



Teemu Vähäkangas

**CRM:N TEHOKKAAN KÄYTÖN VAIKUTUKSET PALVELUORGANISAATION
TEHOKKUUTEEN**

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

5 / 2020

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Keskeiset käsitteet	7
1.4	Tutkimuksen metodologia	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	CRM-JÄRJESTELMÄ ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN PERUSTANA	10
2.1	Mikä on CRM-järjestelmä?	10
2.2	Miten CRM-järjestelmää hyödynnetään?	12
2.3	Millaista dataa CRM-järjestelmän avulla saadaan ja miten dataa hyödynnetään?	14
3	ASIAKKUUKSIENHALLINNAN JOHTAMINEN JA SEN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUTEEN	16
3.1	Mitä on asiakashallinnan johtaminen?	16
3.2	Mitä koko organisaation yhtenäisen asiakashallinnan onnistunut muodostaminen vaatii?	17
3.3	Miten asiakastiedon tehokkaalla jakamisella voidaan vaikuttaa organisaation tehokkuuteen?	18
4	CRM:N JA ORGANISAATION TEHOKKUUDEN VÄLINEN YHTEYS	19
4.1	Kuinka CRM saadaan tehokkaaseen käyttöön?	19
4.2	Miten organisaation eri osa-alueet vaikuttavat CRM:n käytön tehokkuuteen?	20
5	METODIT	23
5.1	Kirjallisuuskatsaus	23
5.2	Aineiston hankinta	23
5.3	Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta	24

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
6.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	26
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	28
6.3	Teoreettinen kontribuutio	29
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi	29
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	31

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia asiakkuuden hallinnan ja asiakassuhteiden hallinnan, CRM:n tehokkaan käytön, vaikutuksia koko organisaation tehokkuuteen sekä CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksia myynnin tulokseen ja tehokkuuteen. Tarkastelun pääpaino on asiakassuhteiden hallinnan laadun parantumisesta johtuvista hyödyistä koko organisaation tehokkuuteen ja yritys näkökulmasta vaikutuksista tulokseen. Johdannossa avataan lukijalle tutkielman aihetta ja annetaan perustelut aiheen valinnalle. Määrittelen myös tutkimukseni tavoitteen ja tutkimuskysymykset sekä määrittelen kandidaatintutkielmassani käyttämäni käsitteet, esittelen tutkimukseni metodologian ja tutkimukseni rakenteen.

Luvun kahdessa viimeisessä kappaleessa käyn läpi toteutuneen kirjallisuuskatsausprosessin, kattaen aineiston hankinnan, arvioinnin ja valinnan perusteet.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Maailma on muuttunut runsaasti viimeisen 60 vuoden aikana ja etenkin markkinointi ja yritysten suhtautuminen asiakkaisiinsa sekä tapa nähdä asiakassuhteet. Yritysten tulee yhä paremmin ottaa huomioon asiakkaidensa tarpeet ja huolet, jotta he voivat ottaa ne huomioon markkinoinnissaan ja tuote/palvelukonsepteissaan. Tähän tarkoitukseen yritykset tarvitsevat myös järjestelmän, jolla he voivat asiakasryhmäänsä hallita ja muistaa jokaisen asiakkaan erityiset huolet ja toiveet (Kotler et al., 2011, s.10-13.)

Etenkin vähittäiskaupan alalla asiakaskokemuksen merkitys on alettu ymmärtää, hinta ja laatu eivät enää määritä kaikkia valintaperusteita asiakkaalle. Organisaatioille ja organisaatioiden johtajille vahvan asiakaskokemuksen luominen on noussut tärkeäksi tavoitteeksi (Lee & Lim, 2017.) Asiakaslähtöisyys on tullut jo 1980-luvulla osaksi organisaatioiden arkea. Siitä lähtien olennaista yrityksissä on ollut asiakastiedon kerääminen ja asiakastiedon jakaminen yrityksen sisällä niille henkilöille ja osastoille, jotka tietoa tarvitsevat. Tiedon kerääminen on mahdollistanut myös asiakassuhteiden

tutkimisen aivan uudella tasolla ja operatiivisen myyntityön tukemisen vahvemmin kuin ennen asiakaslähtöisyyden tunnistamista (Ala-Mutka & Talvela, 2004, s.20.)

Tässä tutkielmassa asiakaslähtöisyyden kehittymisen tuloksia on päätetty tarkastella CRM:n tehokkaan hyödyntämisen vaikutuksista koko palveluorganisaation tehokkuuteen ja sen myötä myös taloudelliseen tulokseen ja -menestymiseen. Aihe on esillä voimakkaasti muuttuvassa liikemaailmassa, jossa asiakkaan tunteminen korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa asiakkaiden ajatusmaailman muuttuessa yhä yksilöllisemmän kohtelun odottamiseen ja jopa vaatimiseen. CRM:n valinnan ja kehittämisen haasteet yrityksen tarpeisiin sekä implementoinnin haasteet ja onnistuneesta implementoinnista saatavat hyödyt ovat suurena motivaationa aiheen tarkastelulle. Yleisesti CRM:ää on tutkittu suhteellisen paljon niin tällä tutkielmalla pyritään tuottamaan uudenlaisen näkökannan kautta helpommin ymmärrettävää ja sisäistettävää tietoa CRM:n tehokkaasta käytöstä ja sen johdannaisvaikutuksista organisaatioon.

Aiheesta on jo runsaasti olemassa olevaa tutkimustietoa, etenkin englanninkielellä, mutta tutkimukset ovat keskittyneet CRM:n ja organisaation eri osa-alueisiin. Kokoavaa tutkimusta aiheesta ei ole juurikaan tehty, etenkin suomen kielellä, mikä mahdollisti tutkielmalle erinomaisen tutkimusalueen. Tutkimusprosessin aikana eskaloitunut koronapandemia nostaa tutkimusaiheeni ajankohtaisuutta entisestään, sillä yritysten ja organisaatioiden oppimiskyky sekä asiakkaidensa tunteminen korostuu aikana, jolloin markkinat ovat murroksessa ja uutta, uudessa tilanteessa toimivaa liiketoimintaa ja toimintamalleja kipeästi kaivataan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää CRM:n tehokkaan käytön ja onnistuneen implementoinnin vaikutuksia koko organisaation tehokkuuteen, myynnin ja asiakkaan tuntemisen näkökulmasta. Tutkielmassa kuvataan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, kuinka organisaation toiminta tehostuu onnistuneen CRM:n implementoinnin ja tehokkaan käytön myötä ja miten tehokas CRM:n käyttö parantaa olemassa olevien asiakassuhteiden tutkimista sekä sen myötä liiketoiminnan ymmärtämistä asiakasnäkökulmasta entistäkin paremmin. Kokonaisuutena tutkielma pyrkii

lisäämään ymmärrystä CRM-ilmiöstä organisaation tehokkuuden kontekstissa. Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

Millainen vaikutus tehokkaalla CRM:n käytöllä on organisaation tehokkuuteen?

Aiheen tarkastelun laajentamiseksi on määritelty alakysymyksiä, jotka tarkentavat ja tukevat pääkysymystä. Tutkielmani alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä tarkoittaa tehokas CRM:n käyttö?

Miten tehokas CRM:n käyttö parantaa asiakaskokemusta?

Kuinka tehokas CRM:n käyttö vaikuttaa organisaation johtamiseen?

1.3 Keskeiset käsitteet

Avaan tässä alakappaleessa keskeiset käsitteet tutkimuksestani, jotka on hyvä ymmärtää, jotta tutkimustani lukiessasi puhumme samaa kieltä. Näitä käsitteitä ovat

Big Data: Käsite tarkoittaa suurta määrää tietoa, josta on hankala perinteisillä tiedonkäsittely työkaluilla saada irti organisaatiolle arvokasta tietoa (Ohlhorst, 2012.)

B2B: Liiketoimintaa, joka tapahtuu kahden yrityksen välillä. (Oksanen, 2010, s.305)

B2C: Liiketoimintaa, joka tapahtuu kuluttaja-asiakkaan ja yrityksen välillä. (Oksanen, 2010, s.305)

CRM: CRM eli Customer Relations Management, on hyvin moniulotteinen käsite, joka liittyy asiakashallintaan. CRM tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio hallitsee asiakkaitaan
- prosessi asiakaskohtaamisien hallintaan

- lähestymistapa asiakkuuksien tunnistamiseen, hankkimiseen ja säilyttämiseen
- liiketoiminnan tietojärjestelmä myynnin, markkinoinnin ja asiakashallinnan suunnitteluun ja johtamiseen
- liiketoimintastrategiaa, jolla maksimoidaan asiakkuuksien tuotto, kannattavuus ja tyytyväisyys (Oksanen, 2010, s.22,306.)

Tässä tutkielmassa CRM:llä tarkoitetaan yleisesti ottaen asiakashallinnan johtamista ja siihen liittyvää tietojärjestelmää tai -järjestelmiä, jota hyödynnetään asiakkuuksien hallinnassa niin myynissä, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

ERP: Enterprise Resource Planning. Käsitteenä tarkoittaa koko organisaation toiminnanohjausjärjestelmää (Laudon & Laudon, 2009.)

Organisaatio: yritys tai yhteisö, liiketoiminnan alueesta riippumatta

SCM: Supply Chain Management. Käsitteenä tarkoittaa organisaation tilaus-toimitusketjun hallintaa ja sen johtamista. (Laudon & Laudon, 2009)

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkielmassani käytän tutkimusmetodina kirjallisuuskatsausta ja keskityn laadulliseen, eli kvalitatiiviseen näkökulmaan. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan, laadullisen näkökulman, tarkoituksena on, mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tarkastella tutkimuskohdetta sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja organisaatioiden toiminnasta. Laadullisen tutkimusotteen valinta tutkielmaani on perusteltua, koska tutkielmani tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksista koko organisaation tehokkuuteen ja vaikutuksesta koko organisaation tulokseen tehokkuuden kasvaessa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija tutkimusaiheeseen ja annetaan perustelut aiheen valinnalle sekä sen ajankohtaisuudelle. Johdantokappale taustoittaa myös tutkielmaa ja luvun lopussa asetetaan tutkielmalle tutkimuskysymykset, joihin tutkielman edetessä vastataan. Tärkeänä osana ensimmäistä lukua on myös keskeisimpien käsitteiden avaaminen ja määrittely lukijalle.

Toisessa luvussa käsitellään tarkemmin CRM:ää. Selitetään ja avataan mitä CRM tarkoittaa, miten CRM:ää kokonaisuudessaan voidaan hyödyntää ja millaista tietoa organisaatio voi CRM-järjestelmän ja CRM:N avulla saada käyttöönsä. Toinen luku on myös osa teoreettista viitekehystä ja rakentaa tutkielman aihealuetta kohti tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin itse CRM:ää ja jätetään CRM-järjestelmä lukuun kaksi. Luvussa käsitellään CRM:ää eli asiakashallintaa ja asiakashallinnan johtamista. Luku on myös osa teoreettista viitekehystä ja avaa johtamisen merkityksen onnistuneelle CRM:n implementoinnille ja käytölle. Organisaation ja kaksijakoisen CRM:n yhteys valotetaan lukijalle tutkielman neljännessä luvussa ja luvussa myös ohjataan lukijaa kohti synergistä tutkimuskysymykseen vastausta. Luvussa tärkeänä osana on myös vastaus kysymykseen ”*Miten CRM saadaan tehokkaaseen käyttöön?*” mikä on CRM:stä saatavien hyötyjen kannalta ehdottoman tärkeä osa-alue, sillä ilman sitä hyödyt jäävät saamatta tai ovat hyvin minimaalisen pieniä.

Viides luku käsittelee tutkielman toteutusta. Luvussa kerrotaan mikä on kirjallisuuskatsaus, kuinka tutkimus on suoritettu ja miten aineistoa on analysoitu ja valittu tutkielmaan. Kappaleen sisältö on tärkeää tutkielman luotettavuuden arvioinnin kannalta. Viimeisessä kappaleessa tutkimuskysymyksiin vastataan ja avataan tutkielman aikana nousseet johtopäätökset tutkimusaiheesta. Luvussa arvioidaan myös tutkielman luotettavuus ja annetaan jatkotutkimusehdotukset aihepiirin tiedon lisäämiseksi ja tiedon laadun parantamiseksi. Tutkielmassa käytetyt lähteet löytyvät aakkosellisesta listasta tutkielman lopusta.

2 CRM-JÄRJESTELMÄ ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN PERUSTANA

Luvussa selitetään mikä CRM on, miten sitä hyödynnetään ja millaista dataa CRM:n avulla saadaan kerättyä organisaation käyttöön. Tässä luvussa tarkastellaan myös syvällisemmin miksi CRM on tällä hetkellä paras perusta asiakassuhteiden hallinnalle.

Luvussa muodostetaan sekä käsitteellistä viitekehystä että teoreettista pohjaa ilmiön tarkasteluun tutkielman myöhemmissä luvuissa, joissa viitekehys tutkielmalle rakennetaan ja tutkimuskysymyksiin vastataan.

2.1 Mikä on CRM-järjestelmä?

CRM on suhteellisen uusi asia ja ilmiö. CRM:ää, eli asiakassuhteiden johtamista ja hoitoa on tutkittu vasta parisen sataa vuotta. Itse käsite CRM on vakiintunut kielenkäyttöön vasta 1900-luvun lopussa, mutta Suomessa sille ei vielä ole selvää käännoästä (Oksanen, 2010.) CRM:ää on määritelty usealla tavalla. Peppers ja Rogers (2004) muotoilevat CRM:n oppivaksi yhteistyösuhteeksi, jossa asiakas on organisaation, organisaatio saa asiakkaan keskustelemaan itsensä kanssa ja organisaatio muistaa kaiken keskustellun, mikä auttaa organisaatiota palvelemaan asiakasta paremmin kuin yksikään muu. Toisin sanoen, liiketoimintastrategia, joka maksimoi asiakastyytyväisyyden, asiakkuuden kannattavuutta ja koko yrityksen voittoja, on asiakassuhteiden hallintaa ja linkittyy asiakassuhteiden hallinnointijärjestelmiin, kuten CRM:ään. (Buttle, 2009a, s.4) CRM ei ole vain järjestelmä, joka automatisoi asiakastiedon keräämistä, hallintaa ja analysointia. Se on oikeastaan koko organisaation kattava muutos toimintatavoissa ja kuinka organisaatio ja sen jäsenet näkevät asiakkaansa ja toteuttavat liiketoimintaa asiakkaidensa kanssa. Se on perustavanlaatuinen kulmakivi kannattavalle liiketoiminnalle (Galbreath, Jeremy & Rogers, 1999.)

Gray (2019, s.1-2) määrittelee artikkelissaan CRM:n merkityksen kattavan asiakastiedon keräämisen ja jakamisen lisäksi kattavan myös tietojen keräämisen siitä, kuinka asiakasta on kontaktoitu, milloin kontaktoitu ja mistä milläkin kerralla on

asiakkaan kanssa keskusteltu. Hänen (Gray, 2019) mukaansa useat yritykset menettävät huomattavasti potentiaalisia sopimuksia, koska eivät pysy perillä asiakaskontakteistaan, unohtavat prospektejaan, seurantakontakti tapahtuu väärään aikaan eivätkä ymmärrä oman tuotteen tai palvelunsa myyntiprosessia asiakkaan näkökulmasta riittävän hyvin, jotta osaisivat edellä mainitut toteuttaa asiakkaan näkökulmasta oikeaan aikaan. Sen ym. (2011) määrittelevät CRM:n olevan kokonaisvaltainen prosessi, jossa rakennetaan ja ylläpidetään kannattavia asiakassuhteita tuottamalla valtavan korkeaa arvoa ja tyytyväisyyttä asiakkaalle.

CRM on yksi johtamisen tietojärjestelmistä, jotka auttavat yrityksiä saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteitaan. Esimerkiksi asiakassuhteiden kehittämisessä ja hyödyntämisessä tehokkaammin organisaation eduksi. Kehittäminen ja liiketoiminnalliset tavoitteet mahdollistavat kilpailuedun luomisen (Laudon & Laudon, 2009, s.444-479.) CRM tarkoittaa pohjimmaltaan toiminnan tapoja ja järjestelmää, jonka avulla organisaatio havaitsee, kerää, säilyttää, analysoi ja jakaa asiakastietoa organisaation sisällä eri osastojen tarpeisiin. CRM:stä saatavan tiedon perusteella myyntiä ja markkinointia kyetään suunnittelemaan, operatiivista toimintaa aikatauluttamaan ja asiakaspalvelua paremmin hallitsemaan (Buttle, 2009b, s.4.) Kuvatunlainen CRM mahdollistaa organisaatiolle vahvemman brändin ja näkymisen selkeänä yksittäisenä tahona yksittäiselle asiakkaalle, koska jokaisella organisaation osastolla on käytössään sama tieto asiakkaasta. (Laudon & Laudon, 2009, s.381)

Markkinoilta saatavat kaupalliset CRM-järjestelmät sisältävät runsaasti erilaisia ominaisuuksia. Moniin erilaisiin, hyvin spesifeihin, markkinarakoihin suunnattuja työkaluja. CRM-järjestelmiä on hyvin monen kokoisia ja suurimmat niistä sisältävät myös muita ominaisuuksia kuin asiakastiedon hallintaan liittyvät osa-alueet. Esimerkiksi PRM ja ERM saattavat olla sisällytettynä näihin suurempiin CRM-järjestelmiin. Muita sisällytettäviä ominaisuuksia ovat muun muassa eri automaatio järjestelmät, kuten SFA (myyntityön automaatio) ja asiakaspalvelun ja markkinoinnin osa-alueet (Laudon & Laudon, 2009, s.382-383.)

2.2 Miten CRM-järjestelmää hyödynnetään?

CRM:llä on useita erilaisia käyttötarkoituksia, mutta Buttle (2009, s.4) ja Dyché (2002, s.12-14) jakavat sen neljään pääasialliseen käyttötarkoitukseen; strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen ja kumppanuuteen sekä kahden pääasiallisen asiakaskunnan perusteella B2B ja B2C asiakaskuntiin. Laudon kumppaneineen (2009, s.387) määrittelevät aiemmasta eroten CRM-järjestelmät kahteen; operationaaliseen ja analyttiseen, joista operationaalinen on käytännönläheinen ja analyttinen perustuu suuriin tietomääriin, Big Dataan, josta yhdistelemällä saadaan synnytettyä organisaation kannalta uutta ja tärkeää tietoa toiminnan tehostamiseksi. Nämä lajittelut eivät ole absoluuttisia ja niitä käytetäänkin eri aloilla sujuvasti sekaisin. Tutkielmassa keskitytään nk. perus-CRM:ään, joka on toiminnallisen CRM:n muoto ja jota käytetään laajasti sekä B2B ja B2C alojen palveluyrityksissä. Tämä toiminnallinen CRM:n muoto kattaa perinteisimmät CRM:n muodot, kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työkalut, jotka käytännössä ovat lähimpänä CRM:n käyttäjien arkea. (Oksanen, 2010, s.21-25)

CRM:ää hyödynnetään asiakastiedon jäsentämiseen ja järjestelmälliseen keräämiseen, josta kerättyä tietoa voidaan hyödyntää ja siitä voidaan organisaatiossa oppia asiakkaiden käyttäytymisestä ja tulkita erilaisia aikoja, myyntiprosessin vaiheista. Esimerkiksi kuinka kauan potentiaalisella asiakkaalla kuluu aikaa ensimmäisestä kontaktista organisaatioon siihen, että potentiaalinen asiakas on muuttunut maksavaksi asiakkaaksi, eli tehnyt ensimmäisen sopimuksen organisaation kanssa. Tämä mahdollistaa myös päinvastaisen suunnittelun tulevaisuuden varalle. Esimerkiksi, kuinka monta asiakasta organisaation täytyy kontaktoida, jotta saavutetaan tietty sopimusmäärä (Gray, 2019; Laudon & Laudon, 2009, s.380.) Laudonin ym. (2009, s.380) mukaan suuremmissa organisaatioissa, jotka toimivat laajemmalla alueella ja isoilla asiakasmäärillä, syntyy monia informaatiotyyppisiä, joiden kokoaminen yhteen ja asiakasmäärän hallinta ovat avainhaasteita, jotka nostavat CRM:n tehokkaan käytön ja onnistuneen implementoinnin avainasemaan.

CRM kiteytyy voimakkaasti asiakaslähtöiseen liiketoiminnan ohjaukseen, joka lähtee liikkeelle asiakastiedon keräämisestä ja etenee sen analysointiin ja mukauttamiseen organisaation strategiaan ja liiketoimintasuunnitelmaan. CRM:n hyödyntämisessäkin vanha sanonta ”sitä saat mitä mittaat” pitää paikkansa. Tämän vuoksi oikeiden mittareiden valinta on erityisen merkityksellistä CRM:ää hyödynnettäessä, jotta liiketoiminnan ohjaamiseksi saadaan juuri sitä dataa, jota tarvitaan. Tehokkaan CRM:n hyödyntämisen avulla tämä data saa jäsenellisen ja rakenteellisen muodon, jota on huomattavasti helpompi analysoida. Lisäksi järjestelmästä saadaan kokemusperäistä ja henkilökohtaiseen osaamiseen perustuvaa tietoa kaikkien organisaation jäsenten käyttöön. Toisin sanoen CRM:ää hyödynnetään ratkaisemaan tiedon hankinnan ja käsittelyn hallitsemattomuuden ongelma (Ala-Mutka & Talvela, 2004, s.93-136.)

Ideaalitapauksessa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto löytyy yhdestä ohjelmasta ja on hyvin organisoitua, laadukasta ja tietosuojasäännösten hengen mukaista, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan useasti ole vaan tieto on hajallaan useassa eri lähteessä, usein vielä hiljaisena tietona, jolloin sitä on äärimmäisen hankala hyödyntää organisaatiossa laajemmin. Organisaatioissa pyritään hyödyntämään CRM:ää myös nimenomaan hiljaisen tiedon muuttamisessa näkyväksi tiedoksi. Hiljaista tietoa syntyy mm. tilaus- ja yhteyskäytännöissä, jota pyritään muun muassa tallentamaan näkyväksi tiedoksi järjestelmiin koko organisaation käyttöön. Toinen yleinen hiljaisen tiedon muoto on yhteisen asiakashistorian ja yleisen tulevaisuuden tunteminen. Tämä osa-alue on etenkin B2B puolella korostuneen olennainen osa-alue (Oksanen, 2010, s.147-155.) Voidaan sanoa, että asiakastietojärjestelmä, eli CRM, on mekanismi, jonka avulla organisaatio muuttaa tietoa muotoon, jossa organisaatio voi sitä hyödyntää tehokkaammin, eli mm. kerää asiakastietoa ja kerätyn asiakastiedon perusteella tekee päätöksiä markkinoinnin tehostamistoimenpiteistä. (Oksanen, 2010, s.141-167; Peltier, J. W. et al., 2013) CRM tehokkaasti käytettynä yhdistääkin organisaation keräämän tiedon asiakkaistaan, jota kyetään hyödyntämään tehostamistoimenpiteissä. (Laudon & Laudon, 2009, s.87)

CRM auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaansa paremmin. Ketkä asiakkaista ovat tärkeimpiä ja arvokkaimpia organisaatiolle, ketkä ovat strategisesti tärkeimpiä kumppaneita, ketkä ovat tuottavimpia asiakkaita ja ketkä asiakkaista tulisi hylätä organisaation asiakkuuksista. CRM:n avulla kerätystä ja analysoidusta tiedosta,

organisaation kykenee oppimaan kuinka myydä ja palvella asiakkaitaan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Tiivistettynä CRM mahdollistaa organisaation huomion keskittämisen sille tärkeimpiin asiakkaisiinsa, eli ts. tehostamaan toimintaansa (Galbreath & Rogers, 1999.)

2.3 Millaista dataa CRM-järjestelmän avulla saadaan ja miten dataa hyödynnetään?

2000-luvulla jokainen ja kaikki ovat siirtyneet yhä enemmän internetiin ja yhteisöön vaikuttaa voimakkaasti internet sisältöineen. Tämä on aiheuttanut uuden aikakauden syntymisen (Navimipour & Zareie, 2015.) Koska internetin käyttö on lisääntynyt niin voimakkaasti, organisaatioilla on nykypäivänä mahdollisuus seurata ihmisten internetkäyttäytymistä ja tekemisiä internetissä. Organisaatiot voivat myös kohdentaa hintoja, tuotteita ja saada uusia asiakkaita internetin välityksellä. Myös tämän vuoksi organisaatioille on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaitaan tarkemmin, jotta he voivat tarjota oikean ja riittävän määrän informaatiota internetin välityksellä (Navimipour & Soltani, 2016.) Asiakashallinta järjestelmän, CRM:n, avulla dokumentoidaan analysoitavaa tietoa asiakkaan ja organisaation välisestä kanssakäymisestä useissa erilaisissa kanavissa ja erilaisissa relevanteissa lähteissä. Näitä relevantteja lähteitä ja kanavia ovat organisaation sisäisten prosessien ja organisaation ulkopuolisten kanavien ja prosessien välinen kanssakäynti asiakkaan kanssa (Hillebrand et al., 2011.) CRM:n avulla saadaan muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin vastauksia; kuinka monelle ihmiselle puhuit, jotta sait yhden sopimuksen, kuinka moni ihmisistä, jotka kontaktoitiin olivat kiinnostuneita tuotteesta tai palvelusta, jota tarjosimme ja kuinka kauan keskimäärin kestää kerätä riittävästi tietoa asiakkaan tarpeista, kirjoittaa ja tehdä tarjous sekä saada sopimus aikaan. (Gray, 2019, s.2)

Yksinkertaistuksena CRM:n tarkoituksena on dokumentoida asiakassuhteita kokonaisvaltaisesti ja muuttaa kanssakäymisessä syntyvää hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi, jotta tietoa kykenisi koko organisaatio hyödyntämään. Usein myös ajatellaan CRM:stä saatavan asiakastiedon rajautuvan kontaktitietoihin, mutta todellisuudessa ne ovat vain pieni osa kokonaisuutta. Liiketoiminnan analysoinnin ja kehittämisen kannalta usein merkittävimpiä tietoja ovat segmentointi- ja historiatiedot. CRM:n avulla kerätään muun muassa seuraavia tietoja; yhteystiedot, segmentointi,

sopimukset, luottotiedot, myyntiponnistelut, kontaktihistoria ja markkinointitiedot (Oksanen, 2010, s.147-161.)

Kerätyn datan arviointi on erittäin tärkeää ja perinteisesti asiakastietodatan arvioinnissa onkin käytetty neljää mittaria; datan tarkkuus, ajantasaisuus, täydellisyys ja johdonmukaisuus. (Wang & Strong, 1996) Nämä mittarit riittävät kuitenkin tarjoamaan vain minimimäärän tietoa markkinoinnin ja myynnin suunnittelua varten. (Even et al., 2010) Paremmin ja kokonaisvaltaisemmin asiakkaista kertynyttä dataa voidaan arvioida sekä kerätyn tiedon että miten sitä on organisaatiossa hyödynnetty ja asiakasrajapintojen laadun avulla. (Verhoef & Leeflang, 2009)

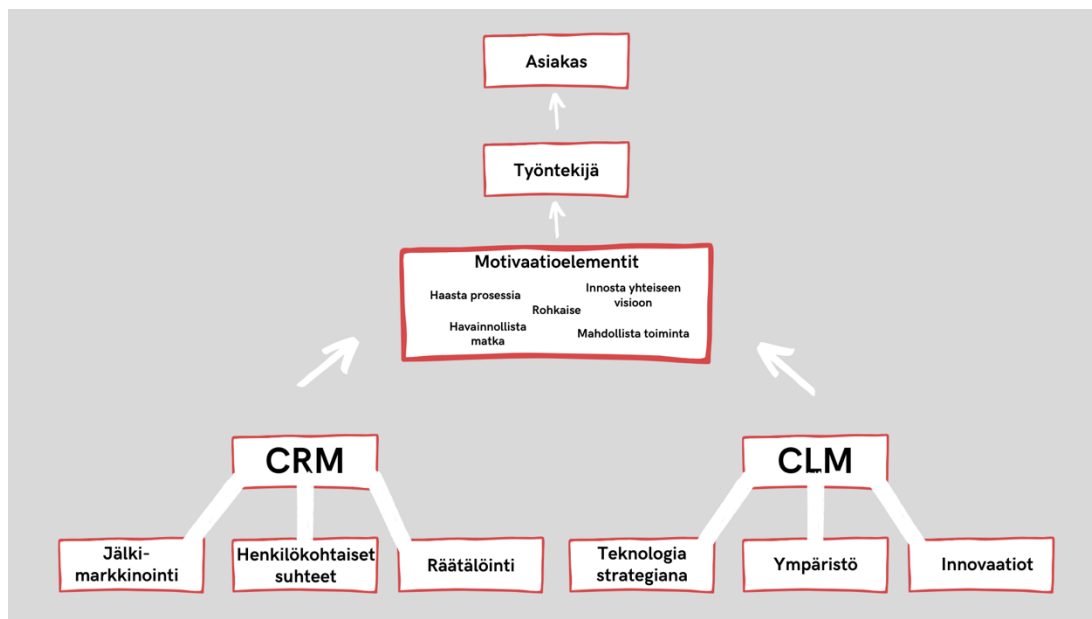
3 ASIAKKUUKSIENHALLINNAN JOHTAMINEN JA SEN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUTEEN

Tässä tutkielman luvussa avataan asiakkuuksien hallinnan merkitystä koko organisaatiolle ja kuinka organisaation ja sen järjestelmien tehokkaalla järjestämisellä, mikä sisältää tärkeänä osana yhteiset tavoitteet ja päämäärät, voidaan vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. Luvussa luodaan myös konteksti CRM:n järjestelmänä ja asiakkuuksienhallinnan johtamisen välille.

3.1 Mitä on asiakashallinnan johtaminen?

Sen ym. (2011) määrittelevät asiakashallinnan johtamisen olevan kokonaisvaltainen prosessi, jossa rakennetaan ja ylläpidetään kannattavia asiakassuhteita tuottamalla valtavan korkeaa arvoa ja tyytyväisyyttä asiakkaalle.

Asiakashallinnan johtaminen on haastava tehtävä. Pelkkä CRM-järjestelmän käyttöönotto ei ole riittävän laadukas implementointi vaan CRM-järjestelmän implementointi ja hyötyjen saaminen irti vaatii organisaatiolta vastuuhenkilön, joka ottaa vastuulleen johtaa implementointia ja hoitaa, kouluttaa, valvoo ja motivoi käyttäjäkuntaa. Galbreathin ja Rogersin CRM-CRL-malli, joka kuvaa tehokkaan CRM:n implementoinnin vaatimuksia, sisältää viisi (5) perustavanlaatuista seikkaa johtamisen näkökulmasta, jotka ovat kriittisiä implementoinnin tehokkaan onnistumisen kannalta. Nämä viisi seikkaa ovat; 1. haasta prosessia, 2.inspiroi yhteisellä visiolla, 3.salli yrittäminen ja tekeminen, 4.havainnollista tulevat tapahtumat ja 5.rohkaise ja arvosta alaisiasi. (Galbreath, J. & Rogers, 1999.) Tätä kokonaisuutta havainnollistaa alla oleva kuva, jossa CRM = (Customer Relationship Management) ja CLM = (Customer Leadership Management).



Kuvio 1: Kokonaiskuva asiakashallinnan johtamisen vaatimuksista (mukailen (Galbreath & Rogers, 1999))

3.2 Mitä koko organisaation yhtenäisen asiakashallinnan onnistunut muodostaminen vaatii?

Vaikkakin CRM-järjestelmä on tärkeä osa koko organisaation yhtenäistä asiakashallintaa, painopisteen on kuitenkin oltava asiakassuhteiden johtamisessa. Onnistuakseen organisaation on säilytettävä visionsa asiakaskeskeisyydestä, mikä vahvistaa organisaation syvällistä ymmärrystä kerätyn asiakastiedon merkitystä eri osastoille, prosesseihin ja kommunikaatiojärjestelmiin (Sen & Sinha, 2011.) Saavuttaakseen koko organisaation kattava yhtenäinen asiakashallinta, organisaatio vaatii koko organisaation osallistavan strategian eikä vain esimerkiksi markkinointiosaston kattavan strategian. Lisäksi osallistamisen on jatkuttava päivittäisessä muutostyössä (Porra, 1999.) Ylimmän johdon tuki kaikkiin CRM-aloitteisiin on oltava vahvaa onnistumisen edellyttämiseksi. (Sen & Sinha, 2011)

Onnistumisen kannalta johdon rooli on merkittävä yhtenäisen ja toimivan asiakashallinnan muodostamisessa. Johdon tulisi jatkuvasti parantaa ja muokata asiakashallinnan prosesseja joustavammiksi ja kokonaisvaltaisimmiksi. Olennaista on myös johdon riittävä ohjaus asiakkaiden kanssa toimimiseen sekä organisaation palvelukyvyyn ylläpitäminen riittävällä tasolla tavoitteisiin nähden, mm. oikeanlaisen henkilöstön rekrytoimisella ja heidän osaamisensa ylläpitämisellä (Chang et al., 2014.)

3.3 Miten asiakastiedon tehokkaalla jakamisella voidaan vaikuttaa organisaation tehokkuuteen?

Nykypäivän markkinoilla, yritysten ja organisaatioiden on ponnisteltava paljon pärjätäkseen kiihtyvässä kilpailussa, vastatakseen nopeasti asiakkaiden vaatimuksiin ja luodakseen suotuisia suhteita, organisaatioiden on kehitettävä uusia, paranneltuja tuotteita tai palveluja luodakseen riittävästi arvoa jokaiselle yksittäiselle asiakkaalleen. Tähän markkinatrendiin perustuen CRM-järjestelmä ja asiakastiedon hallinta on tunnustettu tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, jossa rakennetaan pitkiä, kannattavia asiakassuhteita tiettyjen asiakkaiden kanssa (Chang et al., 2014.) Asiakaskeskeisen liiketoiminnan rakentaminen on mahdollista, koska CRM, järjestelmänä ja asiakashallinnan johtamisen menetelmänä, auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Ketkä asiakkaista ovat tärkeimpiä ja arvokkaimpia organisaatiolle, ketkä ovat strategisesti tärkeimpiä kumppaneita, ketkä ovat tuottavimpia asiakkaita ja ketkä asiakkaista tulisi hylätä organisaation asiakkuuksista. CRM:n avulla kerätystä ja analysoidusta tiedosta, organisaatio kykenee oppimaan kuinka myydä ja palvella asiakkaitaan heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa paremmin kuin aiemmin. Tiivistettynä CRM mahdollistaa organisaation huomion keskittämisen sille tärkeimpiin asiakkaisiinsa, eli ts. tehostamaan toimintaansa (Galbreath & Rogers, 1999.)

SCM ja ERP toimivat yhdessä CRM:n kanssa koko toimitusketjun tukena, alusta alkaen. Tällainen integroitu kokonaisjärjestelmä mahdollistaa koko organisaation sisäisten prosessien koordinoinnin ulkoisten prosessien kanssa (Rai et al., 2006.) Tiedon tehokas jakaminen ja tiedon saatavuus nopeasti ja helposti hyödynnettävässä muodossa, jokaiselle organisaation osastolle sitä tarvittaessa, mahdollistavat koko organisaation tehokkaamman toiminnan, mikä luonnollisesti johtaa resurssien tehokkaampaan käyttöön ja koko organisaation tehokkaampaan toimintaan.

4 CRM:N JA ORGANISAATION TEHOKKUUDEN VÄLINEN YHTEYS

Luvussa avataan CRM:n ja organisaation tehokkuuden välistä yhteyttä, sillä CRM:ään investoiminen ja sen implementoinnin onnistuminen organisaation tehokkuuden parantamiseksi ei ole itsestään selvyyttä. Tärkeää on ymmärtää, että investoimalla ainoastaan CRM teknologiaan, ei takaa sen positiivista vaikutusta organisaation tehokkuuteen. (Josiassen et al., 2014a) Sen vuoksi kappaleen sisältö on tutkielmalle tärkeä kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna.

Olemassa olevat tutkimukset, kuten (Reinartz et al., 2005, s.63-79) osoittavat, että organisaatiot, joilla ovat vahvat asiakassuhteet toimivat tehokkaammin kokonaisuutena mitaten. Tällaiset organisaatiot esimerkiksi kykenevät tunnistamaan enemmän tuottava asiakkaita, muodostamaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkailleen, mistä vastineeksi ansaitsevat lojaaleja asiakkaita. (Josiassen et al., 2014b)

4.1 Kuinka CRM saadaan tehokkaaseen käyttöön?

Organisaatio voi hyötyä järjestelmästä vain, jos sen käyttöönotto on onnistunut. CRM arvoa tuottavana strategiana vaatii keskittymistä, harjoittelua ja investointeja teknologiaan ja ohjelmiin, jotta CRM lopulta yhdistää ihmiset, teknologian ja organisaation kyvyt sekä luo yhteyden organisaation ja sen asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden välille (Coltman et al., 2011.) Oksanen (2010, s.29-30) määrittelee kolmen kriteerin mukaan onnistuneen CRM:n käyttöönoton: 1. vähintään 80% suunnitelluista käyttäjistä ovat säännöllisiä käyttäjiä, 2. CRM tuottaa relevanttia dataa liiketoiminnan johtamiseen ja 3. CRM on muodostunut olennaiseksi osaksi organisaation tiedonhallintaa ja CRM:n avulla organisaation asiakkaat tunnetaan aidosti paremmin. Oksanen (2010, s.49) nostaa esille kriittisyyden johdon ja CRM:n omistajan sitoutuneisuudelle, CRM projektiin osana liiketoimintaa, käyttöönoton onnistumisen kannalta. Samaa ovat myös Gentle (2002, s.71) , GoldenBerg (2008, s.53) , Payne (2006, s.350) , Peppers ja Rogers (2004, s.382) sekä Rajola (2003, s.153) painottaneet aiheesta kirjoittaessaan.

CRM:n eri osa-alueet vaikuttavat eritavoin organisaation tehokkuuteen. Nämä osa-alueiden erot voivat olla syynä useiden organisaatioiden CRM:n käyttöönoton

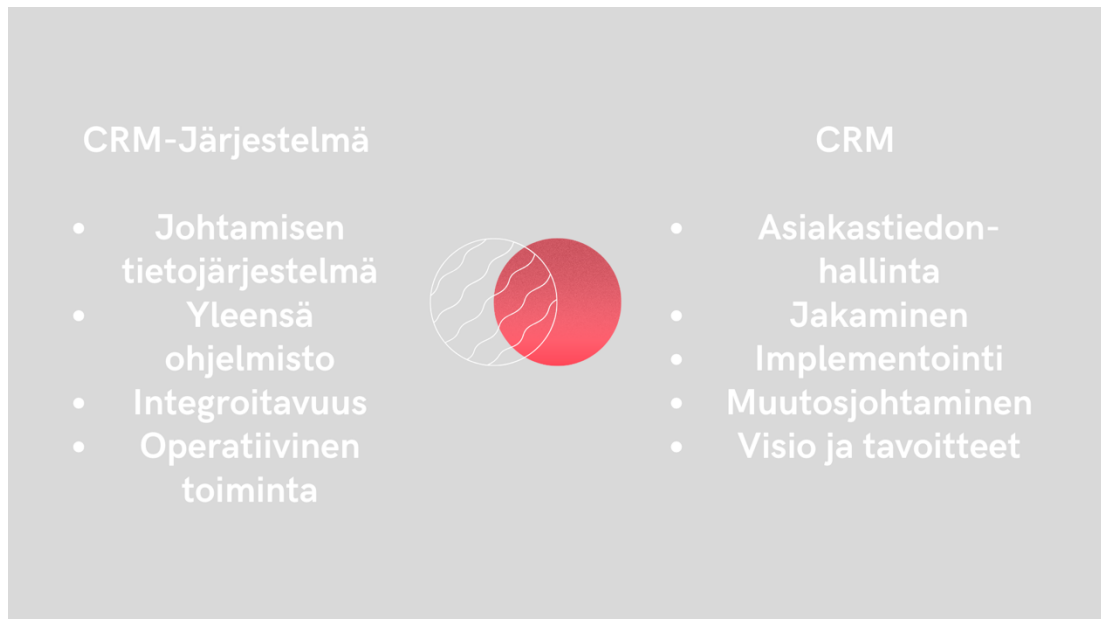
epäonnistumiseen. Osa-alueiden vaikutusten tunteminen taas on tuonut valtavia rahallisia hyötyjä CRM:n tehokkaasta ja onnistuneesta implementoinnista organisaation toimintaan (Jayachandran et al., 2005; Srinivasan & Moorman, 2005.) CRM:n implementointi tehokkaaseen käyttöön ei ole helppo tehtävä eikä pelkkä investoiminen CRM järjestelmään riitä parantamaan organisaation tehokkuutta vaan huomattavasti tärkeämpää on keskittyä kehittämään CRM:n ominaisuuksia, etenkin niitä, jotka mahdollistavat tärkeän asiakastiedon tuottamista ja levittämistä organisaation eri osastoihin. Yhdessä CRM:n ominaisuuksien parantamisen kanssa yhtä tärkeää on implementoida organisaatioon prosesseja, joissa hyödynnetään CRM:n avulla kerättyä tärkeää asiakastietoa. Ilman tietojen käsittelyä ja muokkaamista osastolle hyödylliseen muotoon ei kerätystä tiedosta ole tehostamaan organisaation toimintaa (Josiasen et al., 2014, s.6.) Edellä mainitun vuoksi nousevana ajatuksena on, ettei asiakastiedon laatu ole enää vain teknillinen ongelma vaan myös organisationaalinen ongelma. Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta siitä on tehty hyvin vähän tutkimusta, kuinka organisaation käytänteet ja prosessit vaikuttavat asiakastietokantaan ja CRM:n ja CRM järjestelmän tehokkuuteen organisaatiossa. (Rust et al., 2010)

4.2 Miten organisaation eri osa-alueet vaikuttavat CRM:n käytön tehokkuuteen?

Tutkimukset ovat osoittaneet, että, etenkin B2C, liiketoiminnoissa tunnustetut ja tunnetut asiakassuhteet ovat positiivisesti vaikuttaneet koko organisaatioon. Etenkin nyt maailman muuttuttua tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen on havaittu, että parantuneet asiakassuhteet asiakkaisiin johtavat tuottoisaan ja kestäväan tuottojen kasvuun (Sivaraks et al., 2011.) Tehokas CRM:n käyttö vaikuttaa koko organisaatioon. Yleisimpiä ongelmia CRM:n käytössä ovat mm. horisontaaliset viestintäsiilot, sisäiset reviiirikiistat asiakastiedon omistamisesta, epäonnistumiset olemassa olevan asiakastiedon jakamisessa toiminnallisten yksiköiden kesken ja koko organisaation tasolla vision puuttuminen asiakastiedon ylläpidosta, käyttötarkoituksesta ja rikastamisesta. (Rust et al., 2010) Josianssenin tutkimusryhmän toteuttama tutkimus osoittaa, että jo asiakastiedon tuottaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Vielä voimakkaammin tehokkuutta parantaa asiakastiedon jakaminen organisaation toiminnallisten yksiköiden kesken. CRM:n implementointi vaatii koko organisaation huomion ja opettamisen sen käyttämiseen,

tämä huomattiin tutkimuksessa CRM:n investointikustannusten välisenä positiivisena yhteytenä (Josiassen et al., 2014, s.134.)

Peltierin tutkimusryhmän tutkimus osoittaa, että laadukas asiakastieto vaikuttaa sekä asiakkaaseen että organisaation tehokkuuteen ja tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä asiakastiedon laatuun on johdon onnistuminen CRM järjestelmän käytön ja käyttötarkoituksen implementoinnissa organisaation jokaiselle tasolle. Lisäksi johtoportaan henkilöiden, jotka haluavat parantaa CRM:ää ja CRM-järjestelmää tulee keskittyä kehittämään tiimensä toimintaa mieluummin kuin ainoastaan teknologiaa. Organisaation johdon tulee myös ottaa vastuuta ja asettaa tavoitteita jokaiselle organisaation tasolle, myös johdon korkeimmalle tasolle, jotta CRM ja CRM järjestelmä saadaan tehokkaaseen käyttöön organisaatiossa. Iso osa organisaatio kulttuurin vaikutuksesta organisaation tehokkuuteen, johtuu datan onnistuneesta jakamisesta osastojen, kuten IT, markkinointi ja johto, kesken ja asiakastiedon laadusta, mikä on tulosta onnistuneesta asiakaslähtöisen kulttuurin implementoinnista organisaatioon. Heidän tutkimuksensa myös osoittaa, että yhteistyö markkinointi- ja IT-osaston välillä parantaa todennäköisyyttä, että CRM-järjestelmälle määrätyt tavoitteet tulevat integroitua, dataa jaetaan organisaation osastojen välillä tehokkaasti ja asiakastiedon laatu paranee, verrattuna organisaation aiempaan tasoon (Peltier, James W. et al., 2013.) Myös Krasnikov selvitti tutkimuksessaan CRM järjestelmän ja asiakastiedonhallinnan johtamisen vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Hän tutkimusryhmineen todensi tämän vaikuttavan eri tavalla organisaation eri osa-alueisiin. Heidän löydöksensä oli, että CRM vaikuttaa negatiivisesti kustannustehokkuuteen, mutta samaan aikaan positiivisesti tuloksenteon tehokkuuteen. Krasnikovin tutkimuksen rajoitteena oli yksinkertaiset mittarit, mikä ei tarjonnut tarkempaa tietoa CRM:n, eli asiakastietojärjestelmän osa-alueiden vaikutuksista koko organisaation tehokkuuteen (Krasnikov et al., 2009.)



Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksista organisaation tehokkuuteen

5 METODIT

Tässä luvussa avataan mikä on kirjallisuuskatsaus ja miten tutkielmaan on valittu relevantti aineisto sekä miten aineistoa on käsitelty ja arvioitu tutkimusprosessin aikana.

5.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, jotka Salminen (2011, s. 6 - 9) jakaa kolmeen; meta-analyysiin, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen. Tutkielmaani olen valinnut kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, sillä sen avulla tutkielmani tavoitteet täyttyvät parhaiten. Menetelmän avulla kykenen kuvaamaan tarkasteltavaa ilmiötä riittävän laaja-alaisesti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus nähdään yleiskatsauksena ilmiöön, jota tarkastellaan, mikä sopii tutkielmani luonteeseen erinomaisesti.

Salminen (2011) erottaa kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta vielä toisistaan eroavat suuntaukset, narratiivinen ja integroiva katsaus. Tutkielmani toteutan narratiivisella kirjallisuuskatsauksen menetelmällä ja analyysissa hyödynnän kuvailevaa synteesiä. Tutkielmassani paras valinta tutkimusmetodiksi on narratiivinen kirjallisuus katsaus, sillä pyrin synnyttämään synteesiä CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksista organisaation tehokkuuteen sekä avaamaan yleisesti CRM:n käyttöä organisaatioissa.

5.2 Aineiston hankinta

Aineiston hankintaprosessi lähti liikkeelle aiheen ja tutkimuskysymysten alustavasta määrittelystä, jonka avulla hakusanat tietokantahakuihin muodostettiin ja haut kyseisillä sanoilla toteutettiin. Tähän tutkielmaan aineistoa hankittiin useista tietokannoista; Oula-Finna, Business databases (Proquest), Business Source Complete (EBSCO), Scopus ja Julkaisufoorumi. Kaikkia näitä tietokantoja käytettiin hyväksi aineiston hankinnassa ja kahta viimeistä etenkin lähteiden julkaisupohjien laadun arvioimiseen. Hakukriteereinä hauissa olivat vertaisarvioidut (Peer reviewed) ja akateemiset julkaisut (Academic journals). Hakusanat ja hakukriteerit tarkentuivat prosessin aikana. Julkaisuajankohta rajattiin 2010 vuoteen, mutta lähteiden puutteen

tai lähteen relevanttiuden vuoksi aineistoa, valittiin myös aikaisemmilta vuosilta. Löydettyjen relevanttien julkaisujen lähdeluettelot käytiin lävitse ja niistä hankittiin myös aineistoa tutkielmaa varten.

Hakusanoina sähköisissä tietokannoissa käytettiin muun muassa seuraavia käsitteitä ja sanayhdistelmiä: ”asiakkuuden johtaminen,” ”johtaminen,” ”myynti,” ”myynnin johtaminen,” ”organisaation tehokkuuden mittarit,” ”asiakkaan tunteminen,” ”markkinointi,” ”crm,” ”sales effectivity,” ”customer relationship management” ja ”sales management.”

5.3 Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta

Sähköisistä tietokannoista löytyi runsaasti asiakkuuden hallintaan ja organisaation tehokkuuteen liittyviä julkaisuja. Julkaisuja käytiin lävitse ja havaittiin niiden olevan liian kaukana tutkimuskysymyksestä, joten hakusanoja tarkennettiin ja sopivia julkaisuja alkoi löytyä. Julkaisujen massaa seulottiin seuraavalla tavalla: otsikoiden perusteella valittiin mahdollisimman relevantteja julkaisuja, jotka tutkielman edetessä käytiin lävitse lukemalla abstrakti ja mahdollinen johdanto sekä silmäilemällä julkaisu kauttaaltaan lävitse. Tämän perusteella päätettiin tutustua joko tarkemmin aineistoon taikka hylätä se. Tarkempi tutustuminen tarkoittaa myös julkaisujen johtopäätöksiin sekä yhteenvedoon tutustumista sekä myös lähdeluettelon arviointia. Julkaisujen lähdeluetteloista löytyneitä mahdollisesti relevantteja lähteitä käsiteltiin samoin kuin aiemmin kuvattu sähköisten tietokantahakujen osalta löydettyjä julkaisuja.

Tämän prosessin avulla julkaisuista koostui relevanttien julkaisujen joukko, jotka luettiin yksi kerrallaan lävitse ja tutkielmaan kirjattiin tutkimuskysymykseen, alakysymyksiin ja lisäksi määriteltyihin tutkielman toteuttamista helpottaviin lisäkysymyksiin löytyviä vastauksia oletettuun tutkielman kappaleeseen. Samalla karsittiin myös julkaisuja, jotka paljastuivat hyödyttömiksi tutkimuskysymyksen kannalta tai eivät olleet riittävän luotettavasta lähteestä taikka laadullisten seikkojen vuoksi. Kokonaisuutena tutkielmaan valikoitui suuri joukko julkaisuja, joita kyettiin hyödyntämään tutkimuskysymykseen vastatessa.

Siirrettyjä relevantteja julkaisuja RefWorksiin siirrettiin yhteensä 110, joista käytettiin tässä tutkielmassa lopulta noin 40 julkaisua. Lisäksi lähteenä käytettiin 5 kappaletta aihetta käsitteleviä kirjoja. Tutkimusmenetelmän valinnan tueksi käytettiin tutkimusmenetelmiä käsitteleviä julkaisuja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään teoreettisen viitekehyksen pohjalta pohdinnan kautta johtopäätöksiä. Lisäksi tutkielman tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia. Tämä luku yhdistää ja kokoaa koko tutkielman sisällön.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymys *”Millainen vaikutus tehokkaalla CRM:n käytöllä on palveluorganisaation tehokkuuteen?”* Vastaus tutkimuskysymykseen rakennetaan vastaamalla kolmeen alatutkimuskysymykseen ja lopuksi vetämällä kaikkien neljän kysymyksen langat yhdeksi tiivistetyksi kokonaiskuvaksi CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksista palveluorganisaation tehokkuuteen. Tällä tavoin esitettynä tutkimuskysymyksen vastaukseen päästään johdonmukaisesti ja riittävän kattavasti.

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä *”Mitä tarkoittaa tehokas CRM:n käyttö?”* pyritään tutkimuksessa kasvattamaan ymmärrystä CRM:stä järjestelmänä ja nostamaan esille millaisia asioita CRM:n tehokas käyttäminen organisaation eduksi tarkoittaa. Tutkimuksessa ymmärrettiin, että CRM:n tehokas käyttäminen on todella paljon monimuotoisempi kokonaisuus kuin ensituntumalta voisi ymmärtää ja tehokkaalla CRM:n käytöllä luodaan pohja ja mahdollisuudet organisaatiolle kasvaa, kehittyä ja oppia toiminnastaan. Tehokkaaseen käyttämiseen liittyy elintärkeänä osana onnistuneen käyttämisen kannalta järjestelmän implementointi organisaatioon, mikä vaatii taustalle selkeän vision ja tavoitteen organisaatiolle sekä riittävästi resursseja ja johdon motivaatiota ajaa muutosta organisaatioon. Useat tutkimukset, esimerkiksi (Oksanen, 2010, s.49) ovatkin nostaneet esille johdon ja CRM:n omistajan sitoutuneisuudelle CRM projektiin muun liiketoiminnan ohella. Yhteenvetona voitaisiin määritellä, että tehokas CRM:n käyttö tarkoittaa sitoutunutta johtoa ja CRM:n omistajaa, jotka ovat määritelleet projektilleen vision ja selkeät tavoitteet sekä näiden mukaiset mittarit. Tehokkaimmillaan CRM kattaa koko asiakassuhteen ja integroituu muihin organisaation johtamisenjärjestelmiin, jolloin kaikki tieto on

saatavilla niin sanotusti ”yhdestä paikasta.” Tällöin myös organisaation eri osastoille ja osa-alueille saadaan yhdisteltyä juuri heidän tarvitsemansa tieto jatkokäyttöä varten.

Seuraavana alatutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on ”*Miten tehokas CRM:n käyttö parantaa asiakaskokemusta?*” Tällä halutaan laajentaa ja kuvata CRM:n tehokkaan käytön ja asiakkaan kokeman asiakaskokemuksen välistä yhteyttä. ”Yhden paikan” tietolähteen periaatteen mukaan, jokaisella organisaation osastolla on aina käytettävissään kaikki juuri heille olennainen tieto asiakkaasta. Esimerkiksi laskutuksella on sopimukset ja sovitut laskutustapatiedot ja myynnillä on kaikki asiakkaasta kerätty tieto jo ennen ensimmäistä ihmiskontaktia käytössään kontaktiaan varten. Tarvittaessa ”yhdestä paikasta” on saatavilla myös muu asiakkaaseen liittyvä tieto aina ja jokaisella silloin, kun tarvitsee. Tällainen toimintatapa ja sitä tukeva järjestelmä vähentää ylimääräisten töiden ja selvittelyjen määrää ja asiakasrajapinta organisaatiossa kykenee palvelemaan asiakkaan nopeasti ja yksilöidysti, kun kaikki asiakkaan tieto on helposti saatavilla ja asiakaspalvelussa toimiva henkilö kykenee tiedon pohjalta perehtymään asiakkaan tilanteeseen. Parempien asiakaspalvelutilanteiden ja organisaation sisäisten-, että ulkoisten prosessien yhteen toimivuus johtavat parempiin ja toimivampiin asiakassuhteisiin. Tällaiset asiakassuhteet taas johtavat tuottoisampaan liiketoimintaan ja kestäväan tuottojen kasvuun. (Sivaraks et al., 2011)

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on ”*Kuinka tehokas CRM:n käyttö vaikuttaa organisaation johtamiseen?*” Tällä kysymyksellä tutkimuksessa halutaan nostaa esille johtamisen tärkeyttä koko muutosprosessissa kuin myös CRM:n toteuttamisessa ja CRM järjestelmän päivittäisessä käyttämisessä ja toiminnassa. Organisaation johtaminen täytyy olla määrätietoista ja toiminnan luonteenpiirteet täytyy johdossa ymmärtää. Asiakashallintaa ja asiakaskokemusta parantaessa johdon tuki on ehdottoman tärkeä aivan ylimmältä johtoportaalta saakka, sillä CRM:ssä ja CRM järjestelmän hyödyntämisessä ei ole kyse pelkästään ohjelmasta ja markkinointiosaston projektista. Kyseessä on koko organisaation kattava toimintakulttuuri, joka täytyy implementoida, jotta CRM saadaan tehokkaaseen käyttöön ja CRM:n potentiaaliset hyödyt organisaatiolle realisoitua. CRM yhtenä johtamisen tietojärjestelmistä linkittyy voimakkaasti myös sitä kautta johtamiseen ja koko organisaation toimintaan. Jatkuvasti koveneva kilpailu ja markkinoiden

kiihtyminen pakottavat organisaatiot oppimaan yhä nopeammin asiakkaistaan ja palvelemaan heitä yhä paremmin ja yksilöllisemmin. Jotta tähän kysyntään organisaatiot kykenevät vastaamaan, organisaation johdon rooli on loppujen lopuksi hyvin suuri CRM:n tehokkaan käyttämisen onnistumisen kannalta.

Kuten aikaisemmasta voidaan huomata, CRM on hyvin moniulotteinen käsite ja asia organisaatiossa. Myöskin CRM:n tehokkaan käytön vaikutukset voivat olla monenlaiset, sekä hyviä että huonoja tehokkuuden kannalta. Onnistuneen käyttöönoton ja johtamisen seurauksena, jolloin organisaatiolla on selkeä suunta ja selkeä suunnitelma, kuinka tavoite tullaan saavuttamaan, organisaation tehokkuus kasvaa ja se kykenee jalostamaan asiakkaistaan yhä kannattavampia ja oppimaan ja tehostamaan omaa toimintaansa tehokkaan CRM:n käytön myötä. Organisaatiosta muodostuu nk. oppiva organisaatio, joka kykenee palvelemaan asiakkaansa tehokkaasti ja yksilölliset tarpeet sekä halut huomioiden. Organisaatio esiintyy ja näkyy yleisölleen yhtenä organisaationa ja kykenee vahvistamaan brändiään sekä imagoaan haluamaansa suuntaan. Toisin sanoen asiakkaan kokema arvo kasvaa ja organisaatio kykenee saamaan korkeampaa hintaa samasta palvelusta, jolloin syntyy win-win-tilanne, jonka myötä organisaation tuloskehitys on kestäväällä pohjalla. Tähän yhteyteen voidaankin todeta, että organisaation kokemat hyödyt CRM-järjestelmästä ja CRM:stä ovat hyvinkin organisaatio riippuvaisia. Hyötyjen suuruuteen ja laatuun olennaisena osana vaikuttaa organisaation johto ja johtaminen. Kuten luvussa neljä esitetty teoreettinen viitekehys (Kuvio x) osoittaa, johtaminen ja varsinainen CRM kulkevat käsikädessä ja itse järjestelmä on vain operatiivinen osa koko organisaation CRM:ää.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Käytännön tasolla organisaatioiden täytyy olla monella tapaa valmis aloittamaan CRM-projekti, jossa suunnitellaan sopiva järjestelmä, asetetaan tavoitteet ja vaiheet suunnitelmassa edistymiselle sekä varataan riittävästi resursseja CRM:n kokonaisvaltaiseen implementointiin. Organisaation omistajien ja johdon intressit on edullista olla samat tai vähintäänkin saman suuntaiset, jotta intressiristiriidoilta vältyttäisiin ja organisaatio kehittyisi CRM:nsä kanssa samaan yhteiseen suuntaan. Organisaation strategia ja tulevaisuustyössä tulisi ottaa huomioon myös CRM ja

ideaalitapauksissa CRM yhdessä muiden johtamisen tietojärjestelmien kanssa olisi ”yksi järjestelmä,” jonka kautta ja välityksellä organisaatiota kyetään johtamaan ja kerättyä big dataa analysoimaan organisaation eduksi. Asiakashallinnan kokonaisvaltainen johtaminen organisaatiossa ei ole helppo tehtävä. Tehtävä vaatii organisaation omistajien ja johdon täyden sitoutumisen CRM:ään, jotta visio, strategia ja tavoitteet ovat linjassa CRM:n tavoitteiden ja mittareiden kanssa. Etenkin vanhemmissa organisaatioissa, joissa tutkielmassa esitetty CRM tulee uutena asiana ja ilmiönä organisaatioon, myös muutosjohtamisen merkitys ja voimakkuus organisaation onnistumisen mahdollisuuksia ja onnistumista arvioitaessa korostuu nuorta organisaatiota korkeampaan arvoon.

6.3 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielma osallistuu asiakashallinnan aktiiviseen keskusteluun olemassa olevaa tietoa kokoamalla ja yhdistämällä uudeksi tiedoksi johtopäätösten kautta. Tutkielman tuottama uusi tieto täydentää ja yhdistää jo olemassa olevaa tutkimusta sekä saattaa englannin kieltä taitamattoman lukijakunnan saataville suomenkielistä tutkimusta asiakashallinnan aihepiiristä. Tutkielma lähteiden kannalta laajana kirjallisuuskatsauksena antaa kattavan kuvan tutkielman aiheesta. Aikaisemmat tutkimukset ovat tuottaneet tietoa runsaista organisaatioon kuuluvista eri osa-alueista ja CRM:n eri osa-alueista, jotka tässä tutkielmassa on pyritty kokoamaan yhteen ja luomaan asiakashallinnan järjestämiseen ja johtamiseen selkeämpää selkärankaa. Lisäksi tutkielmalla pyritään luomaan tulevaisuuden kuvaa, millaiseksi asiakashallinnan vaatimukset markkinoilta ollaan asettamassa ja millaisin toimenpitein niihin olisi mahdollista vastata.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu hyödyntäen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen aiheen tai ilmiön kuvaamisen onnistumisen arviointia, jota voidaan tehdä ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta. Yleistettävyyttä arvioi ulkoinen näkökulma ja sisäistä johdonmukaisuutta sekä ristiriidattomuutta sisäinen näkökulma. Tällaiseen laadullisen kirjallisuuskatsauksen

yhteydessä arvioidaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen tuloksen toistettavuutta (Koskinen et al., 2005, s.254.)

Tutkielma etenee johdonmukaisesti rakentaen ensin teoreettisen viitekehyksen, jossa laaja-alaisesti käydään asiayhteyteen liittyvää tutkimusta lävitse hyödyntäen runsaasti lähteitä ja tulkitsemalla lähteiden tietoa riittävän tarkasti. Lisäksi tutkielmassa avataan käytetyt tutkimusmenetelmät ja kuinka aineistoa on tutkielman edetessä arvioitu ja käsitelty. Tutkielman tulokset perustuvat laajaan aineistoon, noin 35 artikkelia ja 5 kirjaa, jotka käsittelevät tutkimusaihetta ja ovat karsittu relevanttiuden perusteella noin 12 000 lähteen joukosta. Laajan aineiston lisäksi tutkielman tulokset perustuvat aineiston pohjalta tehtyyn pohdintaan, jossa yhdistettiin tutkielman aikana käytettyä aineistoa kokempohjaiseen tietoon. Tutkielman aineisto oli laaja-alaista, eli tutkimusaineistoa oli usealta eri palvelualalta, joten tutkielmasta saatava tieto on suhteellisen luotettavasti yleistettävissä palvelualan organisaatioihin. Mainitun perusteella tutkielman voidaan todeta olevan sisäisesti ja ulkoisesti validi.

Koskinen ym. (2005, s.254-255) määrittelevät reliabiliteetin tarkoittavan laadullisen tutkimuksen kuten kirjallisuuskatsauksen yhteydessä aineiston käsittelyn ja aineiston analyysin luotettavuutta sekä tutkimuksessa saatavien tulosten toistettavuutta. Aikaisemmin mainittu tutkielmassa käytetty korkea lähteiden määrä ja niiden tarkka rajaaminen suuresta potentiaalisten lähteiden massasta lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia toteutuneen tutkimusprosessin kuvauksen lisäksi. Johtopäätösluvussa esitettävien tulosten ja johtopäätösten toistettavuutta voidaan tässä tutkielmassa arvioida sen perusteella, että kykeneekö lukija päätyämään samoihin johtopäätöksiin tutkielmassa esille tuotujen seikkojen myötä. Tutkielmassa on onnistuttu saavuttamaan korkea reliabiliteettitaso, sillä lukija kykenee samanlaisella aineistolla saavuttamaan samanlaisen lopputuloksen käyttäen tutkielmassa kuvattuja menetelmiä.

Tutkielman rajoitteina voidaan nähdä se, että varsinaisesta tutkimuskysymyksestä ei juuri löytynyt suoraa tutkimusta vaan tutkimuskysymykseen vastaus täytyi rakentaa suuresta määrästä eri tutkimuksia, jotka rakensivat pala palalta kokonaiskuvaa, joka esitetään tutkielman johtopäätösluvun kappaleessa 6.1. Tutkimuksen rajoitteena tulosten kannalta on tulosten yleistettävyys ainoastaan palvelualalle, mikä johtui aineiston vähyydestä tuotokeskeisille aloille asiakashallinnan näkökulmasta.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Aihe on erittäin ajankohtainen ja organisaatiot tarvitsevat yhä lisää tietoa, kuinka he voivat ja kykenevät oppimaan asiakkaistaan, yhteistyökumppaneistaan sekä itsestään yhä nopeammin, paremmin ja tarkemmin. Aiheesta jatkotutkimusten tarve on suuri, sillä CRM:n tehokkaan käytön vaikutuksista organisaatioon ei löytynyt isomman kuvan tutkimusta laisinkaan, vaan löytyneet tutkimukset olivat rajattu yhteen tiettyyn osa-alueeseen, vaikka tutkittava ilmiö on hyvinkin moniulotteinen ja sisältää useita eri osa-alueita, jotka onnistumisen kannalta organisaation täytyy hallita riittävällä tasolla. Tälle tutkielmalle sopivat jatkotutkimus keskittyisivät CRM:n tehokkaan käytön implementointiin, case yrityksen seuraamiseen kuinka implementointi onnistuu ja millaisia vaikutuksia tutkielmassa esitetyllä tehokkaalla CRM:n käytöllä on case yrityksen tehokkuuteen, toiminnalliseen ja taloudelliseen tehokkuuteen. Tällaisia tutkimuksia tekemällä saataisiin lisää tietoa ja osaamista kehittää ja tehostaa palveluorganisaatioiden toimintaa sekä tuloksetekokykyä, johon osakeyhtiölaki velvoittaa osakeyhtiön muodossa toimivat organisaatiot.

LÄHTEET

References

- Ala-Mutka, J., & Talvela, E. (2004). *Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus*. Talentum.
- Buttle, F. (2009a). *Customer relationship management: Concepts and technology*. Sydney: A Butterworth-Heinemann, 1
- Buttle, F. (2009b). *Customer relationship management: Concepts and technology*. Sydney: A Butterworth-Heinemann, 1
- Chang, H. H., Wong, K. H., & Fang, P. W. (2014). *The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance* <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.dss.2014.06.010>
- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219.
- Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.
- Even, A., Shankaranarayanan, G., & Berger, P. D. (2010). Managing the quality of marketing data: cost/benefit tradeoffs and optimal configuration. *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 209-221.

- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *TQM Magazine*, 11(3), 161-171. 10.1108/09544789910262734
- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*,
- Gentle, M. (2002). *The CRM project management handbook: building realistic expectations and managing risk*. Kogan Page Publishers.
- Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in real time: empowering customer relationships*. Information Today, Inc.
- Gray, A. (2019). *CRM for more business* Westfair Communications, Inc.
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592-608.
- 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(4), 177-192.
- Josiassen, A., Assaf, A. G., & Cvelbar, L. K. (2014a). *CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?* <https://doi-org.pc124152 oulu.fi:9443/10.1016/j.ijhm.2013.08.005>

- Josiassen, A., Assaf, A. G., & Cvelbar, L. K. (2014b). *CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?* <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.ijhm.2013.08.005>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum,*
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61-76.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2009). *Management Information Systems: International Edition, 11/E. KC Laudon, Management Information Systems: International Edition, 11*
- Lee, S., & Lim, T. (2017). Retailer's Innovative Differentiation Method Based on Customer Experience: Focusing Mediating Effect of Omni-channel Shopper Type. *Quality Innovation Prosperity*, 21(2), 37-51.
- Navimipour, N. J., & Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052-1066.

- Navimipour, N. J., & Zareie, B. (2015). A model for assessing the impact of e-learning systems on employees' satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 53, 475-485.
- Ohlhorst, F. J. (2012). *Big data analytics: turning big data into big money*. John Wiley & Sons.
- Oksanen, T. (2010). CRM ja muutoksen tuska–Asiakkuudet haltuun. *Helsinki: Talentum*,
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship*.
- Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.
10.1016/j.intmar.2012.05.001
- Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). *Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance* <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.intmar.2012.05.001>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Porra, J. (1999). Colonial systems. *Information Systems Research*, 10(1), 38-69.
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, , 225-246.

- Rajola, F. (2003). *Customer relationship management: Organizational and technological perspectives*. Springer Science & Business Media.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 94-101.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Sen, A., & Sinha, A. P. (2011). *IT alignment strategies for customer relationship management* <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.014>
- Sivaraks, P., Krairit, D., & Tang, J. C. (2011). Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 141-157.
- Srinivasan, R., & Moorman, C. (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 69(4), 193-200.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5-33.

