itsessään on kriittinen osa toimintatavan tulevaisuuden toimivuuden kannalta. (Nätti & Palo 2012)

Avainasiakkuuksien hallinnan aloittaminen vaatii usein ajateltua syvempää organisaatiollista muutosta. Toimintatavan käyttöönotossa on tärkeää ottaa huomioon, kuinka organisaation kulttuurin, rakenteen ja strategian tulisi muuttua tukeakseen uutta tapaa toimia asiakkaiden kanssa. Avainasiakkuuksien hallinnan järjestelmät täytyy integroida organisaatioon ja täten avainasiakkuuksien hallinnan koordinaatio vaatii

yhteistä sitoutumista organisaation laajuisesti. Näin ollen ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen tällaiseen hankkeeseen ovat tärkeitä. (Nätti & Palo 2012)

Avainasiakkuuksien hallinnan järjestelmä voidaan nähdä tärkeänä tietämyksen koordinoinnin mekanismina markkinassa, jossa tuotteiden toimitus on jatkuvaa ja asiakassuhteet vaativat tavallista enemmän ylläpitoa. Mikäli tuote on standardisoidumpi, asiakassuhde toimii transaktionaalisesti ja asiakkuuksien hallinta ei ole yhtä monimutkaista. Yhteistyöhön perustuvassa asiakassuhteessa vaihdanta vaatii enemmän joustavuutta ja sitoutumista sisäisen tietämyksen laajempaan käyttöön. (Nätti & Palo 2012)

## **2.7 Asiakassuhteiden hallinnan mittaaminen**

Asiakassuhteiden hallinnan suunnitteluun, kehittämiseen, käyttöönottoon ja toteuttamiseen käytettyjen resurssien tuottoa on vaikeaa mitata suoraan (Kim ym. 2003). Tästä johtuen on usein mitattava epäsuoria hyötyjä kuten asiakasuskollisuutta, palvelun laatua, arvon lisäämistä, prosessien tehokkuutta, toiminnan innovaatiotasoa, palvelukehitystä, kilpailukykyä, luottamusta ja tehokkuutta (Kim ym. 2003, Richards & Jones 2008). Asiakkaiden havainnot yrityksen tuottamasta arvosta ja brändistä tuovat asiakassuhteiden hallinnan kehitysprojekteihin taloudellista vastuuta (Richards & Jones 2008).

Liian heikot mittausjärjestelmät voivat hidastaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Se miten CRM-menestys määritellään mittareissa vaikuttaa myös työntekijöiden toimintaan. Joskus ongelmana ovat epäselvät tavoitteet tai tavoitteiden kommunikoimisen epäselvyys. (Ryals & Payne 2001)

Asiakkuuksien analyysi yksinkertaisillakin keinoilla vaikuttaa asiakassuhteiden hallinnan tehokkuuteen. Asiakkaan elinkaariarvon arviointi ei vaadi massiivisia datamääriä tai prosessointitehoa. Valikoivan asiakashankinnan, valikoivan asiakaspidon, palvelutasojen mukaan tehtävän resurssien allokaation, hinnoittelun ja tuotestrategian muutokset vaikuttavat koko asiakassuhteiden hallinnan tehokkuuteen. Asiakassuhteiden hallinnan mittaaminen auttaa seuraamaan muutoksia, jotka tapahtuvat pidemmän ajan myötä (Sin ym. 2005). Asiakasuskollisuus tai asiakaspito eivät ole tärkeitä itsessään, vaan tärkein CRM:n tehokkuuteen vaikuttava tekijä on kannattavien

asiakkaiden pitäminen yrityksellä, ja kannattavien asiakkaiden portfolion hallinta. Ilman näiden seikkojen harkintaa CRM ei todennäköisesti menesty. (Ryals 2005)

Yksi asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton organisaationallisia haasteita on liiketoimintatarpeen määrittely ja esiintuonti. Tarpeen arviointi liiketoiminta-casen muodossa oikeuttaa investoinnin järjestelmään, mutta auttaa myös seuraamaan ja mittaamaan edistystä projektissa. Jotta koko organisaatio saadaan sitoutettua asiakassuhteiden hallintaan, tulee liiketoiminta-casessa määritellä odotettu sijoitetun pääoman tuotto (ROI, Return on Investment) sopivien mittareiden avulla. (Bohling ym. 2006)

Bohling ja muut (2006) esittelevät tutkimuksessaan sijoitetun pääoman tuottoon liittyviä CRM:n mittaamistoimintoja. Näistä käytettävimmät ovat kvantifioitavissa olevan liiketoiminta-casen luominen CRM-projektille, kvantifioitavissa olevien mittareiden luominen ja seuraaminen CRM-toiminnan mittaamista varten, lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden tasapainottaminen suunnitelmassa sekä perusteellisen hyötyjen ja kustannusten analysoimisen tekeminen, kun järjestelmä on otettu käyttöön.

Gummesson (2004) määrittelee artikkelissaan käsitteen suhteiden tuotto (Return on relationships, ROR) tarkoittavan organisaation suhteiden verkosta syntyvää pitkän aikavälin tuottoa. Yksinkertaisemmin hän käyttää määritelmänään organisaation yksittäisten asiakassuhteiden pitkän aikavälin tuottoa. Suhteiden arvoa ei määritellä esimerkiksi yrityksen taseessa, mutta yritystä myydessä myös yrityksen brändille, uskollisille asiakkaille ja arvioiduille tulevaisuuden tuotoille määritellään arvo. Näin myös suhteiden tuotto on relevantti mittari asiakassuhteiden hallinnassa.

Aurierin ja N'Goalan (2010) mukaan sopimuksellisessa palvelumyynnissä pelkkä yleisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen on tärkeää mutta ei riittävää asiakassuhteiden ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Nämä palvelun arviot on muunnettava luottamuksen ja asiakaspysyvyyden mittareiksi, jotta liiketoimintapäätökset olisivat tehokkaita. Aurierin ja N'Goalan (2010) mukaan palvelun laatu, arvo, yleinen tyydyttävyyden, luottamus ja sitoutuneisuus ovat kaikki toisiinsa linkittyneitä ja merkittäviä asiakassuhteen mittareita.

Kim ja muut (2003) ehdottavat Balanced Scorecardin (BSC) käyttöä toimivana työkaluna CRM-tehokkuuden mittaamiseen. Perinteisessä BSC:ssä on neljä



perspektiiviä: taloudellinen, asiakkuudellinen, yrityksen sisäinen sekä innovaation ja oppimisen perspektiivi (Kim ym. 2003). Kim ja muut (2003) muokkaavat perinteisiä neljää perspektiiviä vastaamaan asiakaskeskeistä asiakassuhteiden hallintaa. Heidän neljä perspektiiviä ovat asiakastietämyksen, asiakasvuorovaikutuksen, asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden perspektiivit, joihin perustuvia CRM:n tavoitteita ja tavoitteiden edistymisen mittareita on taulukossa 2.

Taulukko 2. CRM:n tavoitteita ja niitä vastaavia mittareita (mukaiillen Kim ym. 2003).

<b>Tavoitteet</b>	<b>Tavoitetta vastaavan mittarin esimerkki</b>
Asiakasinformaation kerääminen	Asiakastapaamisten määrä, asiakastutkimukseen käytetyt resurssit
Asiakastiedon analysointi	Tutkimusinvestoinnit, asiakastutkimukseen käytetyt resurssit
Uusien asiakkaiden hankinta	Uusien asiakkaiden määrä, asiakkaiden määrä, verkkosivulatausten määrä, uusasiakasmarkkinointiin käytetyt resurssit
Asiakastarpeiden ymmärtäminen	Asiakastapaamisten määrä, asiakastiedon määrä
Työntekijöiden taitojen lisääminen	Myynnin määrä työntekijää kohden
Oikeanlainen vastaus asiakkaan pyyntöihin	Vastausaika asiakaspyyntöihin, vastausten määrä yksittäistä asiakaspyyntöä kohden
Asiakaskanavien hallinnan parantaminen	Yksittäisen kanavan hallintaan käytetyt resurssit
Tuotteiden ja palveluiden kustomointi	Maksutapojen määrä, kustomoidun uuden tuotteen menekki
Asiakaspidon parantaminen	Menetettyjen asiakkaiden määrä
Voiton kasvattaminen	Myynnin määrä, voitto työntekijää kohden
Asiakaspalvelun ja tuen parantaminen	asiakaspalvelun jälkeen tyytymättömien asiakkaiden määrä, asiakaskanavan käytettävyys, houkuttelevuus, tehokkuus, hakuominaisuudet
Palvelulaadun parantaminen	Koettu palvelutaso, asiakastyytyväisyys, toimitusaika tilauksen jälkeen
Asiakassuhteiden luominen	Brändin tunnistettavuus kohderyhmässä, asiakaskontaktien määrä

## 2.8 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto

Asiakassuhteiden hallinta on monimutkainen toiminto- ja järjestelmäkonsepti, joka vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua liiketoimintaprosessien ja IT-järjestelmän

integraatiota varten (Chen ym. 2017). Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottojen epäonnistuminen johtuu usein siitä, että niissä on keskitytty pelkkään järjestelmähankintaan strategisen kokonaisnäkemykseen pyrkivän lähestymistavan sijaan (Payne & Frow 2005). Saumattomasti yhdessä toimivat myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun funktiot ovat ensimmäinen vaihe CRM:n käyttöönotossa (Xu ym. 2002). CRM:n käyttöönotto vaatii ihmisten ja pääoman resursseja onnistuakseen (Xu ym. 2002, Chen & Popovich 2003, Becker ym. 2009). Menestys asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa vaatii onnistuneen järjestelmän käyttöönoton lisäksi synergian järjestelmän, prosessien ja ihmisten välillä (Xu & Walton 2005). Kaikkiin asiakassuhteiden hallinnan vaatimuksiin vastaaminen vaatii kokonaisvaltaisen CRM-strategian muodostamista ja noudattamista.

Jotta yritys voisi hyötyä asiakassuhteiden hallinnasta tulisi sen tarkastella kuinka järjestelmä soveltuu sen nykyiseen strategiaan, arvioida sen nykyistä asiakassuhteiden hallinnan kyvykkyyttä ja todeta että käyttöönotolle on liiketoiminnallinen syy (Nguyen ym. 2007). Yritysten tulisi harkita tarkasti mitä osia CRM-käyttöönotossa tulisi painottaa, jotta toiveet vastaisivat mahdollisimman hyvin projektin lopputulosta. Mikäli yritys näkee suurimman hyödyn asiakashankinnan saralla, voi se pettyä esimerkiksi asiakashuollon ja asiakasylläpidon tulosten osalta. (Becker ym. 2009)

Kuten muissakin muutospyrkimyksissä, myös asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa syntyy vastustusta ja erimielisyyksiä. Näitä erimielisyyksiä voidaan ratkoa vain ylimmän johdon väliintulolla, yleensä liiketoimintakulttuurin muutoksen kautta. Asiakassuhteiden hallinta nähdään usein vain myynnin ja markkinoinnin funktioiden toimintana. Tällaisessa tilanteessa myös asiakastietojen siirtäminen yksiköiden välillä vaikeutuu. Ratkaisu tilanteeseen on yhtenäisen asiakaskeskeisen kulttuurin luominen, jolloin tietojen vaihtamista ei koeta oman vallan vähentämiseksi organisaatiossa. (Chen & Popovich 2003)

Mikäli yritys ei ole määritellyt ja ymmärtänyt asiakassuhteiden hallinnan tavoitettaan, epäonnistuu asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto vääjäämättä. Päämäärättömän strategian kautta tehdyt muutokset liiketoimintaprosesseihin ovat todennäköisesti muutoksia väärään suuntaan. CRM-järjestelmän asentaminen ilman muiden CRM-strategian osien huomioon ottamista on melko yleistä. Tämä teknologiafokus johtaa käyttöönoton epäonnistumiseen (Payne & Frow 2005). Teknologian kalleus

yhdistettynä sen ymmärtämättömyyteen tekee ihmisten taivuttelusta asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton puolelle hankalaa (Ryals & Payne 2001). Ylimmän johdon havainnointi ja tuki CRM:n kehittämisessä on kriittistä käyttöönoton kannalta. (Xu & Walton 2005)

### 2.8.1 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojekti

Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton eri vaiheita on käsitelty aiheen kirjallisuudessa ja tutkimuksessa laajalti (Buttle 2009, s. 63, Ryals & Payne 2001, Zablah ym. 2004). Buttlen (2009, s. 63) mukaan käyttöönoton toimintavaiheet (kuva 8) ovat CRM-strategian kehittäminen, CRM-projektin perustan rakentaminen, tarpeiden spesifikaatio ja yhteistyökumppanin valinta, projektin implementointi ja suorituskyvyn arviointi. Ryals & Payne (2001) painottavat suhdemarkkinoinnin filosofian kehittämistä yrityksissä osana asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Zablah ja muut (2004) keskittyvät toisaalta asiakassuhteiden hallinnan prosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen teknologiaimplementaation tai teknologiakumppanuuden sijaan.



Kuva 8. CRM-projektin vaiheet (mukaillen Buttle 2009).

Asiakassuhteiden hallinnan strategian kehittäminen vaatii laajaa panostusta minkä tahansa strategiakehityksen tavoin. CRM-strategian tulisi määritellä, kuinka yritys voi luoda arvoa asiakassuhteidensa kautta (Payne & Frow 2005). Nykytilanteen analysoinnin, koulutusten, yrityksen laajuisten asiakassuhteiden hallinnan vision kehittämisen sekä prioriteettien ja tavoitteiden asettamisen lisäksi CRM-strategian kehittäminen vaatii selkeiden tavoitteiden asettamista käyttöönotolle. Asiakkaiden arvon määrittäminen on myös osa CRM-strategian kehittämistä (Zablah ym. 2004). Lopulta on myös varmistettava, että CRM-investoinnille on olemassa liiketoiminnallinen peruste. (Buttle 2009, s. 65-71)

CRM-projektin perusta rakennetaan projektin toteuttamisen suunnittelun avulla. Perustan rakentamisessa tunnistetaan projektin sidosryhmät, luodaan hallintorakenteet projektille sekä tunnistetaan muutosjohtamisen ja projektijohtamisen tarpeet. Myös projektin menestystekijät ja riskit on tunnistettava. Projektin perustan rakentamiseen voidaan lukea myös asiakassuhteiden hallinnan ajattelutavan kehittäminen yrityksessä (Ryals & Payne 2001). (Buttle 2009, s. 72-80)

Asiakassuhteiden hallinnan järjestelmän tarpeiden spesifikaatiossa on tärkeää kartoittaa liiketoimintaprosessit, joihin CRM vaikuttaa (Zablah ym. 2006). Toimintoja tulee muokata, jotta asiakassuhteiden hallinnan lupaama hyöty realisoituisi. Toimintojen kartoitus ja muokkaus mahdollistaa monikanavaisen asiakashallinnan käyttöönoton yrityksessä (Ryals & Payne 2004). Tätä kautta voidaan todeta tarpeet CRM-järjestelmän osalta ja aloittaa yhteistyökumppanin hankinta teknologiatarpeiden täyttämistä varten. Lopuksi toteutetaan teknologiaratkaisun ostoprosessi, jonka päätteeksi yhteistyökumppani valitaan. (Buttle 2009, s. 72-89)

Järjestelmän implementointivaiheen alussa on syytä palata jalostamaan projektisuunnitelmaa, jonka sisältö on aiempien selvitysvaiheiden myötä selkeytynyt. Teknologiatarpeisiin voidaan tässä vaiheessa vastata yksilöllisesti toimittajan kanssa tehtävässä yhteistyössä. Implementointivaiheessa järjestelmästä toteutetaan prototyyppi, jota testataan ja muokataan. Lopuksi valmis järjestelmä otetaan käyttöön ja viidennessä implementaation vaiheessa asiakassuhteiden hallinnan tavoitteita verrataan sen toteutuneisiin ja mitattuihin vaikutuksiin (Zablah ym. 2006). (Buttle 2009, s. 89-91)

On syytä huomata, että Buttlen (2009, s. 89-91) implementointivaihe käsittelee erityisesti kokonaisvaltaisen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Osittainen ja

vaiheittainen käyttöönotto on myös mahdollista ja joissakin tilanteissa suositeltavaa (Rigby & Ledingham 2004). Osittaisessa tai vaiheittaisessa käyttöönotossa keskitytään yrityksen välittömimpien tarpeiden tyydyttämiseen asiakassuhteiden hallinnan avulla, jolloin myös vaikutukset ovat välittömästi havaittavissa ja mitattavissa (Rigby & Ledingham 2004).

### **2.8.2 Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijät**

Ylimmän johdon tuki on kriittinen menestystekijä asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa. Mikäli johtajat eivät osoita kiinnostusta tai halukkuutta osallistua käyttöönottoprojektiin, organisaation jäsenet eivät usko projektiin ja ovat taipuvaisia vastustamaan hanketta. Ylimmän johdon tuki on tärkeää erityisesti asiakassuhteiden hallinnan implementoinneissa, joissa työprosessien uudistukset ovat todennäköisiä. (Croteau & Li 2003, Campbell 2003, Chen & Popovich 2003, Becker ym. 2009, Ryals & Knox 2001, King & Burgess 2008, Xu ym. 2002, Nguyen ym. 2007, Bohling ym. 2006)

Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto on suuri muutos yrityksessä ja vaatii muiden suurten muutosten tavoin muutosjohtamista. Työntekijöiden tuen tärkeyden myötä muutosjohtaminen on yksi keskeisiä CRM-käyttöönoton haasteita. Yksi tapa vähentää muutoksen aiheuttamaa vastustusta on järjestelmän tulevien käyttäjien mukaan ottaminen jo käyttöönoton varhaisissa vaiheissa. (Payne & Frow 2005, King & Burgess 2008, Xu ym. 2002, Chen & Popovich 2003, Bohling ym. 2006, Becker ym. 2009)

Käyttäjien osallistamisen kautta on mahdollista löytää yrityksen sisäisiä asiakassuhteiden hallinnan puolestapuhujia ja kannattajia. Puolestapuhujat vähentävät muutosvastarintaa ja helpottavat näin asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Yrityksen sisäisten mielipidejohtajien sitoutuminen asiakassuhteiden hallintaan on erityisen tärkeää. (Xu ym. 2002, Bohling ym. 2006)

Asiakassuhteiden hallinta vaatii tuekseen myös kattavaa koulutusta. Työntekijöiden taitojen kartuttamisen lisäksi koulutus lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista vähentäen vastustusta uutta toimintamallia kohtaan. Koulutuksen tueksi johdon täytyy varmistaa, että työn arviointia, kompensatio-ohjelmia ja palkkiojärjestelmiä muutetaan, jotta ne palkitsevat asiakasorientoituneesta toiminnasta. Työntekijöiden palkitseminen tehostaa asiakassuhteiden hallintaa. Palkitsemisohjelmat kannustavat työntekijöitä

sitoutumaan asiakassuhteiden hallintaan, mutta ohjelmia suunnitellessa yritysten tulisi muistaa asiakastyön vaativan myös tavallista joustavampaa ympäristöä. Palkitsemisohjelmien tulisikin kannustaa joustavaan toimintaan asiakkaiden kanssa (Campbell 2003). (Chen & Popovich 2003, Buttle 2009, s. 67-68, Ryals & Knox 2001)

Resurssien tuhlaamisen välttämiseksi asiakassuhteiden hallintaa käyttöönottavien yritysten tulisi olla tietoisia hankkeisiin liittyvistä haasteista. Projektinhallinnan kyvykkyys yrityksessä auttaa vastaamaan käyttöönottoprojektin haasteisiin. Näin projektinhallinnan kyvykkyys on yksi asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton kriittisistä menestystekijöistä. (Chen & Popovich 2003, Nguyen ym. 2007)

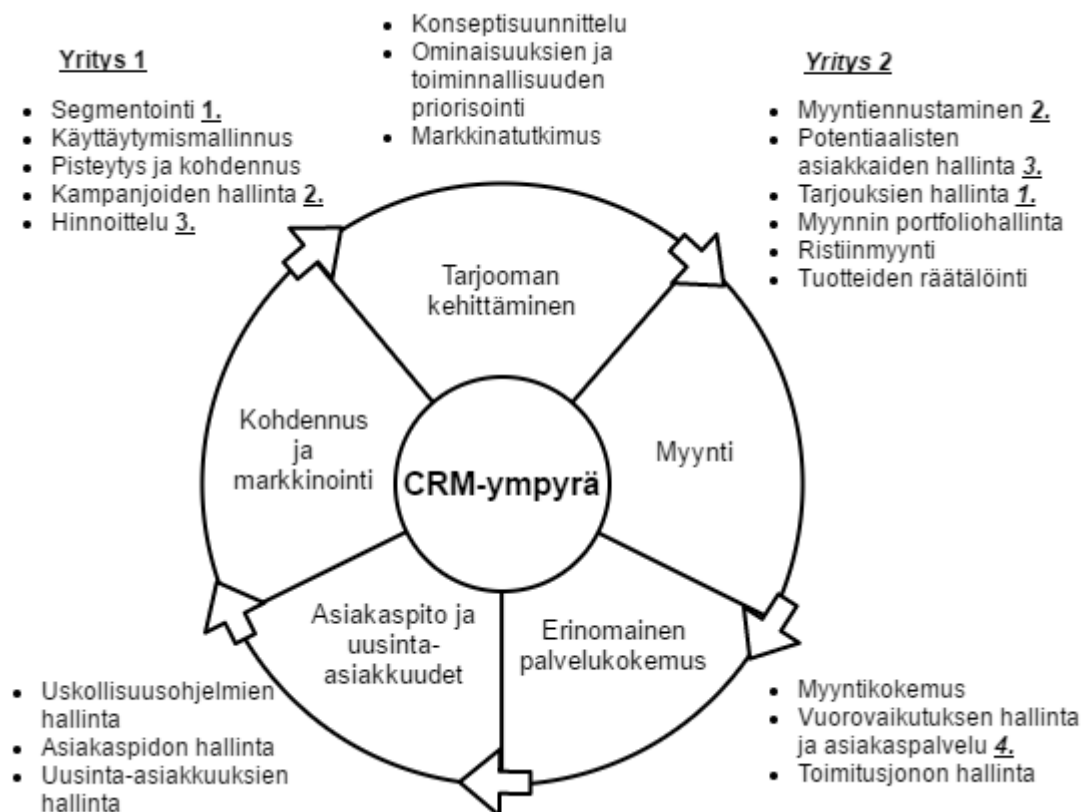
### **2.8.3 Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittainen käyttöönotto**

Laaja asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä kykenee automatisoimaan kaikki yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen vaikuttavat tapahtumat (Rigby & Ledingham 2004). On kuitenkin järkevää keskittyä CRM-käyttöönotoissa niihin asioihin, jotka kasvattaisivat eniten investoinnin tuottoa (Rigby & Ledingham 2004, Bohling ym. 2006, Buttle 2009, s. 68). Onnistuminen tässä ensimmäisessä vaiheessa avaa usein tien uusille projekteille, jotka onnistuvat näin varmemmin (Rigby & Ledingham 2004). Organisaatiot hyötyvät CRM-tekniikan vaiheittaisesta käyttöönotosta myös työntekijöiden oppiessa hyödyntämään järjestelmää ja toimintatapoja (Jayachandran ym. 2005). Vaiheittainen käyttöönotto mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen myös tilanteessa, jossa yritys ei ole valmis investoimaan kokonaisvaltaiseen asiakassuhteiden hallintaan. (Ryals & Payne 2001)

Asiakassuhteiden hallinnan kapea implementointi yrityksen kipukohdassa paljastaa usein muitakin mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi (Rigby & Ledingham 2004). Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen yksi kerrallaan johtaa yrityksen laajuisesti toteutettuun asiakassuhteiden hallintaan. Rigby ja Ledingham (2004) esittelevät CRM-ympyrässään (kuva 4) kattavasti toimintoja, jotka ovat tehostettavissa asiakassuhteiden hallinnan avulla. Nämä toiminnot muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen CRM-toimintojen jatkumon. Rigby ja Ledingham (2004) muistuttavat, että CRM-käyttöönotto voi lähteä liikkeelle vain osasta CRM-ympyrän toimintoja ja että tällainen lähestymistapa on usein kaikkien osien kerralla tapahtuvaa muutosta tehokkaampaa. Kaiken asiakastiedon välitön integraatio ei ole onnistuneen

asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton tai monikanavaisen asiakashallinnan edellytys (Neslin ym. 2006).

Joillekin yrityksille tehokkain tapa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon voi olla keskittyä erityisesti markkinointiin ja aloittaa käyttöönotto markkinoinnin funktion sisällä markkinointikampanjoiden hallinnasta jatkaen myöhemmin asiakassegmentoinnin ja hinnoittelun automatisointiin (kuva 9). Toinen yritys voi nähdä tärkeämpänä lähteenä liikkeelle tarjousten hallinnan järjestelmästä ja siirtyä ympyrässä välittömästi eteenpäin myyntiennusteiden ja potentiaalisten asiakkaiden hallintaan sekä siitä edelleen vuorovaikutuksen hallintaan ja asiakaspalveluun (kuva 9). Tämä järkevään ja tehokkaaseen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon johtava polku yrityksen sisällä vaihtelee yrityksittäin, mutta yhteistä onnistuneelle vaiheittain toteutetulle tai osittaiselle käyttöönotolle on suunnitelmallisuuden merkitys. (Rigby & Ledingham 2004)



Kuva 9. CRM-ympyrä ja esimerkit vaiheittaisen käyttöönoton vaiheista (mukaiillen Rigby & Ledingham 2004).

Kotorov (2003) muistuttaa, että strategisesti asiakassuhteiden hallintaan suhtautuvat yritykset ovat menestyneet parhaiten sen käyttöönotossa. Yritykset jotka eivät suhtaudu CRM:ään strategisesti tyytyvät useammin CRM:n osittaiseen integraatioon yrityksessä, ja tämä on aiheuttanut useita epäonnistumisia CRM-käyttöönotoissa. Vaiheittainen käyttöönotto on kuitenkin myös Kotorovin (2003) mukaan toimiva tapa ottaa käyttöön toimiva asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä. Strategisen näkökulman kautta yrityksen on mahdollista arvioida potentiaalisin aloituspaikka asiakassuhteiden hallinnalle yrityksessä (Rigby & Ledingham 2004). Strategisen suunnittelun ja vaiheittaisen käyttöönoton kautta yritykset löytävät itselleen tehokkaimman asiakassuhteiden hallinnan laajuuden.

Asiakassuhteiden hallinnan linkittäminen välittömästi yrityksen kaikkeen asiakastoimintaan on vaikuttavinta suurissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä CRM-käyttöönotot ovat usein pienempiä, toteutetaan moduuli kerrallaan ja ne vastaavat kapeampiin ongelmiin. Yritys voi esimerkiksi päättää ottaa käyttöön tilaustoiminnan automaation ja jättää laajemmat kokonaisuudet kuten asiakasitiedon analysoinnin myöhemmäksi tai jättää ne kokonaan tekemättä. (Bohling ym. 2006)

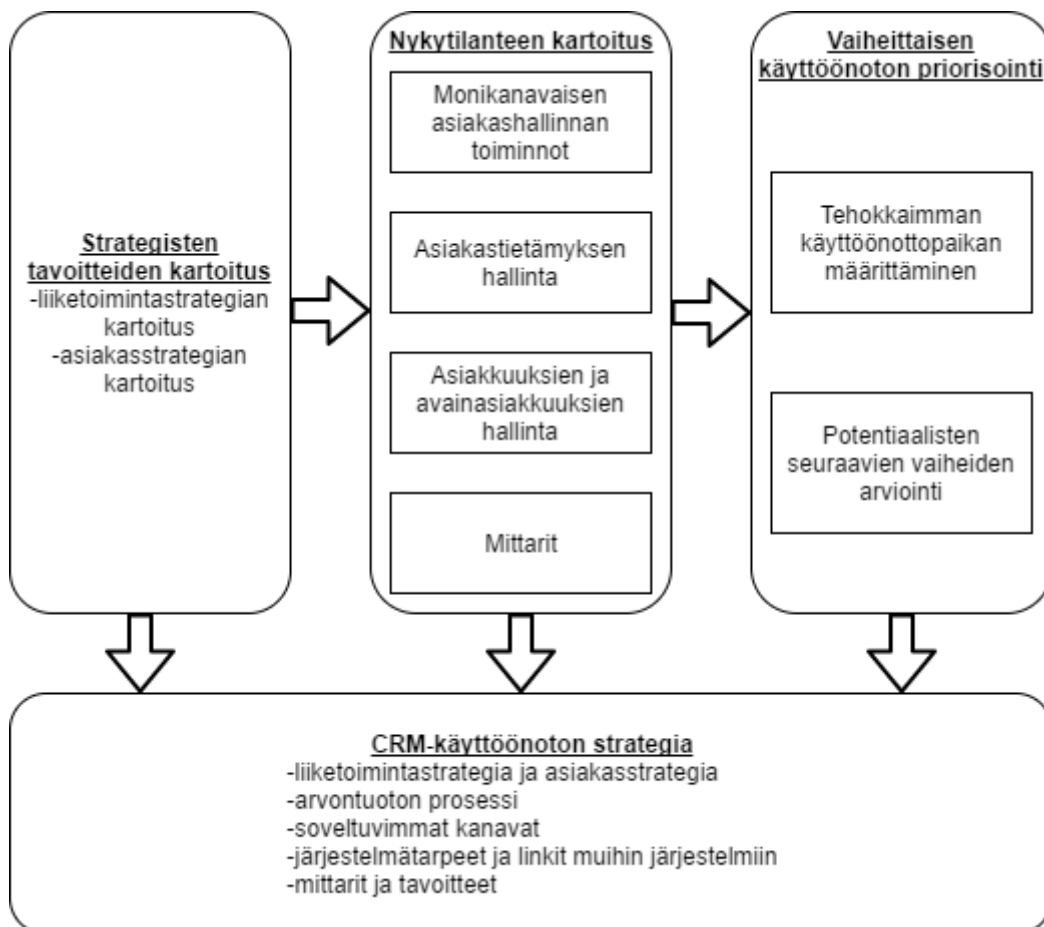
Pienistä yrityksistä poiketen suurten organisaatioiden tarve hallintoon on suurempi ja näin kokonaisvaltaisemmat asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotot ovat yleisempiä. Kokonaisuutosten ajaminen läpi on myös helpompaa suurissa yrityksissä pienten asteittaisten muutosten sijaan. Tällaisissa tilanteissa CRM-strategian ja ohjelmistojen on linkityttävä heti tiiviisti yrityksen muuhun toimintaan. (Bohling ym. 2006)

Muutosjohtajuuden onnistuminen on tärkeintä asiakassuhteiden hallinnan projekteissa, joissa tähdätään koko yrityksen laajuiseen CRM:n käyttöönottoon. Kun CRM-projektin laajuus on rajoitetumpi maantieteellisesti tai funktionaalisesti, suurimman vaikutuksen onnistumiseen tekee CRM-strategian ja potentiaalisen arvon analyysi. Laajassa implementaatioissa arvoanalyysi on tärkeää ja tehdään huolella joka tapauksessa, mutta rajoitetummat projektit ovat taktisempia ja niiden yhteys laajempaan yrityksen strategiaan voi olla heikompi (Bohling ym. 2006).



## 2.9 Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton strategia

Työn teoriaosiossa käsiteltyjen artikkelien pohjalta on päädytty kuvassa 10 esiteltyyn konstruktion, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen strategian, nykytoiminnan ja mittareiden kautta yritykselle soveltuvan asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotolle soveltuva laajuus ja vaiheistus. Konstruktion pohjautuu kattavasti aiempaan asiakassuhteiden hallinnan tutkimukseen ja sen tavoitteena on jäsentää asiakassuhteiden hallinnan strategian muodostamista, jotta vaiheittaisen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprosessi voitaisiin aloittaa. Tarkastelutavassa on huomioitu erityisesti Sinin ja muiden (2005) esittelemät CRM:n ulottuvuudet, Paynen ja Frown (2005) luoma CRM-strategian viitekehys, Buttlen (2009, s. 65-71) CRM-strategian luomisen malli, Salojärven ja Sainion (2010) näkemykset asiakastietämyksen hallinnasta, Nättin ja Palon (2012) avainasiakkuuksien hallinnan tutkimus sekä Rigbyn ja Ledinghamin (2004), Bohlingin ja muiden (2006) sekä Buttlen (2009, s. 68) osoittamat vaiheittaisen CRM-käyttöönoton hyödyt.



Kuva 10. Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaiseen käyttöönottoon soveltuvan strategian muodostaminen.

**Strategisten tavoitteiden kartoituksessa** lähdetään liikkeelle Paynen ja Frown (2005) mukaisesti yrityksen liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian tarkastelusta. Nykyisen liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian ymmärtäminen luo pohjan asiakassuhteiden hallinnasta toivotun arvon ymmärtämiselle. Näin varmistutaan, että myöhemmät vaiheet käyttöönoton suunnittelussa toteutetaan strategiaa ja asiakasstrategiaa tukien. Mikäli liiketoimintastrategia tai asiakasstrategia eivät sovellu yhteen asiakassuhteiden hallinnan tavoitteiden kanssa, tulee strategioita päivittää tai asiakassuhteiden hallinnan tavoitteita pohtia uudelleen. Nykyinen strateginen näkemys antaa myös suoraan paljon eväitä asiakassuhteiden hallinnan strategian muodostamista varten.

**Monikanavaisen asiakashallinnan toimintojen** selvittäminen sisältää nykyiset toiminnot, jotka sisältyvät CRM-ympyrän (Rigby & Ledingham 2004) toimintoihin. Perinteisemmin näitä toimintoja on kuvattu myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimintoina. CRM-ympyrä antaa kuitenkin syvällisemmän näkymän asiakassuhteiden hallinnassa käytetyistä toiminnoista ja asiakassuhteiden hallinnan syklisestä luonteesta. Näiden toimintojen selvittäminen mahdollistaa tärkeimpien yhdistettävien asiakaskanavien määrittelyn asiakassuhteiden hallinnan strategiassa. Yhtenäisen tiedon hyötyjen arvioiminen nykyisissä asiakaskanavissa auttaa monikanavaiseen asiakkuudenhallintaan parhaiten soveltuvien kanavien määrittämisessä.

**Asiakastietämyksen hallinnan** nykytilanteen kartoituksessa selvitetään, miten asiakastietoa ja tietämystä kerätään, säilytetään, jaetaan ja hyödynnetään nykyisin. Selvityksessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, onko asiakastietämys osa yrityksen rakenteellista pääomaa vai pysyykö se asiakkuuksista vastaavien henkilöiden hallussa. Tämä selvitys kattaa sekä ihmisten tekemän tietotyön, että järjestelmien hyödyntämisen tiedon hallinnassa. Selvityksen pohjalta on mahdollista määrittää asiakastietämyksen hallinnan tarpeet asiakassuhteiden hallinnan strategiassa. Tämä vaihe antaa tietoa erityisesti järjestelmätarpeiden määrittämistä varten.

**Asiakkuuksien ja avainasiakkuuksien hallinnasta** on syytä tietää erityisesti, kohteleeke yritys asiakkaitaan jo nyt eri tavoin heidän strategisen merkittävyytensä perusteella. Jos yrityksessä toteutetaan virallista asiakkuuksien hallintaa, sen tiedon jakamisen tavoista olisi syytä tietää mahdollisimman paljon ennen asiakassuhteiden hallinnan strategian muodostamista. Mikäli asiakkuuksien hallinnassa hyödynnetään tietojärjestelmiä, olisi syytä selvittää jaetaanko niiden välityksellä tietoa asiakkuuksien

hallinnan ulkopuolelle. Asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen tuntemus avaa osaltaan yrityksen asiakasstrategiaa ja kertoo toiminnan muutostarpeista asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton yhteydessä.

**Mittareiden** nykytilan kartoituksen tulisi antaa kattava kuva asiakastyössä käytettävistä mittareista yrityksessä. Nämä mittarit ovat kehittyneet yrityksen spesifeihin tarpeisiin, joten mikäli ne soveltuvat sellaisenaan myös asiakassuhteiden hallinnan mittaamiseen voidaan asiakassuhteiden hallinnan vaikutuksia verrata suoraan toimintamallia edeltävään aikaan. Nykymittareiden arvioinnissa on syytä pohtia, kuinka tiiviisti mittarit on liitetty asiakaskeskeisiin tavoitteisiin. Mittareiden nykytilan kartoituksen kautta voidaan arvioida asiakassuhteiden hallinnalle spesifien mittareiden tarvetta ja laatua asiakassuhteiden hallinnan strategiaa varten.

**Vaiheittaisen käyttöönoton priorisointi** mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton vaiheittain siten, että välittömintä arvoa tuottavat ja vahvinta tukea yrityksessä nauttivat CRM-toiminnot ja niiden vaatimat järjestelmät tai järjestelmän osat otetaan ensimmäisenä käyttöön. Näin asiakassuhteiden hallinnasta saadaan esille nopeita tuloksia ja resursseja voidaan sitouttaa toimintaan vähän kerrallaan. Aluksi on syytä määrittää **tehokkaimmat käyttöönottopaikat** joiden tulisi muodostaa CRM-strategian tavoitteisiin kykenevä kokonaisuus. Tehokkaimpien käyttöönottopaikkojen määrittämisessä tulee käyttää tukena nykytilanteen kartoituksen eri vaiheita, sekä tutkittuja asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöitä. Tämän lisäksi priorisoinnissa tulisi määritellä **potentiaaliset myöhemmät käyttöönottokohteet**, joihin vaadittava tuki yrityksen sisällä muodostuu ensimmäisten onnistuneiden käyttöönottovaiheiden kautta. Näiden vaiheiden tulisi yhdessä muodostaa visio kokonaisvaltaisesta asiakassuhteiden hallinnasta, jota kohti CRM-strategiaa toteuttamalla edetään.

Strategisten tavoitteiden, nykytilanteen kartoituksen ja vaiheittaisen käyttöönoton priorisoinnin yhdistämisen kautta voidaan muodostaa vaiheittaisen käyttöönoton mahdollistava **Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton strategia**. Strategian tulisi sisältää yrityksen CRM-prosessien määrittely, kuten Paynen ja Frown (2005) viitekehyksessäkin. Viitekehyksen lisäksi vaiheittaisen käyttöönoton CRM-strategia sisältää asiakaskanavien käyttöönoton priorisoinnin. CRM-strategia mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton lähestymisen suunnitelmallisesti sekä varmistaa tarpeeksi laajan katsannon asiakassuhteiden hallintaan yrityksessä.

Tämä konstruktio mahdollistaa organisaatioiden asiakassuhteiden hallinnan strategian muodostamisen vaiheittaista asiakassuhteiden hallintaa suunniteltaessa. Vaiheittainen CRM-käyttöönotto pienentää epäonnistumisen riskiä ja vähentää käyttöönottoon yhtenä hetkenä sitoutuneita resursseja. Toisaalta myös vaiheittainen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto vaatii laajaa strategista näkemystä siitä, mitä asiakassuhteiden hallinta yrityksessä tarkoittaa. Tämän konstruktion avulla voidaan tarkastella yritysten nykyisiä toimintoja osana myöhempää asiakassuhteiden hallintaa sekä vertailla nykyisiä toimintoja tehokkaimman käyttöönottopolun määrittämiseksi.

## **3 KOHDEYRITYKSEN ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN VAIHEITTAINEN KÄYTTÖÖNOTTO**

### **3.1 Tutkimusprosessi**

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena konstruktiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Tutkimuksessa on keskitytty yhteen kohdeyritykseen. Tutkimuskysymykset on määritelty siten, että ne vastaavat tutkimuksen laajemman merkittävyyden lisäksi myös kohdeyrityksen tarpeisiin.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu viiden avainhenkilöhaastattelun kautta. Haastateltavat ovat kohdeyrityksen johdon, asiakkuuksien hallinnan ja projektinhallinnan avainhenkilöitä. Avainhenkilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa jokaista haastateltua varten valmisteltiin haastateltavan toimenkuvaan soveltuvat kysymykset. Ennakkoon koottujen kysymysten lisäksi haastateltavilta kysyttiin lisätietoja joidenkin heidän vastaustensa tueksi. Haastateltavien vastauksia ei pyritty rajaamaan tarkasti. Haastattelujen kautta on kerätty kvalitatiivista tietoa kohdeyrityksen nykytilanteesta. Tätä tietoa on hyödynnetty tutkimuksen konstruktion mukaisen ratkaisun luomisessa.

Tutkimuksen tekemisen tueksi kohdeyritykseen on tutustuttu kohdeyrityksen oman dokumentaation perusteella. Dokumentaation kautta on tutustuttu kohdeyrityksen organisaatioon, prosesseihin ja toimintamalleihin. Virallisen dokumentaation lisäksi kohdeyrityksen tietoja on tarkasteltu kohdeyrityksen intranet -työtilassa kohdeyrityksen tiloissa työskennellen.

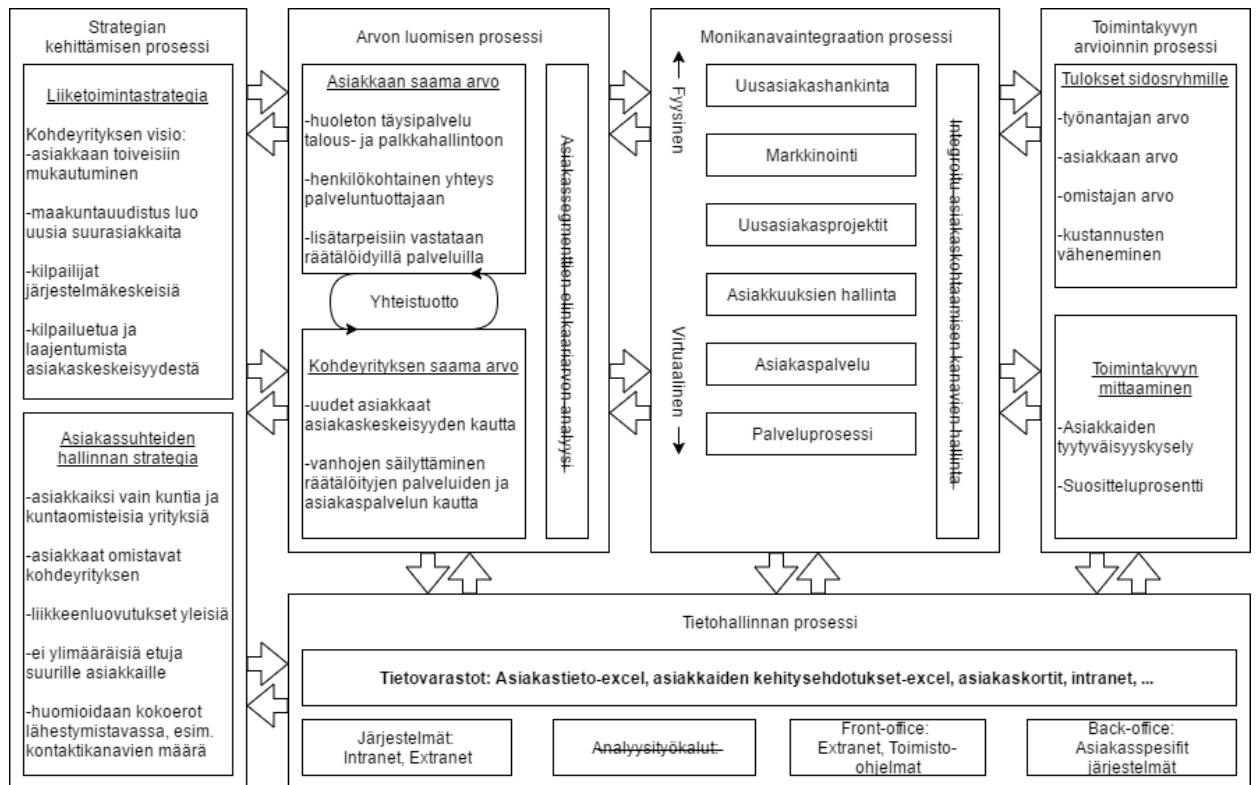
### **3.2 Tutkimuksen lähtökohdat**

Työn kohdeyrityksenä toimii julkisen sektorin asiantuntijapalveluita Suomessa tuottava yritys. Kohdeyritys on syntynyt kuntien yhtiöittäessä heidän tukitoimintojaan. Kasvua kohdeyritys on löytänyt uusien julkisen sektorin asiakkuuksien myötä. Uusien asiakkaiden mukana kohdeyritykseen on yhtiöitetty myös uusia palveluita, joita kohdeyritys tarjoaa edelleen laajenevan asiakasjoukon myötä yhä useammalle asiakkaalle. Henkilöstöä kohdeyrityksessä on useita satoja.

Kohdeyrityksen asiakkuuksien hallintaa ei nykyisin tehosteta asiakassuhteiden hallinnan järjestelmien avulla. Kohdeyrityksen asiakkuuksien hallinta ja asiakastiedon hallinta on rakentunut uusien asiakkuuksien myötä yritykseen saapuneiden asiakkuuspäällikköjen näkemysten mukaiseksi. Tästä johtuen käytänteet asiakassuhteiden hallinnassa ovat kohdeyrityksessä moninaisia.

Palvelutuotannossaan kohdeyritys käyttää useita järjestelmiä, joiden avulla palvelut tuotetaan asiakkaille. Kohdeyrityksen asiakkaat käyttävät samoja järjestelmiä ja yritys pystyy näin toimimaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Yrityksen palvelut ovat asiantuntijatyötä ja yritys toteuttaa itse valtaosan palvelutuotannostaan.

Tällä hetkellä kohdeyritys käyttää myynnin ja asiakkuuksien hallinnan tukena useita Excel-taulukoita, joista käy ilmi yhteydet asiakkaiden kanssa. Tämän lisäksi asiakastietoa säilyy myyntiprojektien dokumentoinneissa, sähköposteissa, myynnistä ja asiakkuuksien hallinnasta vastaavien henkilöiden omissa muistiinpanoissa sekä asiakkuuspäällikköiden muistissa. Yrityksen omat havainnot asiakastiedon hajanaisuudesta ja asiakkuuksien hallinnan vaikeutumisesta ovat johtaneet asiakassuhteiden hallinnan järjestelmän käyttöönoton harkitsemiseen. Kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallintaan liittyvä toiminta on koottu yhteen Paynen ja Frown (2005) CRM-strategian prosessimallin mukaisesti kuvassa 11. Täydellisestä CRM-strategian prosessimallista kohdeyrityksessä puuttuu yhtenäiset tietovarastot, analyysityökalut, asiakassegmenttien elinkaariarvon analyysi ja integroitu asiakaskanavien hallinta.



Kuva 11. Kohdeyrityksen nykytila Paynen ja Frown (2005) prosessimallin mukaisesti.

### 3.3 Kohdeyrityksen nykytilanne vaiheittaisen käyttöönoton selvityksen näkökulmasta

Kohdeyrityksellä on sen perustamishetkellä ollut kaksi suurta asiakasta. Nykyisin kymmenien eri kokoisten asiakkaiden hallitseminen on osoittautunut entistä vaikeammaksi. Erityisesti asiakastiedon hallinnassa on ilmennyt ongelmia. Kasvun myötä yrityksessä on otettu käyttöön asiakkuuspäällikkömalli. Yrityksen perustamisen aikaan toimitusjohtajan ohella asiakkuuksista vastasi kaksi muuta henkilöä.

Asiakkuuspäällikkömalli perustettiin, kun kohdeyrityksessä huomattiin, että johto ei voi yksin vastata asiakkuuksista. Tämän lisäksi johdon oli tarpeen ymmärtää kaikkien asiakkuuksien tila yleisemmällä tasolla. Asiakkuuspäällikkömallin alkuvaiheessa asiakkuuspäälliköillä ei ollut myyntitavoitetta. Asiakkuuspäällikköjen myynnillinen työ on syntynyt samalla kun kohdeyrityksen palvelutarjonta on kasvanut kattamaan yhä useampia palveluita.

Useat kohdeyrityksen uusista myytävistä palveluista ovat syntyneet uusien asiakkaiden siirtäessä toimintonsa kohdeyrityksen hoidettavaksi esimerkiksi liikkeenluovutuksin.

Näin aiemmin usean asiakkaan erikseen toteuttamien palveluiden järjestämistä on kyetty keskittämään ja jakamaan useammalle niitä tarvitsevalle asiakkaalle. Tämä toimintatapa on mahdollistanut palvelun tuottamiseen käytettyjen resurssien tehokkaamman hyödyntämisen.

Kohdeyrityksen nykyistä toimintaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa vaiheittaisen käyttöönoton mahdollisuuksien kartoittamiseksi teoriaosion lopuksi esitellyn (kuva 10) konstruktion kautta. Vaiheittainen käyttöönotto luo kohdeyritykselle mahdollisuuden asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon sitoen vähemmän resursseja, kuin mitä koko yrityksen kattava käyttöönotto vaatisi.

### **3.3.1 Liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia**

Kohdeyritys on pyrkinyt jo pitkään laajentumaan uusien asiakkuuksien myötä Pohjois-Suomessa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Nykyisin kohdeyrityksen liiketoimintastrategia on entistäkin vahvemmin laajentumiseen tähtäävä. Kunnille ja kuntaomisteisille yhtiöille tarjottavien palveluiden markkina on perinteisesti ollut varsin pysyvä. Suomeen suunnitellun maakuntamallin myötä markkinassa on kuitenkin tapahtumassa suuria muutoksia uusien entistä suurempien potentiaalisten asiakkaiden muodossa.

Maakuntauudistuksesta johtuen kohdeyritys on pyrkinyt laajentumaan jo ennen virallista uudistusta. Maakuntauudistuksen myötä maakuntien on ollut pakko päättää kuinka he järjestävät palkka- ja taloushallintonsa uudenlaisten vastuidensa myötä. Tässä tilanteessa kuntakentän palvelutuottajat ovat kaikki aloittaneet vahvan kilpailun uusista asiakkaista.

Kohdeyrityksen strategiassa korostuu asiakaskeskeisyyden sanoma. Kohdeyritys pyrkii löytämään kilpailuetua asiakkaiden tarpeisiin joustavasti vastaamalla. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi uusien asiakkaiden järjestelmiin sopeutumista yksittäisen kohdeyrityksen oman järjestelmän käyttämisen sijaan. Asiakaspalvelussa tavoite asiakastarpeisiin vastaamisesta näkyy henkilökohtaisen kontaktin mahdollistamisessa pelkkään tikettijärjestelmään perustuvan yhteydenpidon sijaan.

Palveluvalikoima on lisääntynyt kohdeyrityksessä liikkeenluovutusten myötä. Tämän lisäksi kohdeyritys on alkanut tarjoamaan useita uusia palveluita kaikille asiakkailleen uuden tarpeen syntyessä. Palveluvalikoiman lisääminen on yksi kohdeyrityksen



strategisista vahvuuksista. Laajan palveluvalikoiman lisäksi kohdeyritys tarjoaa myös räätälöityjä projektimuotoisia palveluita välittömiin asiakastarpeisiin vastaten. Kohdeyrityksen asiakkaita ovat vain sen omistajat. Jo tämän lähtökohdan vuoksi kohdeyritys toimii erittäin tiiviissä kumppanuussuhteessa asiakkaidensa kanssa.

Vaikka asiakkaat ovat aina olleet tärkeässä roolissa kohdeyrityksen strategiassa, on asiakkaiden tarpeisiin keskitytty ajan myötä entistäkin enemmän esimerkiksi prosessien kehittämisen sijaan. Kohdeyrityksen asiakassuhteisiin panostaminen näkyy erityisesti asiakkuuspäälliköiden työssä. Myös toimitusjohtaja on välittömässä kontaktissa kaikkien asiakkaiden kanssa esimerkiksi asiakkuuksien ohjausryhmien kautta.

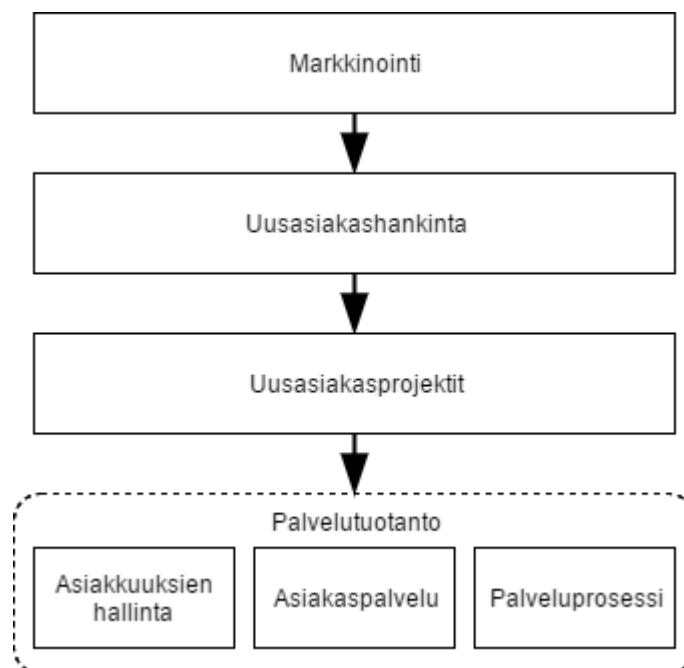
Johtotasolta prosessitasolle siirryttäessä yrityksessä keskitytään enemmän ja enemmän palvelun laatuun. Asiakassuhteiden merkitystä ei ole painotettu prosessitasolla yhtä systemaattisesti kuin palveluiden tuottamista. Prosessitasolla asiakassuhteiden tärkeyttä nostetaan esille yksittäisissä laajemmissa tilaisuuksissa, eivätkä asiakassuhteet ole esimerkiksi osa perehdytysprosessia. Eri prosessit toimivat lähtökohdistaan riippuen vaihtelevasti asiakaslähtöisyyden osalta. Asiakassuhteiden merkityksen korostaminen on toisaalta melko uusi asia yrityksessä.

Kohdeyrityksessä on suunniteltu, että eri asiakkaiden erilaiset tarpeet tulisi tunnistaa ja toimintaa tulisi suunnata näiden eri tarpeiden mukaan. Volyymiltään isommat asiakkaat muistuttavat toisiaan ja samaan tapaan myös pienemmillä asiakkailta on paljon yhteistä. Asiakassegmentoinnin selkeimpiä kriteerejä ovat kohdeyrityksen asiakkaiden henkilöstön määrä ja ostojen volyyymi. Näillä mittareilla kohdeyrityksellä on olemassa suuria, keskisuuria ja pieniä asiakkuuksia. Segmentointiin perustuva toiminta ei kuitenkaan ole kohdeyrityksessä käytäntöä. Jotkut tahot ovat kokeneet, että tällainen malli huomioisi paremmin asiakkuuksien koon asiakkaille toteutetuissa palveluissa.

Kohdeyrityksen asiakkaiden koko ja palveluiden tilausmäärä vaihtelevat suuresti. Suurempien organisaatioiden monimutkaisuuden vuoksi heidän kanssaan tehtävät uudistukset vaativat usean eri tason huomioon ottamista ratkaisujen käyttöönotoissa. Suuriin organisaatioihin liittyy myös viestinnällisiä haasteita, jotka pienemmiltä asiakkailta puuttuvat.

### 3.3.2 Asiakaskanavat

Kohdeyrityksessä on useita asiakaskanavia, jotka voisivat toimia asiakassuhteiden hallinnan periaatteiden mukaisesti. Perinteistä myyntityötä uusien asiakasomistajien hankkimiseksi tekee pääosin yrityksen johto. Markkinointi on kohdeyrityksessä vähäistä. Palvelutuotannosta erillinen asiakaspalvelu on yrityksessä kasvavaa toimintaa. Palvelutuotannon kanavan ja perinteisten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kanavien lisäksi kohdeyritys on tiiviissä yhteydessä asiakkaisiinsa uusasiakasprojektien yhteydessä sekä virallisessa asiakkuuksien hallinnan prosessissa. Kohdeyrityksen asiakaskanavat ja asiakkaan siirtyminen eri kanavien välillä on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Kohdeyrityksen asiakaskanavat ja asiakkaan siirtyminen kanavien välillä.

Uusien asiakkaiden hankinta on ollut toimitusjohtajan tehtävänä kohdeyrityksen perustamisesta asti. Hänen lisäksi myös muu johtoryhmä tekee uusasiakashankintaa aktiivisesti. Potentiaalisten asiakkaiden määrä on pieni, joten jokainen uusi asiakas on merkittävä projekti kohdeyritykselle. Uusasiakashankinnan prosessi lähtee useimmiten liikkeelle tilanteesta, jossa potentiaalinen asiakas on itse yhteydessä kohdeyritykseen.

Uusasiakashankinnan lisäksi kohdeyritys tekee myyntityötä lisämyynnin ja ristiinmyynnin muodossa. Lisämyyntiä ja ristiinmyyntiä tekevät erityisesti kohdeyrityksen asiakkuuspäälliköt. Näiden toimintojen haasteena on, että myyjillä tulee

olla käytössään tarkka tietämys sekä yrityksen koko palveluvalikoimasta, että asiakkaan toimintaympäristöstä ja sen hetkisestä tilanteesta.

Markkinointi on ollut kohdeyrityksessä myyntiä ja asiakaspalvelua pienemmässä roolissa. Asiakkuuspäälliköiden lisäksi uusien palveluiden markkinointia tekevät myös johtoryhmän jäsenet. Kunnat ja kunnalliset yhtiöt ovat maakuntauudistuksen myötä yhä aktiivisempia hakemaan ulkoistettuja ratkaisuja tukitoimintojensa toteuttamiseksi. Kun samassa markkinassa toimii vain kourallinen muita yrityksiä, on kohdeyritys jo valmiiksi potentiaalisille asiakkaille tuttu palvelutoimittaja. Pääosa kohdeyrityksen markkinoinnista tapahtuu laajemmissa markkinointitapahtumissa.

Asiakasreferenssit ja asiakkuustarinat ovat tärkeässä roolissa osana kohdeyrityksen ulkoista ilmettä. Asiakkaiden tyytyväisyys tuodaan yrityksen viestinnässä usein esille ja sitä hyödynnetään erityisesti potentiaalisten asiakkaiden kanssa neuvoteltaessa. Kohdeyrityksen markkinointi perustuu sen brändin ja julkisuuskuvan rakentamiseen. Laajemmat markkinointikampanjat eivät ole osa kohdeyrityksen markkinointia.

Uusiasiakasprojektit toimivat kohdeyrityksen palveluiden käynnistyspisteenä sen asiakkaille. Projektin aikana kohdeyritys luo toimintamallit asiakkaan palveluiden tuottamiselle. Myös henkilöstön siirrot ja järjestelmien käyttöönotot ovat osa kohdeyrityksen toteuttamia uusiasiakasprojekteja. Palvelun käyttöönottoprojektin aikana kohdeyritys kerää paljon uutta tietoa asiakkaasta toimien samalla tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Uusiasiakasprojektin päättyessä vastuu asiakkuudesta siirtyy asiakkuuksien hallinnalle. Tässä nivelvaiheessa tehtävä tiedon siirto on toisinaan hidastanut toimivan asiakkuuden hallinnan aloittamista asiakkaiden kanssa. Nykyisin kohdeyritys nimeää uudelle asiakkaalle asiakkuuspäällikön jo vastaanottoprojektin aikana. Näin projektin aikana kerätty tieto on myös asiakkuuspäällikön käytössä asiakkuudenhallinnan alusta alkaen.

Kohdeyrityksen asiakkuuksien hallinnan tavoitteena on toimia mahdollisimman lähellä sen asiakkaita, jotta se kykenisi vastaamaan asiakkaiden piilossakin oleviin tarpeisiin. Asiakkuuksien hallinnasta vastaavat asiakkuuspäälliköt, joiden vastuulla on hallita asiakkuutta kokonaisvaltaisesti ja toimia kontaktihenkilönä asiakkaan suuntaan. Asiakkuuspäällikkö toimii linkkinä kohdeyrityksen palvelutuotannon ja asiakkaan välissä.

Kohdeyritys on toteuttanut asiakaspalvelua asiakasläheisen strategian myötä hyvin joustavasti. Uusien palveluiden tuottaminen asiakkaiden spesifeihin tarpeisiin on ollut yksi tapa palvella asiakkaita asiakasläheisesti. Asiakaspalvelupyyntöihin on vastattu esimerkiksi lähettämällä omaa henkilöstöä suoraan asiakkaan palvelukseen toteuttamaan asiakkaan toivomia tehtäviä. Yleisemmin kohdeyritys pyrkii asiakaspalvelussa toimimaan sähköisten kanavien avulla. Kohdeyritys pitää kuitenkin henkilökohtaisempaa puhelinkanavaa edelleen auki ja myös asiakkuuspäälliköt toimivat henkilökohtaisina linkkeinä asiakkaiden suuntaan.

Kohdeyritys tarjoaa jatkuvaa palvelua asiakkailleen sen prosessitasolla, josta työsuoritteet tavallisesti siirtyvät suoraan asiakkaille. Prosessitasolla kohdeyrityksen asiakaspalvelussa koetaan vielä olevan haasteita. Tarve prosessitason asiakaspalvelun kehittämiseen on kuitenkin tiedostettu ja tietämystä asiakaspalvelun tärkeydestä on tähdennetty kaikilla kohdeyrityksen toiminnan tasoilla.

### **3.3.3 Asiakastiedon hallinta**

Asiakastieto on kohdeyrityksessä tällä hetkellä varsin hajanaisessa muodossa. Keskeinen asiakastieto löytyy parhaiten asiakkuuksia hoitavilta asiakkuuspäälliköiltä. Asiakkuuspäälliköt saavat tarkempaa tietoa asiakkaiden tilanteesta erityisesti palveluprosessia toteuttavien tiimien esimiehiltä. On tyypillistä, että asiakkuuspäällikkö kysyy palvelupäälliköltä tietoa siitä, mitä keskusteluita hän ovat asiakkaan kanssa käynyt ja mitä yhteistyöpalaveriin tulisi myöhemmin viedä tiedoksi. Tämän tiedon esiintuomisessa asiakkuuspäällikön oma aktiivisuus on hyvin tärkeää. Nykyisellään kohdeyritys keskittyy asiakastiedon hallinnan kehittämiseen asiakastietämyksen luomisen sijaan.

Kohdeyrityksen asiakaspalavereissa syntyvää asiakastietoa siirretään eteenpäin sähköpostilla muistioiden muodossa. Samat muistiot linkitetään myös kohdeyrityksen intranettiin, jota kautta myös sähköpostijakelun ulkopuolella olevat saavat tiedot haltuunsa. Näiden tietojen päivitys koetaan yrityksessä työlääksi. Toimijat epäilevät myös tietojen olevan niin hajanaisessa muodossa, että muiden ei uskota lukevan niitä.

Uusiasiakasprojektien aikana syntyvä asiakastieto kasaantuu projekteissa projektipäälliköille. Uutena käytäntönä kohdeyrityksessä asiakkaan tuleva asiakkuuspäällikkö osallistuu myös projektin toteuttamiseen. Tätä kautta kohdeyritys

pyrkii vähentämään aiemmin toteutuneita riskejä siitä, että projektin aikana kertynyt asiakastieto jäisi vain projektipäällikön haltuun esimerkiksi henkilöstövaihdoksen myötä. Projekteissa syntyvää asiakastietoa tallennetaan kohdeyrityksen intranettiin, mutta dokumenttien tarkastelu koetaan kankeaksi tavaksi käsitellä tätä tietoa.

Johdolle asiakastietoa siirtyy esimerkiksi erilaisten johtoryhmien kautta. Johtoryhmissä toimivien asiakkuuspäälliköiden tieto siirtyy ryhmissä johdolle. Johtoryhmät kokoontuvat usein, mutta asiakkuuspäällikköjen viestejä käsitellään vaihtelevasti. Tapaamisista ja niissä käsitellystä asiakastiedosta luodaan myös pöytäkirjoja, jotka arkistoidaan intranettiin. Johto saa käyttöönsä asiakastietoa isoilta asiakkailta viikoittain ja pieniltä vähintään neljä kertaa vuodessa.

Palveluprosesseissa asiakastietämystä käsitellään varsin erillään asiakkuuden hallinnan tasosta ja asiakkuuspäälliköistä. Prosesseissa päivittäinen toiminta on erillistä asiakkuuksien hallinnasta varsinkin yrityksen ydinpalveluiden osalta. Prosessit viestivät kuitenkin aktiivisesti asiakkuuspäällikölle, mikäli palveluprosessissa ilmenee ongelmia, jotka näkyvät asiakkaalle asti.

Asiakkaiden tietoja tallennetaan keskitetysti kahteen jaettuun tiedostoon ja tämän lisäksi tietoa tallennetaan kohdeyrityksen intranet -työskentelytilaan. Kohdeyrityksen tavoitteena on luoda jokaiselle asiakkuudelle oma työtilansa intranettiin, mutta käytännöt toteutuksessa vaihtelevat asiakkuuspäälliköittäin. Kattavaa asiakastietoa ei ole suoraan tarjolla mistään yhdestä järjestelmästä. Asiakastietoa on myös tallennettuna esimerkiksi työntekijöiden sähköpostiin.

Asiakastietoa tallennetaan myös kohdeyrityksen extranet -työtilaan, jossa yrityksen asiakkaat pääsevät näkemään omia tietojansa. Tähän työtilaan kerätään asiakkuuteen liittyvät asiakirjat. Työtila on kuitenkin koettu hitaaksi käyttää laajan kansio- ja tiedostoverkoston myötä. Extranet toimii resurssienhallinnan tavoin, joten sekään ei tarjoa koottua näkymää asiakkaan tietoihin.

Kohdeyrityksessä koetaan, että asiakastietoa ei säilytetä missään kootusti. Koottua tietoa tarvittaisiin esimerkiksi asiakastapaamisiin valmistauduttaessa. Tällä hetkellä tieto on hajanaista ja yksittäisen asiakkaan asioiden osalta luotetaan ihmisten muistiin. Tästä johtuen tietoa on selvitettävä useilta eri henkilöiltä ja asioista vastaavien henkilöiden

löytämiseenkin voi kulua aikaa. Joskus kohdeyritys joutuu kysymään asiakastietoja myös suoraan asiakkaalta, vaikka tietoja olisi jo aiemmin selvitetty.

Ennen asiakastapaamisia järjestetään kokouksia, joissa palveluprosessien asiakastieto kootaan yhteen. Näiden kokousten avulla kohdeyrityksen johto ja asiakkuuksien hallinta saavat tietoonsa palveluprosessin tilanteen asiakkaan osalta. Tällainen sprinttikäytäntö ei kuitenkaan toimi, mikäli asiakkaalla on useampi kohdeyrityksen palvelu samanaikaisesti käytössään. Useampi palvelu tarkoittaisi useamman sprintin järjestämistä eri palveluprosessien kanssa.

Asiakastiedon ei koeta olevan kaikkien sitä tarvitsevien käytettävissä. Tieto on usein hankalasti löydettävissä ja uusimman version löytäminen voi olla haastavaa. Parhaiten nykytiedon saa haltuunsa kysymällä sitä asiakkuuden avainhenkilöiltä.

### **3.3.4 Asiakkuuksien ja avainasiakkuuksien hallinta**

Asiakkuuksien hallintaa toteuttavat kohdeyrityksessä pääosin eri palveluprosesseja edustavat asiakkuuspäälliköt. Tämän lisäksi asiakkuuksia hallitsevat myös johtoryhmän jäsenet. Asiakkuuspäälliköt toimivat asiakastyön lisäksi prosessitöissä, eikä heidän työaikaansa ole eroteltu asiakastyön ja prosessityön välille. Asiakkuuspäälliköiden työtä koordinoidaan asiakkuudenhallinnan johtoryhmässä ja virtuaalitiimin avulla.

Johto tapaa asiakkaita erityisesti asiakkuuksien ohjausryhmissä. Ohjausryhmiä järjestetään yhdestä neljään vuodessa, riippuen asiakkaan koosta. Kaikkien asiakkaiden yhteisessä asiakasklubissa asiakkaita tavataan kaksi kertaa vuodessa. Myös sopimusneuvottelut ovat tilanne, jossa asiakkaita kohdataan johdon tasolta.

Asiakkuuspäälliköt ovat avainasemassa siirtämässä tietoa asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä. Kohdeyrityksen johto nojaa vahvasti asiakkuuspäälliköihin saadakseen käyttöönsä ajankohtaista asiakastietoa. Asiakkuuspäälliköt tekevät raportointia kaikista yhteistyötapaamisista asiakkaidensa kanssa.

Kohdeyritys on lisännyt lisämyynnin ja ristiinmyynnin tehtäviä asiakkuuspäälliköille lähivuosien aikana. Nämä tehtävät ovat syntyneet kohdeyrityksen asiakasläheisen strategisen painotuksen myötä. Tuotteiden ja palveluiden tuntemus on koettu erittäin tärkeäksi näissä uusissa tehtävissä. Asiakkuuspäälliköt ovat usein liikkeenluovutuksen

kautta kohdeyritykseen saapuneita, joten kokonaiskuva kohdeyrityksen kaikista palveluista on tärkeää uutta tietoa asiakkuuspäälliköille.

Kohdeyritys on suunnitellut asiakkaiden erilaisten tarpeiden kartoittamista ja tunnistamista sekä tulosten mukaan palvelun muokkaamista eri asiakkaille sopivaksi. Volyymiltään isommat asiakkaat muistuttavat toisiaan ja sama koskee pienempiäkin asiakkaita. Asiakkaiden segmentointia ei kuitenkaan ole vielä toteutettu. Kohdeyritys ei tarjoa suuremmille asiakkaille minkäänlaisia etuja pienempiin asiakkaisiin nähden. Segmentoinnin tavoitteena on ollut toisiaan vastaavan palvelutason ylläpito kaikille asiakkaille.

Kaikki asiakkaat koetaan yhtä tärkeiksi kohdeyrityksessä. Suuret asiakkaat sitouttavat suuremman osan kohdeyrityksen resursseista ja vaativat monimutkaisempaa asiakkuuden hallintaa, kun taas pienemmät asiakkaat ovat helpommin hallittavissa. Suurilla asiakkailla on enemmän sisäisiä prosesseja ja kohdeyrityksen tuottamia palveluita käytössään, joten myös heidän palvelu on monimutkaisempaa. Palveluprosessin toteuttamisessa eri kokoiset asiakkaat työllistävät kohdeyritystä kokonsa mukaisesti.

Pienten asiakkaiden asiakassitoutuneisuus on kohdeyritykselle yhtä tärkeää kuin suurtenkin. Tämä johtuu siitä, että kaikkien asiakkaiden kokemukset ovat hyvin kuuluvia rajoitetulla markkina-alueella. Kohdeyrityksen asiakkaat ovat varsin herkkiä, mikäli he kokevat suurten ja pienten asiakkaiden saavan eri tasoista palvelua. Muun muassa tästä johtuen kohdeyritys erittelee kustannuksensa palveluittain asiakkailleen, osoittaakseen asiakkaan maksavan pelkästään hänen tilaamiensa palveluiden tuottamisesta.

Asiakkuuksien hallinnan haasteena kohdeyrityksessä koetaan, että suurten asiakkaiden kanssa toimittaessa sovittujen asioiden vieminen käytäntöön on hyvin monimutkaista. Tapaamisten asiakkaiden edustajat ovat kauempana asiakkaan prosessia toteuttavista henkilöistä kuin pienten asiakkaiden kohdalla. Pienempien asiakkaiden tavattavat edustajat ovat usein asiakkaiden prosesseissa toimivia henkilöitä, jolloin yhteisistä asioista on helpompi sopia ja viestintä on suorempaa ja yksinkertaisempaa.

### 3.3.5 Nykymittarit

Asiakastyytyväisyyden mittareina kohdeyritys käyttää NPS-luvun (Net Promoter Score) mittaamista, suoraan suositteluhaluuden selvittämistä asiakkailta (kyllä / ei), asiakaspalaverien yhteydessä kysyttävää arvosanaa (0-10) sekä kerran vuodessa toteutettavaa asiakastyytyväisyyskyselyä, joka sisältää useampia tarkempia kysymyksiä yritykseen liittyen. Näiden mittareiden avulla kohdeyritys voi arvioida asiakaskanaviensa toimivuutta. Kaikkia mittareita ei kuitenkaan käytetä systemaattisessa toiminnan kehittämisessä.

Suosituksien ja arvosanojen kerääminen asiakkailta ovat toiminnan mittareita, joita esitellään usein kohdeyrityksessä. Kohdeyritys kysyy asiakkaiden antamia arvosanoja ja suositteluhaluutta asiakastapaamisten yhteydessä. Tiedon kerääminen näiden tapaamisten yhteydessä on toisinaan ollut vaikeaa.

Mittareita ei lopulta ole käytetty suoraan asiakkuuspäälliköiden työn ohjaamiseen. Lisämyyntiä ja ristiinmyyntiä ei myöskään ole mitattu. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset eivät nekään ole vaikuttaneet suoraan asiakkuuspäälliköiden työhön. Mittareiden ei koeta olevan päivittäinen työkalu kohdeyrityksen asiakastyössä. Mittareita käsitellään ja tarkastellaan yleisemmällä tasolla kohdeyrityksessä.



## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tutkimuksen johtopäätökset koostuvat huomioista tutkimuksessa kerättyyn aineistoon ja siten kohdeyrityksen asiakkuuksien hallinnan nykytilanteeseen liittyen. Suositukset jakaantuvat kahteen osaan. Ensin kohdeyritykselle suositellaan asiakassuhteiden hallinnan tehokkaimpia käyttöönottopaikkoja vaiheittain toteutettavaksi. Tämän lisäksi kohdeyritykselle suositellaan vaiheittaista käyttöönottoa tukevaa asiakassuhteiden hallinnan strategiaa.

### 4.1.1 Johtopäätökset kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen johto saa päivityksiä asiakaspalavereista noin kolmen kuukauden välein, jolloin asiakkuuksien nykyhetken seuraaminen vaatii raportoinnin seuraamisen lisäksi aktiivista kontaktia asiakkuuspäälliköihin. Tästä johtuen myös asiakkuuksien tilaa kuvaavat mittarit kertovat useimmiten menneisyyden tilasta. Perinteinen sähköpostin avulla tehtävä raportointi muuttuu asiakasmäärien kasvaessa mahdottomaksi kohdeyrityksessä. Tärkeitä tietoja on usein syytä kysyä vastuuhenkilöiltä suoraan, jotta tieto olisi varmasti ajantasaista.

Kohdeyrityksessä on havaittavissa haasteita erityisesti asiakastiedon hallinnassa. Jopa asiakkaiden perustietojen etsiminen voi aiheuttaa lisätyötä yrityksen asiakaskanavissa. Tällaisia asiakkaiden perustietoja ovat esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilö ja asiakkaan kanssa käynnissä olevat projektit. Kohdeyrityksessä tiedostetaan näiden tietojen paremmasta hallinnasta syntyvät hyödyt.

Yksi ongelma asiakkuuksien tilanneseurantaan liittyen kohdeyrityksessä on ollut yksittäiselle asiakkaalle useisiin järjestelmiin tehtävät samanaikaiset muutokset. Usean järjestelmän muutoksia toteutetaan esimerkiksi uusasiakasprojektien aikana. Järjestelmien muutoksista vastaa useita eri tahoja, eikä muutosten päällekkäisyyttä ole kyetty hallitsemaan asiakkaan kannalta sujuvasti.

Kohdeyrityksessä koetaan, että myös asiakkaiden suuntaan toteutettu viestintä vaatisi nykyistä enemmän koordinaatiota. Kutsujen ja viestien lähettäminen asiakkaille ei ole aina luotettavaa, sillä kohdeyrityksen jakelulistat eivät pysy ajantasaisina. Tämä johtuu asiakkaiden henkilövaihdoksista, joista tieto ei aina siirry kohdeyrityksen kaikille vastuuhenkilöille.

Dokumentoitu asiakastieto ei ole kohdeyrityksessä aina ajantasaista. Tällaisia vanhentuneita tietoja löytyy esimerkiksi kohdeyrityksen asiakaskorteista. Asiakastiedon hallinta koetaan tällä hetkellä kaottiseksi kohdeyrityksessä tiedon tallentamiseen käytettyjen useiden eri paikkojen johdosta.

Kohdeyrityksessä koetaan, että sen asiakkuuksien hallinta toimii nykyisellään hyvin. Kohdeyrityksen kasvaessa ja palveluiden lisääntyessä edelleen nykymalli asiakkuuksien hallintaan ei tule kuitenkaan olemaan kestävä. Tarpeen mukaan skaalautuva malli asiakkuuksien hallintaan on välttämätön asiakkaiden ja palveluiden lisääntyessä. Myös suoran asiakaspalvelun osalta on huomattu, että sähköpostin käytölle perustuva työskentelytapa ei toimi asiakkaiden palvelupyyntöjen lisääntyessä.

Selkein toive asiakassuhteiden hallinnalle kohdeyrityksessä on yhtenäinen paikka asiakastiedolle ja asiakastiedon merkityksellinen yhdistäminen siellä. Yhtenäistä asiakastietoa toivotaan johdon toteuttaman uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuksien hallinnan tueksi. Jokaisella asiakaskanavalla on oma prioriteettinsa toiminnalleen ja tämän johdosta kanavat tarvitsevat tuekseen eri tavoilla esitettyä asiakastietoa. Uusasiakashankinnalle tärkeitä tietoja ovat esimerkiksi palvelukuvaukset ja tunnistetut asiakastarpeet, kun taas asiakkuuksien hallinnalle kriittistä on asiakkaan nykytilanteen tuntemus.

Uusasiakasprojekteissa on kriittistä, että projektissa toimivien henkilöiden tieto saataisiin myöhemmin koko kohdeyrityksen käytettäväksi. Tämä voisi toteutua myös systemaattisen asiakastiedon hallinnan kautta asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiä hyödyntäen. Kohdeyritys kokee, että asiakastiedon tehokkaalla jakamisella on kriittinen vaikutus uusasiakasprojektien onnistumisessa.

Asiakastiedon systemaattisella hallinnalla asiakastietojen etsimiseen käytetty aika kohdeyrityksessä vähentyisi ja työskentely asiakkaan parissa tehostuisi. Asiakastiedon paremman hallinnan kautta kohdeyrityksessä voitaisiin varmistua tiedon ajantasaisuudesta. Kohdeyritys voisi myös arvioida omia valmiuksiaan toimittaa asiakkaiden toivomia lisäpalveluita tarkemman asiakastuntemuksen avulla.

Asiakaspalvelun osalta asiakassuhteiden hallinnan asiakaspalvelumoduuli tai tikettijärjestelmä voisi mahdollistaa kohdeyrityksessä asiakaspalvelun systemaattisen kehittämisen. Tätä kautta kohdeyritys voisi mitata palvelupyyntöjen määrää,

vastausaikaa, palvelupyyntöjen lähettäjiä ja näiden tietojen analysoinnista saatavia tietoja. Myös palveluprosesseja voisi kehittää asiakaspalvelutiedon perusteella. Lopulta asiakaspalvelun tuottama tieto voisi tukea korkeamman tason päätöksentekoa ja asiakkuuksien hallintaa.

Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijöiden kannalta nykytilanteeseen perustuen kohdeyrityksessä on useita potentiaalisia kanavia, joissa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto voisi olla kannattavaa. Ylimmän johdon tukea asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotolle nauttivat uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien, asiakkuuksien hallinnan ja osittain asiakaspalvelun kanavat. Tässä joukossa toteuttaen asiakassuhteiden hallinta koskisi vain varsin rajoitettua osaa kohdeyrityksen toiminnasta.

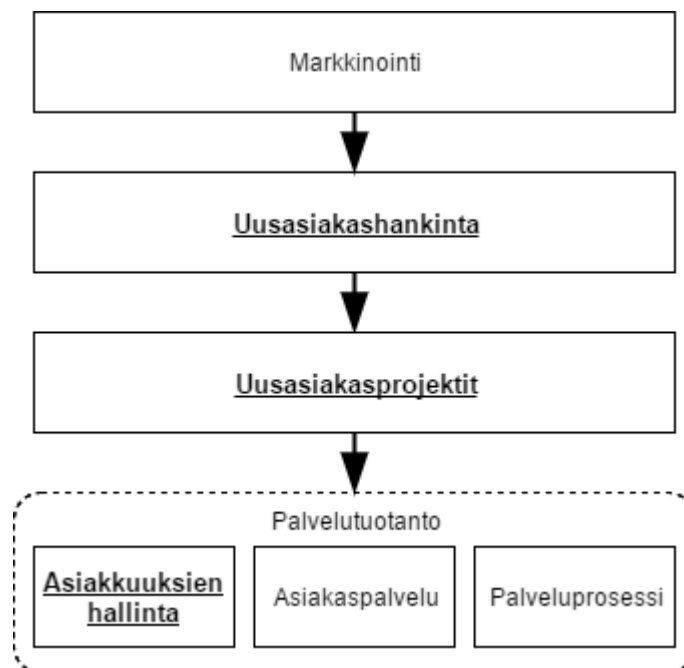
Työntekijöiden tukea asiakassuhteiden hallinta ja sen myötä asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä nauttii uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuksien hallinnan osalta. Näissä kolmessa kanavassa on havaittavissa esimerkiksi palveluprosesseja vahvempi asiakasorientaatio, joka osaltaan mahdollistaa käyttöönoton onnistumisen. Asiakassuhteiden hallinnan mahdollistava joustava ympäristö esiintyy myös uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuksien hallinnan kanavissa kohdeyrityksessä.

Koko kohdeyritykseen vaikuttavia asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöitä löytyy kohdeyrityksestä myös useita. Projektinhallinnan kyvykkyys mahdollistaisi osaltaan asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksestä löytyy myös asiakassuhteiden hallinnan puolestapuhujia ja kannattajia. Toisaalta kohdeyrityksessä on syytä kiinnittää huomiota muutosjohtamiseen, käyttäjien osallistamiseen ja kouluttamiseen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojektin aikana.

#### **4.1.2 Vaiheittaisen käyttöönoton priorisointi**

Kohdeyrityksessä tehokkaimmat asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottokanavat ovat uusasiakashankinta, uusasiakasprojektit ja asiakkuuksien hallinta. Uusasiakashankinta toimii ensimmäisenä asiakastiedon lähteenä useimpien asiakkaiden osalta kohdeyrityksessä. Tämän lisäksi uusasiakashankinta on kohdeyrityksen asiakaskanava, jota kautta johto on yhteydessä useimpiin asiakkaisiin heidän asiakkuutensa aikana.

Uusasiakasprojektit jatkavat uusasiakashankinnan luoman tiedon tarkentamista ja uuden tiedon kerryttämistä. Uusasiakasprojekteissa toimitaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin asiakassuhteen hallinta vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemukseen kohdeyrityksestä. Kohdeyritys jakaa kaikki palvelunsa uusasiakasprojekteissa luotujen toimintatapojen avulla, joten uusasiakasprojektit ovat kriittinen osa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Asiakkuuksien hallinnan kanava on myös syytä integroida uusasiakashankintaan ja uusasiakasprojekteihin asiakassuhteiden hallinnan avulla. Asiakkuuksien hallinta hyödyntää suoraan kaikkea sitä tietoa, mitä aiemmat asiakaskanavat tuottavat. Kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton ensimmäiset asiakaskanavat on esitelty kuvassa 13.



Kuva 13. Kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan tehokkaimmat käyttöönottopaikat.

Myöhemmissä vaiheissa potentiaalisia asiakassuhteiden hallinnan piiriin integroitavia asiakaskanavia ovat markkinointi, asiakaspalvelu ja palveluprosessit. Jatkuva asiakkuuksien hallinta tarvitsee toimintansa tueksi yhtenäistä asiakastietoa asiakkuuden koko elinkaaren ajan. Asiakaspalvelu ja palveluprosessi luovat asiakastietoa asiakkuuksien hallinnan hyödynnettäväksi asiakkuuden palvelutuotannon vaiheessa. Asiakaspalvelun osalta kohdeyritys onkin tunnistanut tarpeita entistä tehokkaampaan tietojen käsittelyyn. Asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton aikana on siis hyvä muistaa, että asiakkuuksien hallinnan sekä asiakaspalvelun ja palveluprosessin välillä on ylläpidettävä perinteisiä asiakastiedon siirtämisen tapoja.

Asiakassuhteiden hallinta näyttäytyy kuitenkin asiakaspalvelua tärkeämpänä tekijänä asiakassuhteiden hallinnassa, jolloin asiakaspalvelun prioriteetti asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa pienenee. Palveluprosessin liittäminen osaksi asiakassuhteiden hallintaa on kohdeyritykselle liian suuri muutos nykytilanteeseen esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja johdon tuen osalta. Markkinointi on kohdeyrityksessä varsin pienessä roolissa, jolloin tietojärjestelmään perustuvan asiakassuhteiden hallinnan kuormittavuutta vastaavia hyötyjä on vaikea löytää.

#### **4.1.3 Vaiheittaisen käyttöönoton CRM-strategia**

Liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian näkökulmasta kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan tulisi tukea asiakasmäärän kasvamista edelleen. Asiakasmäärän kasvun mahdollistamiseksi asiakassuhteiden hallinnan tulee yhdistää kriittiset uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuksien hallinnan asiakaskanavat yhtenäisen asiakastietämyksen muodostamisen kautta. Kohdeyrityksen tulee myös sitoutua asiakassuhteiden hallintaan ylimmän johdon ja muutokseen liittyvien työntekijöiden osalta. Asiakaskeskeisen ajattelumallin tavoite tulee edelleen olla etusijalla kohdeyrityksessä, sillä asiakassuhteiden hallinta on hyvin linjassa kohdeyrityksen asiakastoiveisiin mukautuvan strategian kanssa.

Asiakassuhteiden hallinta on hyvin linjassa myös kohdeyrityksen nykyisin asiakkailleen tuottaman arvon kanssa. Asiakkaan tarpeet täysin tyydyttävät palvelut, henkilökohtainen yhteys ja lisätarpeisiin vastaaminen ovat asiakasarvon tuottamista, jota voidaan tehostaa asiakassuhteiden hallinnan avulla. Tämän lisäksi asiakassuhteiden hallinta tehostaisi uusien asiakkaiden hankintaa ja vanhojen säilyttämistä. Arvon luomisen prosessissa kohdeyrityksen tulisi olla erityisen tarkkana eri asiakkaiden kokemuksista heille tuotetun arvon suhteen. Kohdeyrityksen tulisi analysoida asiakkaitaan aiempaa tarkemmin, jotta erilaisille asiakkaille tuotetusta arvosta olisi tarpeeksi tietoa asiakaskanavien myöhempää kehittämistä varten. Yksi tavoite kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan strategiassa tulisi olla asiakassegmenttien analysointi.

Kohdeyrityksen tavoitteena monikanavaintegraation osalta tulisi olla uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuksien hallinnan asiakaskanavien yhdistäminen asiakassuhteiden hallinnan avulla. Tulevaisuudessa selkein aiemmin integroituihin asiakaskanaviin yhdistettävä kanava on palveluprosesseista erillinen

asiakaspalvelu. Markkinoinnin ja palveluprosessien yhdistäminen kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallintaan ei ole järkevää asiakassuhteiden hallinnan alkuvaiheissa.

Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton osana kohdeyrityksen on otettava käyttöön myös yhtenäinen kriittisten asiakaskanavien työntekijöitä palveleva asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä. Nykyiset kohdeyrityksen tietovarastot on yhdistettävä ja asiakastiedon kanssa toimivien henkilöiden on päivitettävä asiakastietoja suoraan asiakassuhteiden hallinnan järjestelmään. Yrityksen eri asiakaskanavien toimijoiden on nähtävä järjestelmästä sellaista yhdisteltyä tietoa, joka olisi relevanttia juuri heidän vastuukanavansa osalta. Asiakassuhteiden järjestelmän tulisi myös tarjota analyysityökaluja, joiden avulla kohdeyritys voisi tehostaa asiakassuhteiden hallintaa tulevaisuudessa. Tämän lisäksi asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä voisi tarjota kohdeyritykselle aiempaa parempia Front-office -työkaluja asiakasyhteydenpitoa varten.

Asiakassuhteiden hallinnan toimintakyvyn arvioinnin kehittäminen vaatii kohdeyrityksessä paljon huomiota. Nykyisin käytössä olevat asiakaskeskeisen toiminnan mittarit ovat relevantteja myös asiakassuhteiden hallinnan kannalta, mutta niiden hyödyntämistä on lisättävä. Nykyisten mittarien tarkkailuväliä on tiivistettävä ja tuloksien avulla on voitava johtaa asiakassuhteiden hallintaa käytännössä. Tämän lisäksi kohdeyrityksen tulisi kehittää uusia asiakassuhteiden hallinnan mittaamiseen soveltuvia mittareita. Toimintakyvyn mittaamisen myötä kohdeyrityksen on syytä viestiä toimintansa muutoksista ja muutosten tuomista hyödyistä kaikille sen sidosryhmille. Tätä kautta saavutettu luottamus mahdollistaa asiakassuhteiden hallinnan kehittämistä edelleen.

Kohdeyrityksen on tarkasteltava uusasiakashankinnan, uusasiakasprojektien ja asiakkuuden hallinnan prosesseja asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton aikana. Näitä toimintoja on muokattava siten, että ne mahdollistavat asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen sekä yhteisen asiakastiedon luomisen. Asiakastiedon analysoinnin kautta kohdeyritys voisi myös luoda uutta asiakastietämystä nykyisen yksittäisiin henkilöihin perustuvan asiakastietämyksen luomisen sijaan. Mittareiden kehitys, seuranta ja niihin perustuva johtaminen ovat elintärkeitä käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Tämän lisäksi kohdeyrityksen on syytä muistaa johdon sitoutumisen ja muutosjohtamisen kyvykkyyden tärkeys asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa.

Muutosjohtamisella on yhteisen tavoitteen asettamisen kannalta keskeinen rooli asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa.

Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojektin tulisi alkaa johdon tuen varmistamisella ja johdon sitouttamisella asiakassuhteiden hallinnan strategiaan. Muutosjohtamisen tueksi kohdeyrityksen on luotava oma visionsa asiakassuhteiden hallinnan tulevaisuudelle. Koulutusten tulisi olla selkeä osa kohdeyrityksen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa ja käyttäjien tuen lisäämistä. Kohdeyrityksen olisi myös tarkennettava tätä strategiaa heille itselleen yksiselitteiseksi ja hyödylliseksi työkaluksi, jonka avulla käyttöönottoprojekti on mahdollista suunnitella ja toteuttaa.

Kohdeyrityksen tulisi jatkossa kehittää erityisesti omaa visiotaan asiakassuhteiden hallinnan tulevaisuuden tilasta. Tähän visioon, strategiaan ja asiakassuhteiden hallinnan toimintatapaan sitoutuminen on kriittistä kohdeyritykselle sen aloittaessa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton. Kohdeyrityksen tulisi saavuttaa yhteinen ymmärrys asiakassuhteiden hallinnasta kohdeyrityksen sisällä. Lopulta kohdeyrityksen on hyvä tiedostaa projektiosaamisen ja tarpeellisten resurssien merkitys asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa.

## 5 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä tutkittiin asiakassuhteiden hallintaa, asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa, asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijöitä ja käyttöönoton toteutusta ympäristössä, jossa resurssit ja menestystekijät riittävät vain osittaiseen käyttöönottoon organisaation asiakaskanavissa. Asiakassuhteiden hallinta tarkoittaa tutkimuksessa järjestelmäavusteista toimintaa, joka pyrkii asiakassuhteiden parantamiseen ja hyödyntämiseen, jotta asiakkaille ja tätä kautta yritykselle itselleen voitaisiin luoda lisäarvoa.

### 5.1 Tutkimuksen kulku ja keskeiset tulokset

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä asiakassuhteiden hallinta on ja mitä asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa tulee ottaa huomioon. Ensimmäiseen tavoitteeseen on tutkimuksessa vastattu kirjallisuuskatsauksen avulla. Asiakassuhteiden hallintaa käsiteltiin kyseisen toimintatavan määrittelystä aina asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon saakka. Asiakassuhteiden hallinta määriteltiin tutkimuksessa toiminnaksi, joka pyrkii asiakassuhteiden parantamiseen ja hyödyntämiseen, jotta asiakkaille ja tätä kautta yritykselle itselleen voitaisiin luoda lisäarvoa. Asiakassuhteiden hallintaan liittyy olennaisena osana teknologian hyödyntäminen osana lisäarvon tuottamista. Teknologian hyödyntäminen tarkoittaa käytännössä asiakassuhteiden hallintajärjestelmän hyödyntämistä yrityksessä.

Tutkimuksen aihealuetta rajattiin edelleen tutkimuksen tekemisen aikana. Selkeänä tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle hyödyllistä tietoa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotosta. Merkittäväksi osaksi tutkimusta muodostui asiakassuhteiden hallinnan strategian merkitys asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa suunnittelevissa yrityksissä. CRM-strategian kehittäminen on merkittävässä roolissa missä tahansa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoprojektissa. Asiakassuhteiden hallinnan strategiassa määritellään ihmiset, prosessit ja teknologiat, joiden avulla yritys pyrkii täyttämään asiakassuhteiden hallinnalle asetetut tavoitteet.

Asiakassuhteiden hallinnan strategian lisäksi tutkimuksessa käytiin läpi asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiä, asiakassuhteiden hallinnan prosessia, asiakastietämyksen hallintaa, avainasiakkuuksien hallintaa ja asiakassuhteiden



hallintaan liittyviä mittareita. Perinteisen asiakassuhteiden hallinnan tutkimuksen ulkopuolelle sijoittuvat asiakastietämyksen hallinnan ja avainasiakkuuksien hallinnan osiot kirjallisuuskatsauksessa. Näiden aiheiden läpikäynnin kautta tutkimuksessa luotiin yhteys asiakastiedon hallinnan ja asiakaskohtaisesti mukautuvan toiminnan sekä asiakassuhteiden hallinnassa käytettyjen asiakaskanavien välille.

Asiakassuhteiden hallinta on monimutkainen yrityksen toimintoihin ja järjestelmiin vaikuttava toimintatapa. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto vaatii laajaa strategiatason suunnittelua liiketoimintaprosessien ja IT-järjestelmien yhdistämistä varten. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton epäonnistuminen johtuu usein CRM:n kapeasta määrittelystä ja järjestelmäkeskeisestä ymmärryksestä. Tästä johtuen asiakassuhteiden hallinta vaatii kokonaisvaltaista strategista näkemystä asiakassuhteiden hallintaa käyttöönottavilta yrityksiltä. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotolle on määriteltä useita menestystekijöitä, joiden kautta yritykset voivat tarkastella omia lähtökohtiaan sen käyttöönotolle.

Asiakassuhteiden hallinnan ja asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton tutkimuksen tarkastelun jälkeen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto tulisi toteuttaa yrityksissä, joissa kaikkien asiakaskanavien yhtäaikaisten integrointi on liian raskasta. Toisen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa luotiin konstruktiio, jonka avulla yritykset voivat arvioida heidän nykytoimintaansa suhteessa uudesta toimintatavasta saataviin välittömimpiin hyötyihin ja asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöihin. Tämän konstruktion kautta mikä tahansa yritys voi kehittää vaiheittaisen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon soveltuvan asiakassuhteiden hallinnan strategian.

Tutkimuksessa luodun mallin mukaisesti asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa suunnittelevien yritysten tulisi ensin tarkastella niiden liiketoimintastrategiaa ja asiakasstrategiaa, sekä niiden soveltuvuutta asiakassuhteiden hallinnan toteuttamiselle tulevaisuudessa. Seuraavaksi mallissa selvitetään yrityksen asiakaskanavien, asiakkuuksien hallinnan, asiakastietämyksen hallinnan ja asiakkaisiin liittyvien mittareiden hyödyntämisen nykytilanne. Tämän nykytilanteen perusteella voidaan arvioida yrityksen valmiuksia asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon eri asiakaskanavissa. Kolmannessa vaiheessa tutkimuksessa luodun mallin mukaisesti keskitytään arvioimaan yrityksen potentiaalisimpia asiakassuhteiden hallinnan kautta

yhdistettäviä asiakaskanavia. Kanavien nykytilannetta verrataan asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöihin ja eniten lupausta osoittavat asiakaskanavat muodostavat monikanavaisen asiakashallinnan yrityksen ottaessa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönsä. Muita asiakaskanavia arvioidaan niiden tulevan potentiaalin kautta ja ne asetetaan järjestykseen asiakassuhteiden hallinnan jatkokehitystä varten. Lopuksi aiempien vaiheiden tuloksien kautta muodostetaan yritykselle vaiheittaiseen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoon johtava asiakassuhteiden hallinnan strategia.

Tutkimuksen viimeinen tavoite oli selvittää, kuinka asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto kannattaisi toteuttaa tutkimuksen kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen nykyistä toimintaa tutkittiin heidän oman dokumentaationsa pohjalta. Kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa, asiakasstrategiaa ja asiakassuhteiden hallintaan linkittyviä nykytoimintoja tutkittiin edelleen avainhenkilöhaastattelujen avulla. Tutkimuksen kautta selvitettiin kohdeyrityksen potentiaalisimmat asiakassuhteiden hallinnan avulla yhdistettävät asiakaskanavat. Tutkimuksen lopuksi kohdeyritykselle luotiin ehdotus heidän tulevan asiakassuhteiden hallinnan strategian pohjaksi. Kohdeyrityksen tulevalle toiminnalle annettiin suosituksia ja kohdeyritykselle ehdotettiin myös potentiaalisia seuraavia vaiheita asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotossa.

## **5.2 Tutkimuksen tarkastelu**

Tässä tutkimuksessa toteutetun kirjallisuuskatsauksen ja sen avulla luodun konstruktion avulla kyettiin löytämään kohdeyrityksen otollisimmat asiakaskanavat asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa varten. Näin voidaan todeta, että tutkimuksen konstruktion avulla kyetään havainnoimaan yritysten nykytilannetta niiden harkitessa asiakassuhteiden hallinnan käyttöönottoa. Tehty tutkimus mahdollistaa asiakaskanavia priorisoivan asiakassuhteiden hallinnan strategian muodostamisen erilaisia asiakaskanavia sisältävissä organisaatioissa.

Konstruktion hyödyntämisen yhteydessä havaittiin, että sen sisältämät asiakassuhteiden hallintaan liitetyt käsitteet vastasivat kohdeyrityksen asiakkuuksien hallinnan toimintaa. Konstruktion mukaisten asioiden selvittäminen asiakassuhteiden hallintaa käyttöönottavassa organisaatiossa on siis relevanttia vaiheittaisen käyttöönoton kannalta. Konstruktion avulla kyettiin määrittämään otollisin käyttöönoton laajuus kohdeyrityksessä. Näin konstruktio toteutti tavoitteensa tässä tutkimuksessa.

Toisaalta tutkimuksen konstruktioita on hyödynnetty vasta kerran tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohdeyrityksen asiakkuuksien hallintaan vaikuttaa vahvasti kohdeyrityksen omistaja-asiakkuusmalli ja vähäinen potentiaalisten asiakkaiden määrä. Konstruktioita olisikin syytä testata erilaisia asiakaskanavia sisältävissä yrityksissä, joiden toiminta erottuisi tämän tutkimuksen kohdeyrityksestä myös asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijöiden eroina.

### **5.3 Pohdinta**

Asiakassuhteiden hallinta on laajasti yrityksiin vaikuttava strategiatason toimintamalli. Ilman strategiatason näkemystä asiakassuhteiden hallinnasta sen käyttöönotto voi vaikuttaa yrityksille pelkältä järjestelmähankinnalta. Vaikka asiakassuhteiden hallinnan järjestelmä kattaisi vain osan yrityksen asiakaskanavista, tulee yrityksen ymmärtää toimintatavan vaatimat muutokset omiin toimintoihinsa hyvin tarkasti. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton rajaaminen esimerkiksi käyttöönoton vaiheistamisen kautta voi auttaa yrityksiä hallitsemaan käyttöönottoihin liittyviä riskejä ja käyttöönoton vaatimia resursseja.

Tässä tutkimuksessa käsitelty kohdeyritys toimii varsin poikkeuksellisessa ympäristössä Suomen julkisten toimijoiden ja yksityisten yritysten välimaastossa. Digitalisaation myötä asiakkaiden rooli yritysten toiminnassa korostuu entisestään. Asiakkaat ovat yhä lähempänä palvelun tuotantoa esimerkiksi palveluiden henkilökohtaisen räätälöimisen kautta. Tästä johtuen vaatimukset palvelukokemuksen laadulle jatkavat nousuaan ja myös julkisen sektorin on vastattava yksityisen sektorin palvelukokemusten asettamiin asiakkaiden korkeampiin odotuksiin.

Tutkimuksessa luotua konstruktioita voidaan käyttää myös kohdeyrityksen ulkopuolella. Erityistä hyötyä konstruktion avulla tehdystä analyysistä voisi löytyä yrityksistä, joille perinteisten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun asiakaskanavien yhdistäminen asiakassuhteiden hallinnan avulla ei luo välittömästi havaittavaa hyötyä. Mikäli yritys ei ole aiemmin keskittynyt näihin perinteisiin asiakaskanaviin, eivät niiden tehostamiseen keskittyvät järjestelmät tehosta haluttuja toimintoja. Konstruktio voi auttaa näitä yrityksiä havaitsemaan heille tärkeimmät asiakaskanavat, joita voitaisiin tehostaa asiakassuhteiden hallinnan avulla.

Tutkimuksen konstruktio voisi tukea myös sellaisia yrityksiä, joissa johdon tuki tai jokin muu asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton menestystekijä ei riitä kaikkien yrityksen asiakaskanavien yhdistämiseen. Konstruktio avulla on mahdollista luoda vaiheittaisen käyttöönoton strategia myös tällaiselle yritykselle. Tätä kautta asiakassuhteiden hallinta on mahdollista ottaa käyttöön myös resursseiltaan rajatummassa ympäristössä vaihe kerrallaan. Aiemmin tehdyssä tutkimuksessa on esitelty malleja vaiheittaiselle käyttöönotolle ja mainittu vaiheittaisen käyttöönoton hyötyjä, mutta asiakassuhteiden hallinnan vaiheittaisen käyttöönoton mahdollistavan strategian luomisen mallia ei ole aiemmin luotu.

Tutkimuksen tekemisen osalta asiakassuhteiden hallinnan aihepiirin laajuus oli yllättävän suuri. Minkä tahansa informaatiojärjestelmän käyttöönotto vaatii tarkkaa kyseiseen järjestelmään liittyvien toimintojen tarkastelua ja uudelleenjärjestelyä. Asiakassuhteiden hallinnan käyttöönotto voi tarkoittaa laajoja muutoksia myös yrityksen strategiatasolla. Asiakaskeskeiseen strategiaan siirtyminen ei ole itsestäänselvyys millekään yritykselle, varsinkaan jos asiakassuhteiden hallinnan on alun perin koettu tarkoittavan pelkkää järjestelmähankintaa.

## **5.4 Jatkotutkimuskohteet**

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen kautta luotua konstruktioita olisi mielekästä kehittää edelleen. Yksi tapa saada vaiheittaisen asiakassuhteiden hallinnan käyttöönoton strategian luomisen mallista tarkempaa tietoa olisi toteuttaa avainhenkilöhaastatteluja laajempi tiedonkeruu esimerkiksi kyselytutkimuksen menetelmin. Tätä kautta olisi mahdollista muodostaa tarkempi kuva kaikkien yrityksen asiakaskanavien valmiuksista ottaa asiakassuhteiden hallinta käyttöön, vaikka niissä työskentelisi suurikin määrä ihmisiä. Kyselytutkimuksen kautta voitaisiin saada tarkkaa tietoa esimerkiksi yksittäisten menestystekijöiden toteutumisesta asiakaskanavittain.

Asiakassuhteiden hallinnan menestystekijöiden toteutuminen olisi mielekästä selvittää myös usean eri yrityksen välillä. Erot erilaisissa asiakasympäristöissä tai erilaisia tuotteita tuottavien yritysten välillä olisivat hyödyllisiä tietoa esimerkiksi asiakassuhteiden hallinnan järjestelmiä toimittaville yrityksille. Tällaista tietoa voitaisiin käyttää järjestelmien ominaisuuksien kehittämisessä ja asiakasspesifien tuotteiden kehittämisessä.

## LÄHDELUETTELO

Arnett D. B. & Badrinarayanan V., 2005. Enhancing customer-needs-driven crm strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), S. 329-343.

Aurier P. & N'Goala G., 2010. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Academy of Marketing Science*, 38, S. 303-325.

Becker J. U., Greve G. & Albers S., 2009. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26, S. 207-215.

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

Bose R., 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), S. 89-97.

Bull C., 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), S. 592-602.

Buttle F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2 painos. Amsterdam: Elsevier, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7

Campbell A. J., 2003. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32, S. 375-383.

Chen I. J. & Popovich K., 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), S. 672-688.

Chen Q. & Chen H., 2004. Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), S. 333-343.

Chen Y., Wu C., Chu H., Lin C. & Chuang H., 2017. Analysis of performance measures in cloud-based ubiquitous SaaS CRM project systems [verkkodokumentti]. *The Journal of Supercomputing*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11227-017-1978-x> [viitattu 3.11.2017]. 25 s.

Croteau A. & Li P., 2003. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), S. 21-34.

Frow P., Payne A., Wilkinson I. F. & Young L., 2011. Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), S. 79-89.

García-Murillo M. & Annabi H., 2002. Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53, S. 875-884.

Gebert H., Geib M., Kolbe L. & Brenner W., 2003. Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), S. 107-123.

Gibbert M., Leibold M. & Probst G., 2002. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European Management Journal*, 20(5), S. 459-469.

Gummesson E., 2004. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), S. 136-148.

Hendricks K. B., Singhal V. R. & Stratman J. K., 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), S. 65-82.

Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P. & Raman P., 2005. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, S. 177-192.

Kim J., Suh E. & Hwang H., 2003. A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), S. 5-19.

King S. F. & Burgess T. F., 2008. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37, S. 421-431.

Kotorov R., 2003. Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*, 9(5), S. 566-571.

Laudon K. C. & Laudon J. P., 2016. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Global Edition. 14 painos. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson, 672 s. ISBN 978-1-29209-400-7

Mendoza L. E., Marius A., Pérez M. & Grimán A. C., 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, S. 913-945.

Millman T. F., 1996. Global Key Account Management and Systems Selling. *International Business Review*, 5(6), S. 631-645.

Mithas S., Krishnan M. S. & Fornell C., 2005. Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 69, S. 201-209.

Neslin S. A. & Shankar V., 2009. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23, S. 70-81.

Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S. & Verhoef P. C., 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), S. 95-112.

Nguyen B. & Mutum D. S., 2012. A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), S. 400-419.

Nguyen B. & Simkin L., 2013. The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), S. 17-30.

Nguyen T. H., Sherif J. S. & Newby M., 2007. Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), S. 102-115.

Nätti S. & Ojasalo J., 2008. Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B-to-B professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), S. 213-223.

Nätti S. & Palo T., 2012. Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*, 32(11), S. 1837-1852.

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

Payne A. & Frow P., 2004. The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, S. 527-583.

Peppard J., 2000. Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), S. 312-327.

Quinton S., 2013. The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: a cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), S. 402-412.

Reimann M., Schilke O. & Thomas J. S., 2009. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), S. 326-346.



Reinartz W., Krafft M. & Hoyer W. D., 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41, S. 293-305.

Richards K. A. & Jones E., 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37, S. 120-130.

Rigby D. K. & Ledingham D., 2004. CRM done right. *Harvard Business Review*, 82(11), S. 129-150.

Ryals L. & Knox S., 2001. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 19(5), S. 534-542.

Ryals L. & Payne A., 2001. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9, S. 3-27.

Ryals L., 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69, S. 252-261.

Rygielski C., Wang J. & Yen D. C., 2002. Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24, S. 483-502.

Salojärvi H. & Sainio L., 2010. Customer knowledge processing and key account performance. *European Business Review*, 22(3), S. 339-352.

Salojärvi H., Sainio L. & Tarkiainen A., 2010. Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, S. 1395-1402.

Shaw M. J., Subramaniam C., Tan G. W. & Welge M. E., 2001. Knowledge management and data mining for marketing. *Decision Support Systems*, 31, S. 127-137.

Sin L. Y. M., Tse A. C. B. & Yim F. H. K., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11), S. 1264-1290.

Xu M. & Walton J., 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), S. 955-971.

Xu Y., Yen D. C., Lin B. & Chou D. C., 2002. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), S. 442-452.

Zablah A. R., Bellenger D. N. & Johnston W. J., 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, S. 475-489.

Zupancic D., 2008. Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), S. 323-331.