



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ASIAKKUUDENHALLINTA YRITYKSEN TALOUSJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA, KÄSITEANALYYTTINEN TUTKIMUS**

Pro Gradu -tutkielma  
laskentatoimi

Laatija:  
Leena Kalliomäki

Ohjaajat:  
KTT Esa Puolamäki  
KTM Jaana Määttä

27.7.2011  
Tampere



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	4
1.1	Tutkimusaiheen tausta.....	4
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset .....	5
1.3	Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat .....	6
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	9
1.5	Tutkielmaraportin rakenne .....	10
2	ASIAKKUUDENHALLINTA .....	11
2.1	Käsite ja sen luokittelu .....	11
2.2	Näkökulmat .....	15
2.3	Asiakkuudenhallinnan tasot .....	25
2.4	Hyödyt.....	27
2.5	Talouden rooli asiakkuudenhallinnassa .....	31
3	TALOUDEN JOHTAMINEN.....	33
3.1	Yrityksen talousprosessi ja taloudelliset toimintaedellytykset .....	33
3.2	Talousjohtaminen .....	35
3.3	Talousjohtamisen systematiikka .....	36
3.4	Talouden ohjaus .....	42
3.5	Talousjohtamisen tehtävät.....	45
3.6	Asiakkuudenhallinnan rooli talousjohtamisessa .....	46
4	PÄÄTELMÄT .....	49
4.1	Yhteenvedo .....	49
4.2	Johtopäätökset .....	50
4.3	Tutkielman tarkastelu.....	54
4.4	Jatkotutkimusaiheet.....	55
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET .....	62
	LIITE 1 ASIAKKUUDENHALLINNAN MÄÄRITELMIÄ .....	62
	LIITE 2 ASIAKKUUDENHALLINNAN HYÖTYJEN LUOKITTELU .....	64

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Paradigmaattinen dikotomia 1 .....	6
Kuvio 2	Tutkimusotteiden luokitus.....	7
Kuvio 3	Asiakkuudenhallintamääritelmien jatkumo .....	13
Kuvio 4	Yrityksen talousprosessi .....	33
Kuvio 5	Talousjohtaminen perustehtävät johtamisen substanssialueiden mukaan	38
Kuvio 6	Yrityksen talousjohtamisen teoreettis-käsitteellinen systematiikka.....	39

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Hallitsevat asiakkuudenhallintanäkökulmat .....	16
Taulukko 2	Talousjohdon tehtävät johdon kolmitehtäväjaon mukaan .....	40
Taulukko 3	Talousjohdon tehtävät johtamistasoittain .....	41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusaiheen tausta

Yrityksen liiketoiminta koostuu tuotteen, asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta. Eri aikoina tekijöiden merkitys on vaihdellut, mutta 2000-luvun johtamisen painopiste on asiakkaassa. Myös yrityksen johtamisjänne on laajentunut yrityksen ulkopuolelle sekä ympäristön vaikutus yritykseen on muuttunut suuremmaksi kuin yrityksen vaikutus ympäristöön. (Hellman & Värilä 2009, 15–23).

Painopisteen vaihtuminen tuotteesta asiakkaaseen on seurausta toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Massatuotannon ja markkinoinnin aikakausi on jäänyt historiaan ja yritykset kehittävät toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, jolloin hyvälle asiakkaalle pyritään myymään tuotteita ja palveluita, joita he tarvitsevat. (Storbacka & Lehtinen 2002, 18–19.) Yrityksen menestymisen kannalta oleellista ei siis ole tuotannon tehostaminen (Storbacka & Lehtinen 2002, 19), vaan selvittääkseen kovasta kilpailusta yrityksen toiminnan ja ajattelun täytyy olla asiakassuuntautunutta (Minami & Dawson, 2008, 375; Puolamäki 2007, 45) ja yrityksen tulee sekä tunnistaa että täyttää asiakaidensa tarpeet (Mäntyneva 2001, 9). Lisäksi menestyminen edellyttää ulkoisen tiedon kattavaa huomiointia sekä sisäisen ja ulkoisen tiedon taitavaa yhdistämistä (Hellman & Värilä 2009, 19).

Ulkoisen tiedon huomioinnin lisäksi johdon tietotarpeet, työkalut sekä johtamisessa käytettävä tieto on muuttunut. Tuotetietoa laaja-alaisempi, tarkempi sekä monipuolisempi asiakastieto on noussut perinteisen tuote- ja taloustiedon rinnalle, jolloin tuotteiden arvon lisäksi johtamisessa kiinnitetään huomiota myös asiakkaiden ja asiakassuhteiden arvoon (Hellman & Värilä 2009, 16). Johtamistiedoissa painotetaan myös arvioiden, hajanaisuuden ja menneisyyden sijaan enemmän faktoja, talous-, tuote- ja asiakastiedon integraatiota sekä tulevaisuutta (Hellman & Värilä 2009, 25–31). Tärkeässä roolissa tiedon tuottajana sekä kerääjänä on asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka on osa asiakkuudenhallintaa ja asiakaslähtöistä liiketoimintaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

Liiketoimintaympäristön kehittymisen ja asiakassuuntautuneen ajattelun myötä, myös funktioiden roolit ovat muuttuneet ja niiden yhteistyön merkitys liiketoiminnalle on kasvanut. Funktionaalinen liiketoimintaympäristö on vaihtunut horisontaaliseksi ja eri funktioiden tietoja pyritään yhdistämään mielekkäällä tavalla, jotta saadaan aikaan monipuolinen ja luotettava kuva asiakkaasta, yrityksen ja asiakkaan välisestä toiminnasta sekä sen tuloksellisuudesta ja arvosta. (Hellman & Värilä 2009, 57–58; 98–99.) Talousfunktion rooli on kehittynyt pelkästä taloustiedon kerääjästä asiakastiedon analysointiin ja tuottamiseen jokaisella liiketoiminta-alueella.

Myös talousjohtamisen rooli on muuttunut yhteiskunnan kehittyessä monimuotoisemmaksi ja nopeammaksi. Eri toimenpiteiden taloudellisista vaikutuksista on tullut suurempia (Bergstrand 1997, 15), eikä yrityksen talousjohtamista voida enää tarkastella yksittäisenä toimintona, vaan se tulee nähdä tärkeänä osana yrityksen kaikkia prosesseja (Hellman & Värilä 2009, 98–99). Pelkkä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen tarkkailu ei myöskään enää riitä (Puolamäki 2007, 63), vaan talousjohtolta odotetaan toimintaa, joka on muiden toimintojen rinnalla luomassa yrityksen tulevaisuutta. Talousjohto ei siis toimi enää vain ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, vaan sen vastuualueen rajat laajenevat toimintaympäristön kehittymisen vuoksi sekä yrityksen sisä-, että ulkopuolella. (Puolamäki 2007, 17.)

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkielmassa kuvataan asiakkuudenhallinnan eri näkökulmia sekä talousjohtamista ja pyritään muodostamaan yhtenäinen käsitys asiakkuudenhallinnasta talousjohtamisen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on selvittää kirjallisen aineiston pohjalta, miten asiakkuudenhallinta ilmenee talousjohtamisessa. Käsiteanalyysin tutkimusongelma muotoillaan seuraavasti:

*Miten asiakkuudenhallinnan käsitteellinen sisältö määritellään talousjohtamisen näkökulmasta?*

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien tukikysymysten kautta:

- Mitä on asiakkuudenhallinta?
- Mitä tarkoitetaan talousjohtamisella?
- Mitkä ovat talousjohtamisen tehtävät?
- Mikä on asiakkuudenhallinnan merkitys yritystoiminnalle?

Tutkielman otsikko on ” Asiakkuudenhallinta yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta, käsiteanalyttinen tutkimus”. Otsikossa ilmenevällä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritysten asiakkuuksien määrätietoista johtamista ja teema-alueita, josta englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään nimitystä Customer Relationship Management, CRM. Asiakkuudenhallinta on rajattu yritysasiakkaisiin (business-to-business), sillä tavallisesti yritykset ovat riippuvaisia pienestä määrästä asiakkaita, niiden markkinat ovat suhteellisen muuttumattomat sekä olemassa olevien asiakkassuhteiden ja asiakaskannan säilyttäminen on välttämätöntä kannattavalle liiketoiminnalle (Sanchez & Sanchez 2005, 307). Tällöin myös asiakkuudenhallinta ja sen mahdollisuudet ovat tärkeitä. Asiakkuudenhallinnan eri teorioita käsitellään tutkielman

ensimmäisessä teoriaosassa mahdollisimman laajasti, jotta asiakkuudenhallinnan käsitteellinen sisältö talousjohtamisen näkökulmasta voidaan muodostaa pätevästi.

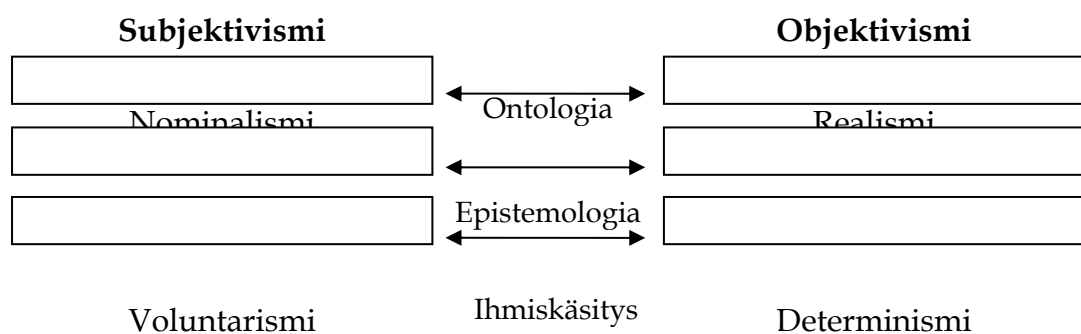
Asiakkuudenhallinnan käsitteellistä sisältöä muodostaessa rajataan tutkimus koskemaan talousjohtamisen näkökulmaa, sillä käsitteen sisältöä voidaan nykyisellään pitää epäselvänä. Taloudellinen näkökulma on valittu myös siksi, että perinteisen markkinointiin ja johtamiseen pohjautuvan tutkimuksen lisäksi korostettaisiin enemmän talousfunktion merkitystä osana yrityksen liiketoimintaa sekä asiakkuudenhallintaa. Taloudellisen näkökulman sisällä tutkielma rajataan talousjohtamiseen.

Taloudellisesta painopisteestä huolimatta tutkielmassa pyritään horisontaaliseen, osastojen rajat ylittävään tarkasteluun, jolloin taloutta ei nähdä enää tiukasti omana funktionaan, vaan sen voidaan katsoa olevan mukana kaikissa yrityksen prosesseissa. Tämä edellyttää parempaa ymmärrystä myös liiketoiminnasta kokonaisuutena.

### 1.3 Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tiede on älyllistä ja sosiaalista toimintaa (Takala & Lämsä 2001, 373) ja sen tekemistä ohjaa tieteenfilosofiaan ja metodologiaan perustuva normisto (Neilimo & Näsi 1980, 3). Tieteenfilosofiset päätökset ovat tutkimuksen syvimpiä periaatepäätöksiä, kun taas metodologialla tarkoitetaan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tieteessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma tai tavoitellaan ja etsitään totuutta (Tamminen 1993, 51–52 Takalan & Lämsän 2001, 374 mukaan).

Tieteenfilosofisia ratkaisuja käsitellään Burrellin ja Morganin (1979, 3) ensimmäisessä paradigmaattisessa dikotomiassa subjektivistisestä ja objektivistisestä näkökulmasta, jossa tarkastelun kohteena ovat ontologia (oppi todellisuuden luonteesta), epistemologia (oppi tiedon luonteesta) sekä ihmiskäsitys (Kuvio 1).



Kuvio 1 Paradigmaattinen dikotomia 1 (Burrell & Morgan 1979, 3)

Tieteenfilosofiselta näkökulmaltaan tutkielma on subjektivistinen. Tämä johtaa siihen, että käsitys todellisuudesta on nominalistinen, jolloin havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja tieto on antipositivistisen epistemologian mukaan subjektiivista sekä kokemukseen perustuva. Tutkimuksessa vallitsevan voluntaristisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen nähdään ympäristönsä muokkaajana, jolla on vapaa tahto. (Burrell & Morgan 1979, 4–6.) Tehdyillä tieteenfilosofisilla valinnoilla on vaikutusta myös tutkielman tulosten arvioinnin kannalta.

Suomalaisessa laskentatoimen tutkimuksessa asemansa tutkimusotteiden luokittelusta vakiinnuttanut Kasanen, Lukan ja Siitosen (1991) malli (Neilimo & Näsi, 1980; Lukka 1991) (Kuvio 2). Siinä viisi erilaista tutkimusotetta suhteutetaan toisiinsa erilaisten ominaisuuksiensa perusteella.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toimintanalyttinen tutkimusote
		Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuvio 2 Tutkimusotteiden luokitus (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317)

Tutkimusotteen suhteen tutkielma sijoittuu käsiteanalyttiseksi, joka on sekä teoreettinen, että deskriptiivinen. Teoreettisuus ilmenee käsiteanalyttisen tutkimuksen tukeutumisena ajattelun ja päättelyn metodeihin (Lukka 1991, 176), kun taas deskriptiivisellä lähestymistavalla tarkoitetaan sitä, etteivät teorit selitä ilmiöitä, vaan pyrkivät ennemmin niiden kuvaamiseen (Niiniluoto 1997, 216). Kasanen, Lukan ja Siitosen (1991, 317) nelikentässä käsiteanalyttinen tutkimusote sijoittuu vasempaan yläkulmaan.

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on kehittää käsitteitä sekä käsitteiden järjestelmiä yritys-elämän tarkastelua ja sääntelyä varten (Neilimo & Näsi 1980, 66). Kehittämisen seurauksena syntyvät käsitteet voivat olla joko kokonaan uusia, aikaisempien käsitteiden muunnoksia tai uusia käsitejärjestelmiä. Käsite on täysin uusi silloin, kun kyse on ennen identifioimattomasta alueesta. Muunnoksesta on kyse, kun tutkija on

kokenut entiset käsitteet hiomattomiksi tai perustelemattomiksi. (Näsi 1980, 10.) Uusien käsitejärjestelmien tehtävänä on paremmin jäsentää, suunnitella ja ottaa käsitteellisesti haltuunsa yrityselämän ilmiöitä (Neilimo & Näsi 1980, 32).

Kehittäminen tapahtuu ajattelun metodilla, jossa analyysin ja synteessin avulla tuotetaan uusia käsitteitä ja kehyksiä (Neilimo & Näsi 1980, 32). Kehittely pohjautuu sekä omatekoisiin, että muiden kehittämiin käsitteisiin, joita tutkija yhdistelee ja erittelee loogisesti (Näsi 1980, 10). Käsiteanalyttisen tutkimuksen kohteena ja lähtökohtana toimii siis toisaalta se, mitä tiedemiesten piirissä on aiemmin ajateltu (doktriini) ja toisaalta se, mitä tosielämä on, ja miten se tutkijalle ajattelun avulla näyttäytyy (Neilimo & Näsi 1980, 31).

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen mukaan käsitteet voivat olla laajasti ajateltuna sekä menetelmäkäsitteitä, että perustason käsitteitä ja ajattelun luonne oletettavaa, päättelevää sekä määrittelevää (Neilimo & Näsi 1980, 31). Näsin (1980, 9–10) mukaan käsite on ajattelun perusyksikkö, joka vastaa kuvittelun tai objektiivisen maailman termeinä tai symboleina esitettäviä lingvistisiä ilmauksia.

Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallinnan käsitettä yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta kehitetään käyttäen hyväksi sekä aiempaa teoriaa, että ajattelua, jolloin analyysin ja synteessin kautta muodostuu aikaisempien käsitteiden pohjalta kuvaileva määritelmän muunnos valitusta teoreettisesta aihepiiristä. Tutkielmaa voidaan siis pitää selvästi käsiteanalyttisenä.

Tutkielmassa käytettävä aineisto on hankittu kirjallisuustutkimuksella, joka on edennyt sekä systemaattisen asiakirjahaun kautta että selailevalla tutustumisella kirjallisuuteen. Kirjallisuustutkimus on ollut luonteeltaan exploratiivista, joka on tyypillisesti uuden aihealueen tai ongelma-alueen yleisselvitystä (Oikkonen 1994, 46).

Kirjallisuushakuja on suoritettu sekä suomeksi että englanniksi. Hakusanoina on käytetty seuraavia sanoja ja sanayhdistelmiä: CRM, CRM concept, customer management?, ”customer relation?” <and> management, ”customer relation? management” <and> account?, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallinta <and> ohjelmis?. Hakusanoissa ” ” sitovat sanat yhdeksi termiksi, <and> on joidenkin tietokantojen vaatima looginen operaattori ja ? toimii sanan katkaisumerkkinä. Haut on tehty Turun Yliopiston ja Tampereen Teknillisen Yliopiston Nelli-portaalissa oleviin tietokantoihin. Keskeisimpiä tietokantoja ovat olleet ProQuest, EBSCO, Emerald, JSTOR, Elsevier sekä Wiley Online Library. Haut tietokantoihin on tehty pääasiassa välillä 14.9.2010-16.11.2010. Myös Internetiä on käytetty tiedonlähteenä, mutta tällöin lähdekritiikkiin on kiinnitetty erityistä huomiota.

Selailevaa tutustumista kirjallisuuteen on hyödynnetty erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta saatiin selville, miten aihetta on käsitelty ja mitkä teoriataustat soveltuisivat parhaiten sen tutkimukseen. Samassa yhteydessä tutustuttiin myös aiempien tutkimusten lähdeviittauksiin, jotta voitiin siirtyä vanhempaan teoriaan tutkielman kannalta



relevantein osin. Toimintatapa oli käytössä systemaattisen tiedonhaun lisäksi, koska systemaattisella tiedonhaulla voidaan saada selville ainoastaan osa relevanteista lähteistä.

Useimmat asiakkuudenhallinnan kohdalla tutkielmassa käytetyistä lähteistä ovat olleet englanninkielisiä, eikä kaikille termeille sekä käsitteille ole ollut vakiintunutta suomenkielistä muotoa. Tästä johtuen tutkija on joutunut suomentamaan termejä, käsitteitä ja kuvissa olevia tekstejä. Näissä lähdeviittauksissa ei enää erikseen mainita kirjailijan roolia suomentajana, sillä kaikki vieraskielisistä lähteistä otetut lainaukset ovat tutkijan suomentamia. Talouden johtamisen yhteydessä tutkielmassa on käytetty ainoastaan suomenkielistä lähdeaineistoa, sillä käsitteiden sisältö poikkeaa toisistaan erikielisessä kirjallisuudessa.

Tutkielmassa ei tutkielman luonteen ja käytettävän tutkimusotteen periaatteiden mukaisesti ole mukana empiiristä osuutta. Tämä ei kuitenkaan ole sulkenut pois aiempien empiiristen tutkimusten käyttämistä tutkielman lähdemateriaalina.

## 1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole ennalta olemassa tutkimuksia, jossa asiakkuudenhallintaa olisi käsitelty talousjohtamisen näkökulmasta. Tämä johtuu varmasti suurimmalta osin siitä, että asiakkuudenhallinnan sekä taloudenjohtamisen käsitteet ovat epätarkasti määriteltyjä ja asiakkuudenhallinnan tutkimuksessa on painotettu markkinoinnin näkökulmaa.

Asiakkuudenhallinnan osalta tämän tutkielman kannalta keskeisessä asemassa on Zablahin, Bellengerin ja Johnstonin (2004) laatima tutkimus asiakkuudenhallinnan eri ulottuvuuksista ja asiakkuudenhallinnan käsitteestä. Tutkimuksen tuloksena syntynyt luokittelu asiakkuudenhallinnan näkemisestä prosessina, strategiana, filosofiana, kyvykkyytinä ja teknologiana pohjautuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, jossa mukana oli akateemisten kirjoitusten lisäksi myös paljon kirjoituksia keskeisimmiltä asiakkuudenhallintasivustoilta sekä asiakkuudenhallintaohjelmistojen tarjoajien määritelmiä. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan myös pitää hyvänä tutkijoiden antamien tietojen perusteella, joten tutkimuksen luoman näkökulmajaottelun käytölle on olemassa tieteelliset perusteet.

Zablahin ym. (2004) tutkimuksessa syntyneitä näkökulmien luokittelua voidaan pitää tutkielman kannalta keskeisenä, sillä se laajentaa aiempia asiakkuudenhallinnan määritelmiä ja luo todellista ymmärrystä asiakkuudenhallinnan ytimestä. Tällöin asiakkuudenhallinnan tarkastelua pelkästään markkinoinnin tai teknologian näkökulmasta ei voida pitää enää perusteltuna, vaan asiakkuudenhallinnan tarkastelunäkökulmaksi voidaan valita mikä tahansa yrityksen näkökulma. Kehityskulkua laaja-alaisempaan tarkasteluun

voidaan pitää hyvänä myös siitä syystä, että aiempien määritelmien keskeinen ongelma on ollut näkökulmien suppeus sekä painopisteen keskittyminen yhteen tai muutamaankin näkökulmaan käsitteen sisällä.

Talousnäkökulman valintaa voidaan pitää Zablahin ym. (2004) tutkimuksen perusteella hyvänä lähestymistapana, koska voitot maksimoiva asiakasportfolio on heidän mukaansa asiakkuudenhallinnan tavoite. Talousnäkökulman sisällä Zablahin ym. (2004) tutkimus vaikutti strategisen näkökulmansa avulla siihen, että asiakkuudenhallinnan tarkastelussa keskityttiin talousjohtamiseen sen strategisen luonteen vuoksi.

Talousjohtamisen näkökulmasta keskeisessä asemassa on Neilimon (1989) teoreettis-käsitteellinen systematiikka, joka selittää taloudenjohtamisen luonnetta johtamiskohtien, -tasojen ja -tehtävien kautta. Tärkeänä lisänä teoriaan on Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005) tekemä päivitys johtamistasoihin ja niihin kuuluviin johtamistehtäviin, jolloin teoriaa voidaan pitää paremmin nykyiseen liiketoimintaympäristöön soveltuvana.

Neilimon (1989) ja Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005) tekemät luokittelut ovat keskeisessä asemassa, sillä niiden perusteella voidaan löytää yhtymäkohtia yrityksen asiakkuudenhallinnan sekä talousjohtamisen välillä. Tehtäväkuvausten avulla voidaan myös luoda ymmärrystä siitä, millaisissa tilanteissa asiakkuudenhallinta ja talousjohtamisen voisivat palvella toisiaan ja mitä asiakkuudenhallinta voisi todellisuudessa tarkoittaa talousjohtamisen näkökulmasta.

## 1.5 Tutkielmaraportin rakenne

Tutkielma jakautuu kahteen keskeiseen aihepiiriin; asiakkuudenhallintaan sekä talouden johtamiseen. Näistä ensimmäisenä, luvussa kaksi, käsitellään asiakkuudenhallintaa eri näkökulmien kautta ja pyritään luomaan pohjaa asiakkuudenhallintakäsitteen määrittelylle. Luvussa käsitellään myös asiakkuudenhallinnan merkitystä yrityksen liiketoiminnalle erilaisten hyötyjen avulla ja pyritään sitä kautta osoittamaan asiakkuudenhallinnan hyödyllisyys sekä mahdolliset yhtäläisyydet taloudenjohtamisen kanssa.

Luvussa kolme käsitellään talouden johtamista, sen tehtäviä eri teorioiden avulla ja pyritään luomaan tarkoituksenmukainen kuva ja käsite taloudenjohtamisesta sekä luodaan lopuksi käsite talousjohtamiselle. Yhteenvedo sekä johtopäätökset asiakkuudenhallinnasta taloudenjohtamisen näkökulmasta esitetään luvussa neljä, jossa myös arvioidaan tutkimusta sekä esitellään esille nousseet jatkotutkimusmahdollisuudet. Johtopäätöksissä kiinnitetään erityistä huomiota asiakkuudenhallinnan ja taloudenjohtamisen välillä vallitseviin yhtäläisyyksiin.

## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA

### 2.1 Käsite ja sen luokittelu

Asiakkaat ovat keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa ja ne voidaan jakaa sekä sisäisiin että ulkoisiin riippuen siitä, onko kyseessä yrityksen sisäinen henkilö tai liiketoimintayksikkö vai ei. Ulkoiset asiakkaat voidaan jakaa edelleen kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin sekä jakelijoihin, joilla tarkoitetaan henkilöä tai yritystä, joka ei työskentele suoraan yritykselle, vaan ostaa tuotteita myydäkseen niitä eteenpäin. (Swift 2001, 1–4.) Asiakas voidaan ymmärtää myös yksittäisenä asiakkaana, yhtenä tai useampana segmenttiä tai kokonaisena markkinana (Kumar & Reinartz 2006, 6).

Riippumatta määrittelytavasta asiakkaat muodostavat yrityksen kanssa yhteistyösuhteen eli asiakkuuden, jolla tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka koostuu asiakaskohtamisista. Asiakaskohtamisten aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa sekä muodostuu arvoa molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 2002, 14–17.)

Asiakkuudenhallinta on käsite, jolla on useita eri määritelmiä (Liite 1) ja joka merkitsee yhtenäisen määritelmän puuttumisen vuoksi sisällöllisesti eri asioita eri yrityksille ja henkilöille (Payne 2006, 18; Winer 2001, 91; Payne & Frow 2005, 168). Alkuisysäyksen asiakkuudenhallintaan antoi Reichheld<sup>1</sup>, joka osoitti tutkimuksissaan, että viiden prosentin huomionlisäyksellä saatiin parannettua asiakkaan nettonykyarvoa 95 prosenttia (Winer 2001, 90). Kirjallisuudessa asiakkuudenhallinnasta alettiin puhua 1990-luvun alussa ja tämän jälkeen akateeminen kiinnostus asiakkuudenhallintaa kohtaan on ollut suurta (Buttle 2009, 3).

Huolimatta mielenkiinnosta, asiakkuudenhallinnalle ei ole kuitenkaan onnistuttu luomaan yhtenäistä konseptia (Buttle 2009, 3; Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 475; Payne 2006, 18; Payne & Frow 2005, 167) ja kirjallisuutta voidaan pitää epätäydellisenä ja vaihtelevana (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 475). Buttlen (2009, 3) mukaan syynä yhtenäisen määritelmän puuttumiselle on liiketoiminnan ja organisaation kehittymättömät toimintatavat. Minami ja Dawson (2008, 375–376) puolestaan näkevät syyksi sen, että asiakkuudenhallintaa on käsitelty painottuneesti markkinoinnin kirjallisuudessa, eikä huomiota ole kiinnitetty riittävästi itse asiakkuudenhallinnan käsitteeseen.

---

<sup>1</sup> Alkuperäinen lähde: Reichheld, F. F. (1996) *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.

Määritelmien lisäksi käytettävien käsitteiden kirjo on monipuolista. Asiakkuuksiin suuntautuvan toiminnan yhteydessä suomalaisessa kirjallisuudessa puhutaan muun muassa asiakashallinnasta, asiakkuuksien johtamisesta, asiakassuhteiden johtamisesta sekä asiakkuudenhallinnasta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 9, 16). Englanninkielisessä kirjallisuudessa asiakkuudenhallinnan käsite yhdistetään usein asiakassuhteiden markkinointiin (customer relationship marketing), asiakkaiden hallintaan (customer management) sekä suhdemarkkinointiin (relationship marketing) (Payne 2006, 18).

Suhdemarkkinoinnin käsitteen yhteydessä keskustellaan paljon siitä, eroavatko käsitteet käytännössä mitenkään toisistaan<sup>2</sup> vai onko asiakkuudenhallinta ainoastaan uusi muoto markkinointi-ideoille (Ryals & Payne, 2001; Minami & Dawson, 2008, 375; Wilson, Clark & Smith 2007, 770; Peppers, Rogers & Dort 1999, 151; Light 2003; Zablah ym. 2004, 480). Yhtäläisyyksistä huolimatta asiakkuudenhallintaa voidaan kuitenkin pitää omana sovelluksenaan, sillä toisin kuin suhdemarkkinointi, asiakkuudenhallinta ei keskity perustamaan ja kehittämään ainoastaan läheisiä ja molemminpuolisia suhteita asiakkaisiin, vaan se keskittyy muodostamaan voittoa maksimoivan asiakasportfolion, johon kuuluvat suhteet voivat vaihdella. Lisäksi asiakkuudenhallinnan voidaan ajatella korostavan asiakkaiden huomioimista siten, että suhdemarkkinoinnin sijaan korostetaan asiakkaiden huomioimista koko organisaatiossa. (Zablah ym. 2004, 481.)

Asiakkuudenhallinnasta on yleisesti käytössä myös käsitteen englanninkielisestä termistä tuleva lyhenne CRM (Customer Relationship Management) (Ala-Mutka & Talvela 2004, 9). Lyhennettä ei kuitenkaan voida pitää yksiselitteisenä, sillä asiakkuudenhallinnan sijaan joidenkin (mm. Jain 2005) mukaan lyhennettä käytetään asiakassuhdemarkkinoinnista (customer relationship marketing). Tietotekniikka-alan yritykset ovat puolestaan käyttäneet CRM-termiä kuvaamaan ohjelmistosovellusta, joka automatisoi markkinointi-, myynti- ja palvelufunktiota. (Buttle 2009, 3.) Lisäksi uusimmassa asiakkuudenhallintaa käsittelevässä aineistossa asiakkuudenhallinnasta saatetaan käyttää nimitystä CRM 2.0 tai sosiaalinen CRM (social CRM), jolloin tahdotaan korostaa erityisesti asiakkaiden erilaisuutta sekä heidän sosiaalista luonnettaan (Greenberg 2010, 410–411).

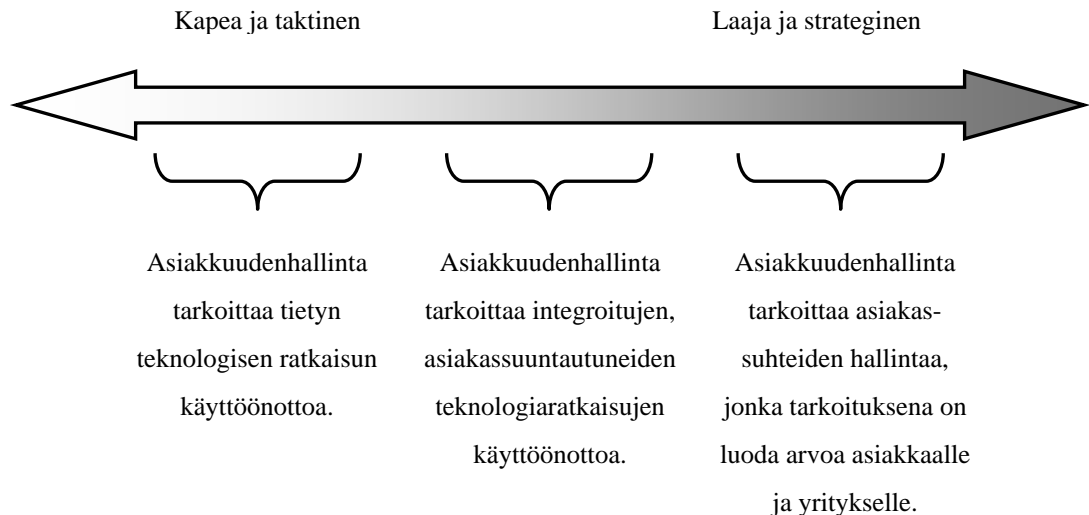
---

<sup>2</sup> Alkuperäiset lähteet: Parvatiyar, A. – Seth, J.N. (2001) Conceptual foundations of relationship marketing. In: *Handbook of Relationship marketing*, ed. by. Seth, J.N. – Parvatiyar, A.. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Chistopher, M. – Payne, A. – Ballantyne, D. (2002) *Relationship Marketing: Creating shareholder Value*. Butterworth: Oxford.

Ryals, L. – Knox, S. (2001) Cross-functional issues in the implementation of relationship management. *European Management Journal*, Vol, 19, No: 5, 534-542.

Kun huomio on kiinnittynyt tutkijoiden keskuudessa yhä enemmän itse asiakkuudenhallinnan käsitteeseen, olemassa olevien määritelmien ja näkökulmien laajuutta on pyritty jäsentämään erilaisten mallinnusten ja luokitteluiden avulla. Payne (2006, 19) sekä Payne ja Frow (2005, 168) havainnollistavat asiakkuudenhallintakäsitteen erilaisten määritelmien ja näkökulmien jatkumoa nuolikuvion avulla (Kuvio 3). Siinä asiakkuudenhallinta nähdään suppeimmillaan kapea-alaisesti tiettynä teknologiana ja laajimmillaan strategisena toimintana.



Kuvio 3 Asiakkuudenhallintamääritelmien jatkumo (Payne 2006, 19; Payne & Frow 2005, 168)

Asiakkuudenhallinnan jatkumon mukaisesti asiakkuudenhallintakäsitteen laajuus lisääntyy siirryttäessä kuviossa vasemmalta oikealle. Suppeimmillaan asiakkuudenhallinta on vasemmassa reunassa, jossa asiakkuudenhallinta määritellään kapeasti ja taktisesti, jolloin se nähdään ainoastaan tiettynä teknologisenä sovelluksena yrityksessä. Keski-vaiheilla asiakkuudenhallinta tarkoittaa integroitujen, asiakasorientoituneiden tietojärjestelmien ja Internet-ratkaisujen käyttöönottoa. Oikealla, nuolikuvion toisessa ääri-laidassa, asiakkuudenhallinta nähdään laaja-alaisesti ja strategisesti asiakassuhteiden määrätietoisena hallintana, jonka tarkoituksena on luoda arvoa ennen kaikkea asiakkaalle, mutta myös yritykselle. (Payne 2006, 19; Payne & Frow 2005, 168.)

Paynen ja Frown (2005, 168) ja Paynen (2006, 19) asiakkuudenhallinnan jatkumosta on löydettävissä selkeä yhteys Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 4) tekemään kolmivaiheeseen luokitteluun asiakkuudenhallinnan sisällöstä sen kehittymisen mukaan. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 4) mukaan ensimmäisessä vaiheessa asiakkuudenhallinnan lähestymistapa oli hyvin teknologia- ja teknologiälähtöinen. Tavoitteena oli saada asiakastieto parem-

min haltuun ja jakaa sitä organisaatiossa tarvitseville. Tietoa tahdottiin hyödyntää myös markkinoinnissa tutkimalla asiakaskäyttäytymistä ja tietotekniikalla pyrittiin tukemaan operatiivista myyntityötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20.) Näkökulma oli selkeästi kapea sekä taktinen ja teknologialla oli keskeinen rooli aivan kuten Paynen ja Frown (2005, 168) sekä Paynen (2006, 19) asiakkuudenhallinnan jatkumossa.

Asiakkuudenhallinnan kehittymisen toisessa vaiheessa keskeisiä asioita olivat Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20) mukaan arvon tuottaminen asiakkaalle sekä asiakaslähtöisyys, aivan kuten Paynen ja Frown (2005, 168) ja Paynen (2006, 19) asiakkuudenhallinnan jatkumossakin. Asiakaslähtöisyyden lisäksi asiakkuudenhallinnan tavoitteena oli Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan myynnin tehokkuuden parantaminen, asiakaspalvelun ja asiakasuskollisuuden kehittäminen, kommunikaation tehostaminen, markkina-, asiakas- ja kilpailijatietojen tason nostaminen sekä myynnin kasvattaminen. Lisäksi asiakkuudenhallinnan pyrkimyksenä oli myynnin tiimipohjaisen työskentelyn tukeminen, arvoa tuottavan myyntityön lisääminen, myynnin hallinnan parantaminen, markkinoinnin tehokkuuden ja osuvuuden kehittäminen, myynnin kustannusten alentaminen sekä tietojärjestelmien käytön lisääminen toimistoissa, liikkeissä ja asiakkaalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20.)

Aivan kuten asiakkuudenhallinnan jatkumossakin, myös Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20–21) luokittelun kolmannessa, vallalla olevassa strategia-aallon vaiheessa asiakkuudenhallinnan tarkastelunäkökulma on laajentunut strategiseksi ja aiempien näkökulmien suppeus on poistunut. Arvon tuottamisen ja asiakaslähtöisyyden lisäksi huomiota kiinnitetään kannattavuuteen sekä yrityksen strategiaan, eikä asiakkuudenhallintaa tarkastella enää irrallaan muusta yrityksen toiminnasta ja strategiasta. Yrityksissä noudatetaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja -strategiaa, josta johdetaan tavoitteet asiakkuudenhallinnalle sekä yrityksen tavalle toimia, jota tuetaan teknologialla. Teknologian käytön myötä asiakkuudenhallintaan liittyvien kehityshankkeiden ja investointipäätösten teko on helpottunut. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20–21.)

Mikäli yhdistetään Paynen ja Frown (2005, 168) ja Paynen (2006, 19) ajatukset asiakkuudenhallinnan jatkumosta sekä Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20–21) näkemys asiakkuudenhallinnan kehittymisestä ajassa, voidaan asiakkuudenhallintaa pitää monitahoisena kokonaisuutena, joka koostuu ajan myötä kehittyneistä ominaisuuksista ja näkemyksistä. Mielenpitoiseen monitahoisuudesta yhtyvät myös Zablah, Bellenger ja Johnston (2004), jotka katsovat asiakkuudenhallinnan kokonaisuuden muodostuvan viidestä erilaisesta näkökulmasta: strategiasta, prosessista, filosofiasta, kyvykkyydestä ja teknologiasta.

## 2.2 Näkökulmat

Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus muodostuu viidestä erilaisesta näkökulmasta, joista jokainen voi toimia yksinäänkin asiakkuudenhallinnan määrittäjänä, mutta joiden samanaikaisella tarkastelulla päästään parhaaseen ymmärrykseen. Asiakkuudenhallinnan eri näkökulmia ovat prosessi, strategia, filosofia, kyvykkyys sekä teknologia. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 479–480.)

Näkökulmajaottelu perustuu Zablahin, Bellengerin ja Johnstonin (2004) tekemään laajaan aineistokatsaukseen ja -analyysiin, jossa tutkijat tutustuivat asiakkuudenhallintaa käsittelevään akateemiseen kirjallisuuteen, keskeisimpiin asiakkuudenhallintaa käsitteleviin Internet-sivuihin sekä ohjelmistotarjoajien määritelmiin asiakkuudenhallinnasta, ja luokittelivat havaintojensa perusteella erilaiset näkökulmat omiksi kokonaisuusiksi. Viiden päänäkökulman lisäksi tutkijat havaitsivat analyysissä, etteivät näkökulmat ole toisiaan poissulkevia, vaan yksi asiakkuudenhallinnan määritelmä saattaa sisältää useita eri näkökulmia samanaikaisesti. (Zablah ym. 2004, 475–476.)

Eriolaisten ominaisuuksiensa lisäksi eri näkökulmilla on kullakin oma tehtävänsä asiakkuudenhallinnan laajemman ymmärryksen muodostamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laajemmassa tarkastelussa asiakkuudenhallinta mielletään prosessiksi ensimmäisen näkökulman mukaan ja muiden näkökulmien rooli on tukea tätä ajattelumallia tuotos-panos -määrittelyllä, jolloin voidaan ymmärtää prosessin ydin sekä se, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy<sup>3</sup>. (Zablah ym. 2004, 479–480.)

Tuotos-panos ajattelumallin mukaan strateginen näkökulma antaa vastauksen prosessin aiottuun tuotokseen eli voittoa maksimoivaan asiakasportfolioon. Näkökulma mahdollistaa rajallisten resurssien jakamisen tavalla, joka tuottaa yritykselle parhaan kannattavuuden oikeanlaisen asiakasportfolion avulla. Prosessin panoksiin vastaavat parhaiten filosofia, kyvykkyys ja teknologia -näkökulmat, sillä ne ottavat kantaa siihen, mitä resursseja tai resurssikombinaatioita yritys tarvitsee, jotta sillä on mahdollisuus saavuttaa toivottu tuotos. (Zablah ym. 2004, 479.)

Prosessi, strategia, filosofia, kyvykkyys ja teknologia -näkökulmiin tutustutaan taulukossa yksi, jossa jokaiselle näkökulmalle esitetään asiakkuudenhallintamääritelmä, tiivistetty kuvaus sekä vaikutus asiakkuudenhallinnan menestymiselle. Taulukossa näkökulmiin tutustutaan ainoastaan Zablahin ym. (2004) tiivistettyjen ajatusten kautta, joten laajemman ymmärryksen muodostamiseksi jokaista näkökulmaa tarkastellaan vielä omana kokonaisuutenaan taulukon jälkeen.

---

<sup>3</sup> Alkuperäinen lähde: Hammer, M. (1996) *Beyond reengineering*. HarperCollins: New York.

Taulukko 1 Hallitsevat asiakkuudenhallintanäkökulmat (Zablah ym. 2004, 477)

Näkökulma	Kuvaus	Vaikutukset asiakkuudenhallinnan menestykseen	Käsitteen määrittely
<b>Prosessi</b> (Process)	Ostajan ja myyjän väliset suhteet kehittyvät ajan kuluessa ja voidakseen säilyä niiden tulee kehittyä.	CRM menestys riippuu yrityksen kyvyistä havaita ja reagoida muuttuviin asiakkaan tarpeisiin ja mieltymyksiin.	CRM on kiinnostunut suhteiden ja linkkien rakentamisesta ja laajentamisesta ulkoisten markkinakokonaisuuksiin, erityisesti kanavien ja loppukäyttäjien kanssa. (Srivastava, Shervani & Fahey 1999,169).
<b>Strategia</b> (Strategy)	Asiakkaan elinkaaren arvo määrittelee sen, paljonko ja millaisia resursseja yritys investoi tiettyyn suhteeseen.	CRM menestys edellyttää, että yritys arvioi ja asettaa asiakassuhteitaan tärkeysjärjestykseen suhteellisen elinkaarikannattavuuden perustella	CRM mahdollistaa yrityksen investoinnit yritykseen, joka ovat sen kannalta (potentiaalisesti) arvokkaampia sekä minimoi investoinnit arvottomiin asiakkaisiin (Verhoef & Donkers 2001, 189).
<b>Filosofia</b> (Philosophy)	Asiakkuuden säilyminen ja sen myötä kannattavuus saavutetaan parhaiten kiinnittämällä huomio suhteen rakentamiseen ja huoltamiseen.	CRM menestys edellyttää, että yritys on asiakaskeskeinen ja se huomioi asiakkaidensa muuttuvat tarpeet	CRM ei ole yksittäinen projekti vaan siinä on kyse liiketoimintafilosofiasta, jonka tarkoituksena on tehdä yrityksestä asiakaskeskeinen (Hasan 2003, 16).
<b>Kyvykkyys</b> (Capability)	Pitkät ja kannattavat asiakassuhteet ovat mahdollisia vain kun yrityksellä on mahdollisuus jatkuvasti mukauttaa toimintaansa kohti yksittäistä asiakasta.	CRM menestys riippuu aineellisten ja aineettomien resurssien yhdistelmästä, jotka mahdollistavat yritykselle joustavuuden muuttaa käyttäytymistään jatkuvasti kohti yksittäistä asiakasta.	CRM merkitsee halukkuutta ja kyvykkyyttä muuttaa käytöstä kohti yksittäistä asiakasta sen perusteella, mitä asiakas kertoo yritykselle ja mitä muuta yritys tietää asiakasta (Peppers, Rogers & Dorf 1999, 151).
<b>Teknologia</b> (Technology)	Tieto- ja vuorovaikutusjohtamisteknologiat edustavat yrityksen ydin resursseja, joita yritys tarvitsee rakentaakseen pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita.	CRM menestys riippuu siitä käyttöön otettavan teknologian toiminnallisuudesta ja käyttäjien hyväksynnästä, jonka avulla yritykset pyrkivät kehittämään asiakastietoaan ja johtamaan vuorovaikutusta .	CRM on teknologia, jota käytetään yhdistämään myynnin, markkinoinnin ja palveluiden informaatiojärjestelmät, jotta voidaan rakentaa kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa (Shoemaker 2001, 178).



Taulukossa yhtä näkökulmaa tarkastellaan aina omana rivinään siten, että ensimmäisenä esitetään näkökulman suomen- sekä englanninkielinen termi, seuraavaksi näkökulman keskeinen ajatus ja näkökulman tuoma lisäarvo asiakkuudenhallinnalle. Viimeisessä sarakkeessa asiakkuudenhallinta määritellään tämän tietyn näkökulman kautta eli kyseessä on yksittäinen asiakkuudenhallinnan määritelmä, eikä niinkään yksittäisen näkökulman määritelmä.

Taulukossa esitetään useita eri asiakkuudenhallinnan määritelmiä ja jokainen näkökulmista voisi toimia yksinäänkin asiakkuudenhallinnan määritelmän pohjana (Zablah ym. 2004, 479). Asiakkuudenhallinta voitaisiin siis määritellä ainoastaan filosofia-näkökulman mukaan siten, ettei asiakkuudenhallinta ole yksittäinen projekti, vaan siinä on kyse liiketoimintafilosofiasta, jonka tarkoituksena on tehdä yrityksestä asiakaskeskeinen (Hasan 2003, 16) tai sitten teknologiamääritelmän mukaan teknologiaksi, jota käytetään yhdistämään myynnin, markkinoinnin ja palveluiden informaatiojärjestelmät, jotta voidaan rakentaa kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa (Shoemaker 2001, 178).

Laajemman kokonaiskäsitteen saamiseksi eri näkökulmien määritelmät kannattaa kuitenkin tiivistää yhdeksi määritelmäksi (Zablah ym. 2004, 479), jolloin asiakkuudenhallinta voidaan nähdä Zablahin ym. (2004, 480) mukaan jatkuvana prosessina, joka pitää sisällään markkinatietouden kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta yritys voisi rakentaa ja ylläpitää parhaiten voitot maksimoivan asiakasportfolion<sup>4</sup>.

## Prosessi

Prosessilla tarkoitetaan tehtävien tai toimintojen sarjaa, jotka yhdessä johtavat toivottuun liiketoiminnan tuotokseen. Liiketoimintaprosessit muodostuvat siis toiminnoista, jotka muuttavat panokset aiotuiksi tuotoksiksi. Prosesseja voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla, jolloin ylemmän tason makroprosessit voidaan jakaa vielä pienemmiksi mikrotason prosessiksi. Myös asiakkuudenhallinnan prosesseja voidaan tarkastella eri tasoilla. (Zablah ym. 2004, 476.)

Kun asiakkuudenhallinta määritellään makrotason prosessiksi, se koetaan prosessiksi, joka sisältää kaikki toiminnot, jotka yritys ottaa huomioon rakentaessaan kestäviä, kannattavia ja molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita (Zablah ym. 2004, 477). Makrotason prosessiksi asiakkuudenhallinnan määrittelevät muun muassa Plakoyiannaki ja Tzokas (2002) sekä Srivastava, Shervani ja Fachley (1999).

---

<sup>4</sup> Englanninkielinen määritelmä ”CRM is an ongoing process that involves the development and leveraging of market intelligence for the purpose of building and maintaining a profit-maximizing portfolio of customer relationships (Zablah ym. 2004, 480).”

Plakoyiannaki & Tzokas (2002, 235) vertaavat asiakkuudenhallintaa Odysseiaan. Ilman ymmärrystä prosesseista ja kyvykkyyksistä yrityksen on vaikea navigoida kohti lopullista päämäärää, joka on pitkä-aikainen ja ensiluokkainen asiakkaan arvo eli voitto. Asiakkuudenhallinnan he mieltävät tietojärjestelmien tukemaksi prosessiksi, joka määrittelee, kehittää, integroi ja keskittyy yrityksen eri kompetensseihin asiakkaan äänellä, tarkoituksenaan saavuttaa pitkäaikainen sekä ensiluokkainen asiakkaan arvo voitollisesti hyvin määritellyissä nykyisissä ja potentiaalisissa asiakassegmenteissä. Prosessinäkökulman lisäksi he mieltävät markkinasuuntautuneisuuden (market orientation), tietotekniikan (information technology) sekä integraation (integration) keskeisiksi asiakkuudenhallinnan periaatteiksi. (Plakoyiannaki & Tzokas 2002, 229.)

Srivastava ym. (1999, 169–170) määrittelevät asiakkuudenhallinnan yhdeksi liiketoiminnan kolmesta pää- eli makrotason prosessista, jonka he jakavat mikrotason prosesseiksi kuten uusien ja potentiaalisten asiakkaiden sekä heidän tarpeidensa määrittelyyn, tuotteiden käytöstä ja niiden sovelluksista oppimiseen, tietojärjestelmien hankintaan ja hyödyntämiseen asiakaskontakteissa sekä mainos-, myynti- ja palveluohjelmien kehittämiseen ja lakkauttamiseen. Muiksi makrotason prosessiksi Srivastava ym. määrittelevät tuotekehityksen sekä arvoketjun johtamisen.

Kapea-alaisempana prosessina asiakkuudenhallinnan käsittävät Zablalin ym. (2004, 477) mukaan Galbreath ja Rogers (1999) sekä Kohli, Pinotek, Ellington, VanOsdol, Shepard ja Brazel (2001)<sup>5</sup>. He määrittelevät asiakkuudenhallinnan prosessiksi, joka on huolissaan asiakassuhteiden johtamisesta, ja jolla pyritään edistämään pitkäaikaisten sekä kannattavien asiakassuhteiden luontia ja kehittämistä.

Galbreathin ja Rogersin (1999) prosessinäkökulman mukaan asiakkuudenhallinnassa on kyse useiden eri elementtien ja liiketoimintafunktioiden yhdistämisestä sekä liiketoiminnan toimintojen suorittamisesta siten, että oikeaa tuotetta tai palvelua voidaan toimittaa oikealle asiakkaalle, oikean kanavan kautta, oikeaan aikaan ja oikein kustannuksin. Yhdistettäviä elementtejä näkemyksessä ovat Galbreathin ja Rogersin mukaan teknologia, ihmiset, informaatiolähteet sekä prosessit ja yhdistämisen tarkoituksena on luoda liiketoimintaa, jossa asiakkaista on 360 asteen näkemys. Liiketoimintafunktiot taas tulisi yhdistää heidän mukaansa toisiinsa, jotta jokainen asiakaskontakti voitaisiin maksimoida ja suhteet yritysten, heidän asiakkaidensa, liiketoimintakumppaneiden, toimittajien ja työntekijöiden helpottuisivat. Toimintojen puolestaan tulisi olla sellaisia, että ne määrittelisivät, kelpuuttaisivat, hankkisivat, kehittäisivät ja säilyttäisivät lisään-

---

<sup>5</sup> Kohli, R. – Pinotek, F. – Ellington, T. – VanOsdol, T. – Shepard, M. – Brazel, G. (2001) Managing customer relationships though e-business decisions support applications: A case of hospital-physician collaboration. *Decision Support Systems*, Vol. 32, No: 2, 171–187.

tyvässä määrin lojaaleja ja kannattavia asiakkaita, jotta oikeanlaisissa toimituksissa voitaisiin onnistua.

Prosessinäkökulman lisäksi Galbreath ja Rogers (1999) kokevat, että asiakkuudenhallinnassa on kyse muustakin, kuin eri funktioiden yhteistoiminnasta ja automaatiosta teknologian avulla sekä prosessien uudelleen suunnittelusta. Heidän mielestään kyse on koko liiketoiminnan muodonmuutoksesta ja strategiasta kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakkuudenhallinta on heidän mielestään myös muuttunut filosofia sekä ihanne siitä, miten liiketoiminnan tulee kilpailla 2000-luvulla ja siitä on tulossa huomattava kannattavuuden kulmakivi.

Riippumatta siitä, tarkastellaanko asiakkuudenhallintaa prosessin mikro- vai makrotasolla, Zablahin ym. (2004, 477) mukaan asiakkuudenhallinnan prosessinäkökulman keskeinen ominaispiirre on, että näkökulma kiinnittää huomiota ostajan ja myyjän välisen suhteen kehittymiseen ajassa sekä siihen, että suhteen tulee kehittyä säilyäkseen. Heikkoudeksi he puolestaan mainitsevat sen, että prosessinäkökulmassa asiakkuudenhallinta voidaan määritellä eri tasoilla, jolloin on epäselvää, mitkä tehtävät prosessiin sisältyvät ja mitkä ovat tarvittavat panokset sekä aiotut prosessin tuotokset. Zablahin ym. (2004, 479) prosessinäkökulmassa hyödynnetään makrotason näkemystä, jolloin asiakkuudenhallinnasta saadaan heidän mukaansa monipuolisin ja kattavin kuva sekä vahvistetaan suhteiden luomisen ja kehittämisen prosessinäkökulmaa eli sitä, että ostajan ja myyjän suhde kehittyy ajan saatossa ja että suhdetta on kehitettävä, jotta se säilyisi. (Zablah ym. 2004, 479.)

## **Strategia**

Strategialle on olemassa useita eri määritelmiä, mutta se voidaan määritellä esimerkiksi kokonaissuunnitelmaksi järjestämällä resurssit siten, että saavutetaan suotuista asema (Grant 1991) tai pitkän tähtäimen suunnitelmaksi ja suunnitteluksi, joka koskee yhtä vuotta pidempää ajanjaksoa (Pellinen 2005, 77–79). Tiivistetysti strategiaa voidaan kutsua myös yrityksen pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmaksi.

Zablahin ym. (2004, 476) mukaan asiakkuudenhallintaa ensisijaisesti strategiana ovat käsitelleet muun muassa Tan, Zen ja Fang (2002), Adenbajo (2003) Verhoef ja Donkers (2001) sekä Kracklauer, Passenheim & Seifert (2001), jotka tahtovat korostaa asiakkuudenhallinnan tiimityötä sekä molemminpuolista hyötymistä ja ovat näkemyksensä vahvistamiseksi myös lanseeranneet oman, yhteistyöllinen asiakkuudenhallinta (collaborative customer relationship management) käsitteen. Asiakkuudenhallinnan Kracklauer ym. (2001) ymmärtävät sinällään strategiaksi tunnistaa ja hankkia kannattavia asiakkaita sekä sitoa heidät yritykseen tai tuotteeseen tehokkaalla suhdemarkkinoinnilla, jotta voidaan taata kannattava kasvu. Määritelmän taustalla heillä vaikuttavat ajatukset asiakkaan arvon kasvamisesta ajassa ja siitä, että sitoutuneita ja olemassa olevia asiakkaita voidaan palvella edullisemmin ja heille voidaan myydä enemmän, vaikka he vaativat

vähemmän markkinointia. Keskipisteitä Kracklauerin ym. (2001) mukaan asiakkuudenhallinnassa ovat asiakkaan tyytyväisyys sekä lojaalisuus.

Lojaalisuus on yhtenä vaikuttajana myös Tanin ym. (2002, 78) asiakkuudenhallintanäkemyksessä, sillä he katsovat yrityksen asiakaskeskeisyyden kasvattavan asiakkaiden lojaalisuutta ja tuottavan sitä kautta enemmän voittoa yritykselle. Asiakaskeskeisyyden he mieltävät olennaiseksi osaksi asiakkuudenhallintaa, joka on heidän mukaansa liiketoimintastrategia, jonka tarkoituksena on ymmärtää, ennustaa ja johtaa yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. (Tan ym. 2002, 78.) Adenbajo puolestaan määrittelee asiakkuudenhallinnan strategiseksi johtamisen sovellukseksi, joka mahdollistaa organisaatioille kannattavien asiakkaiden määrittelyn, hankinnan ja kasvatamisen johtamalla suhteita heidän kanssaan (Adenbajo 2003, 570).

Asiakkuudenhallintaa strategista näkökulmasta tarkastelevat myös Kumar ja Reinartz (2006, 6), jotka määrittelevät asiakkuudenhallinnan jatkuvaksi strategiseksi prosessiksi, jossa valitaan asiakkaat, joita yritys voi kaikkein kannattavimmin palvella ja jonka tavoitteena on asiakaskeskeinen yritys. Asiakkaiden valinnan tarkoituksena on optimoida asiakkaan nykyinen ja tuleva arvo yritykselle sekä samanaikaisesti saavuttaa pitkän aikavälin kilpailuetua tuottamalla optimaalista arvoa ja tyytyväisyyttä asiakkaalle. Valinnalla ei siis suinkaan tarkoiteta, että yritys kieltäytyisi tiettyjen asiakkaiden palvelusta. (Kumar & Reinartz 2006, 6–7).

Strategisella prosessilla Kumarin & Reinartzin (2006, 6) määritelmässä tarkoitetaan sitä, että asiakkuudenhallinnan toimet aloitetaan ja johdetaan organisaation huipulta ja strategisen aloitteiden tulee käsittää suurin osa, ellei jopa kaikkia organisaation funktioista. Toimien kattavuus johtuu Kumarin & Reinartzin mukaan siitä, että asiakkuudenhallinta ei kuulu yksittäiselle osastolle, vaan kaikille yrityksen funktioille. Myös tiedon jakaminen funktioiden kesken on tärkeää, koska yksittäinen funktio ei voi omistaa asiakasta.

Zablahin ym. (2004, 477–478) mielestä asiakkuudenhallinnan strateginen näkökulma korostaa, että suhteen rakentamisen ja kehittämisen kannalta välttämättömät resurssit määritellään asiakkaan elinkaaren arvon perusteella.<sup>6</sup> Kaikkia asiakassuhteita ei siis voida pitää yhtä arvokkaina, ja maksimaalinen kannattavuus voidaan saavuttaa ainoastaan investoimalla kaikki käytössä olevat resurssit niihin asiakkaisiin, jotka tarjoavat riittävän tuloksen. Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuudenhallinnan me-

---

<sup>6</sup> Alkuperäinen lähde: Kracklauer, A. – Passenheim, O. – Seifert, D. (2001) Mutual Customer approach: How industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution*. Vol. 29, No: 12, 515-519.

nestyminen edellyttääkin yritykseltä jatkuvaa asiakkaiden tärkeyden arviointia ja tärkeysjärjestykseen asettamista oletettavissa olevan elinkaaren arvon mukaan.

Toinen keskeinen seikka asiakkuudenhallinnan strategisessa näkökulmassa Zablahin ym. (2004, 478) mukaan on, että asiakkuudenhallinta mahdollistaa yrityksille oikean-tyyppisten asiakassuhteiden luomisen jokaisen asiakkaan kanssa. Huomiota ei siis niinkään kiinnitetä siihen, miten suhteita luodaan ja kehitetään vaan siihen, miten oikean-tyyppisten suhteiden luomisella voi olla huomattava vaikutus yrityksen kannattavuudelle. Zablahin ym. mukaan asiakassuhteet pitäisikin mieltää eräänlaisena varallisuutena tai investointina, joiden johtamisella pyrittäisiin maksimoimaan kannattavuutta.

## Filosofia

Asiakkuudenhallinnan filosofisena painopisteenä toimii Reichheldin (1996)<sup>7</sup> tekemään tutkimukseen perustuva näkemys, jonka mukaan asiakasuskollisuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä vallitsee vahva riippuvuus. Filosofisen näkemyksen mukaan paras tapa saavuttaa asiakkaiden uskollisuus on luoda ja kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita yhdessä asiakkaan kanssa ja tarkastella tapahtumia jatkuvana suhteena eikä yksittäisinä tapahtumina (Zablah ym. 2004, 478). Asiakkuudenhallintaa filosofisesta näkökulmasta ovat tarkastelleet muun muassa Fairhurst (2001)<sup>8</sup>, Hasan (2003) sekä Piccoli, O'Connor, Capaccioli & Alvarez (2003).

Piccolin ym. (2003) mukaan asiakkuudenhallinnassa on kyse johtamisen filosofiasta, jossa toiminnot ohjelmoidaan uudelleen asiakkaan ympärille ja joka mahdollistaa yritykselle asiakkaidensa perinpohjaisen tuntemisen. Lisäksi asiakkuudenhallinnassa on heidän mukaansa kyse koko organisaation sitoutumisesta tiettyjen asiakkaiden valintaan ja suhteen rakentamisesta näiden asiakkaiden sekä yrityksen välille niin pitkäksi aikaa, kun suhde hyödyttää molempia osapuolia. Heidän mukaan filosofiaa tulee myös noudattaa koko organisaatiossa ja sitä tulee käyttää asiakkuudenhallinnan kaikkien näkökulmien johtamiseen koordinoitulla tavalla.

Korostuneessa roolissa Piccolin ym. (2003) asiakkuudenhallinnan määritelmässä on aktiivinen, oikeiden asiakkaiden etsiminen, pitkäaikaisen ja molempia osapuolia hyödyttävien suhteiden kehittäminen sekä asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja ongelmien ratkaisu koko kanssakäymisen elinkaaren ajan jokaisella yritystoiminnan tasolla. Lisäksi Piccoli ym. peräänkuuluttavat näkökulmassa liiketoiminnan integraatiota sekä jatkuvaa, kahteen suuntaan tapahtuvaa vuoropuhelua.

---

<sup>7</sup> Alkuperäinen lähde: Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty effect*. Harvard Business School Press: Boston.

<sup>8</sup> Fairhurst, P. (2001) E-CRM. *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No: 2, 137-142.

Zablahin ym. (2004, 478–480) mukaan asiakkuudenhallinnan filosofinen näkökulma yhdistää markkinoinnin konseptia ja suhdemarkkinoinnin koulukuntaa ja keskittyy asiakasarvon luomisen tärkeyteen, joka on ilmaistu muissa näkökulmissa ainoastaan epäsuorasti. Filosofinen näkökulma määrittelee heidän mukaansa mahdollisesti yhden organisaation tärkeimmistä resursseista: asiakaskeskeisen kulttuurin, jota noudattamalla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle, kun ymmärretään, että pitkien, kannattavien suhteiden rakentamisen kannalta on tärkeää, että yrityksen jokapäiväisiä toimia ohjaa ymmärrys asiakkaiden kehittyvistä tarpeista. Asiakaskeskeisyyttä voidaan pitää yhtenä organisaation resurssina, jota yritys tarvitsee saavuttaakseen voittoa maksimoivan asiakasportfolion.

## **Kyvykkyys**

Organisaation kyvykkyudet ovat niitä monimutkaisia ja hankalasti ostettavissa olevia tekijöitä (Day 1994, 38), joiden avulla yritys suoriutuu päivittäisistä toiminnoistaan (Zablah ym. 2004, 478) ja jotka toimivat lähteenä yrityksen kilpailuedulle (Grant 1991, 119). Kyvykkyudet perustuvat tavallisesti tietoon (Day 1994, 38) ja niiden lähteinä toimivat erilaiset resurssit (Grant 1991, 119).

Erlaisista asiakkuudenhallinnan näkökulmista kyvykkyysnäkökulma on saanut osakseen vähiten huomiota, huolimatta siitä, että se pyrkii pohtimaan millaisia resursseja yritys tarvitsee tehokkaaseen asiakassuhteiden johtamiseen (Zablahin ym. 2004, 478–480). Vähäisestä huomiosta riippumatta Zablahin ym. mukaan kirjallisuudessa kuitenkin vallitsee yleisesti käsitys siitä, että yritys tarvitsee tietyn resurssikokoonpanon johtaa asiakkuuksiaan tehokkaasti.

Keskeisiä resursseja kyvykkyysnäkökulmassa ovat Peppersin, Rogersin ja Dorfin (1999, 151) mukaan resurssit, joiden avulla yritys voi jatkuvasti muokata käytöstään yksittäistä asiakasta tai asiakasryhmää kohden ja näiden resurssien kehittämiseen yrityksessä kannattaa myös kiinnittää huomiota. Zablahin ym. (2004, 478) mukaan näkökulman kannalta keskeisessä asemassa on myös yrityksen kyvykkyys tunnistaa asiakkaidensa tarpeet, jolloin yritys voi muuttaa myös omaa käytöstään asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti siten, että asiakas ymmärtää yrityksen ymmärtäneen heidän muuttuneet tarpeensa.

Kyvykkyuksien ja kyvykkyysnäkökulman tarkastelun sijaan huomio on kiinnitetty kirjallisuudessa Zablahin ym. (2004, 478) mukaan lähinnä siihen, että tehokkaaseen asiakassuhteiden johtamiseen tarvitaan tietty resurssikokoonpano, joka toimii ja mahdollistaa yritykselle tiedon kehittämisen nykyisistä sekä tulevista asiakkaista sekä tulevaisuudesta. Lisäksi resurssikokoonpanon on mahdollistettava toiminnan mukauttaminen tiedon perusteella kohti yksittäistä asiakasta. Kun resurssit muodostavat hankalasti kopioitavissa olevan yhdistelmän, tulee asiakkuudenhallinnasta potentiaalinen kilpailuedun lähde.

Zablahin ym. (2004, 480) mukaan asiakkuudenhallinnan kyvykkyysnäkökulman keskeisenä ajatuksena on, että yritys tarvitsee monimuotoisen ja tarkemmin määrittelemättömän yhdistelmän resursseja, jotka mahdollistavat yritykselle oppimisen ja joustavan vastaamisen markkinoilta saatavaa tietoon. Määrittelemällä ja rakentamalla kyvykkyytensä yritys voisi lisätä markkinalähtöisyyttään ja erottua markkinalähtöisenä organisaationa (Day 1994, 38).

## Teknologia

Asiakkuudenhallintaan liittyvä teknologia tuo asiakassuhteiden johtamisen markkinoinnin käytäntöihin ja tieteellisen tutkimuksen kohteeksi, mutta asiakkuudenhallintaa ei silti pidä mieltää pelkästään teknologiseksi työkaluksi, joka mahdollistaa yritykselle asiakassuhteiden rakentamisen. Pelkkänä teknologiana näkeminen saattaa jopa olla vahingollista asiakkuudenhallinta projektin onnistumiselle ja joidenkin empiiristen tutkimusten<sup>9</sup> mukaan asiakkuudenhallinnan teknologialla on ainoastaan heikko tai kohtalainen vaikutus yrityksen asiakassuhteiden kehittämisessä. Yliarvioinnin lisäksi myös mahdollista aliarviointia tulee välttää, sillä sekin saattaa aiheuttaa haittoja yrityksen suhteiden johtamiseen. (Zablah ym. 2004, 479.)

Mahdollisista ongelmista ja vaikuttavuuden epäselvyydestä huolimatta on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että teknologialla on muiden näkökulmien ohella merkittävä rooli asiakkuudenhallinnalla saavutettaviin seurauksiin, koska se yhdistää eri funktioita toisiinsa ja mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutusten johtamisen eri asiakaskosketuksissa sekä tuottaa elintärkeää tietoa tehokkaaseen suhteiden johtamiseen. Teknologiset työkalut mahdollistavat tietokantojen tehokkaan hyödyntämisen, tiedon louhinnan (data mining), rajattoman asiakastietoaineiston keräämisen, tiedon kehittämisen kerätyn tietoaineiston pohjalta ja tiedon jakelun. (Zablah ym. 2004, 479.)

Myös Burnett (2001, 274) ymmärtää teknologianäkökulman keskeiseksi ominaisuudeksi funktioiden yhdistämisen. Teknologiaa hän vertaa asiakkuudenhallinnan katalyytiksi, joka mahdollistaa eri puolilla yritystä olevien yksilöiden paremman suorituskyvyn ja tehokkuuden toimittamalla ensiluokkaista asiakaspalvelua. Tällöin asiakkuudenhallinnan tavoite suhteiden vahvistamisesta laadukkaan ja luotettavan vuorovaikutuksen ja tehokkaan resurssikäytön myötä toteutuu.

---

<sup>9</sup> Alkuperäinen tutkimus: Day, G. S. – Van den Bulte, C. (2002) *Superiorty in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance*. Working paper, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania.

Reinartz, W.J. – Kraft, M. – Hoyer, W. D. (2003) *Measuring the customer relationship management construct and linking it to performance outcomes*. Working Paper Series of the Teradata Center for Customer Relationship Management, Duke University.

Bosen (2002, 89) mukaan tietotekniikan kehittyvin alue 2000-luvulla on ollut asiakkuudenhallinta. Hänen mukaansa asiakkuudenhallinta voidaan tiivistetysti käsittää teknologian ja liiketoimintaprosessien yhdistymisenä tarkoituksena tyydyttää asiakkaan tarpeet kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Yksityiskohtaisemmalla tasolla asiakkuudenhallinta käsittää Bosen mukaan asiakkaiden hankinnan, analysoinnin sekä tietämyksen käyttämisen myynnin tehostamiseksi.

Tietotekniikan termeillä asiakkuudenhallinnalla (CRM) tarkoitetaan organisaation laajuista teknologioiden integraatiota, jossa esimerkiksi tietovarastot, nettisivut, Intranet / extranet, puhelintuki ja laskennan, myynnin, markkinoinnin sekä tuotannon järjestelmät ovat linkittyneitä toisiinsa. Asiakuudenhallintajärjestelmällä on paljon yhtäläisyyksiä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmien (Enterprise resource planning, ERP) kanssa, mutta merkittävä ero näiden kahden järjestelmän välillä on se, että toiminnanohjausjärjestelmä voidaan ottaa käyttöön ilman asiakkuudenhallintaa, mutta asiakkuudenhallinta vaatii tavallisesti käyttöönsä tietoa, jota voidaan saada ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmästä. (Bose 2002, 89.)

Asiakkuudenhallinta käyttää teknologiaa tietoaineiston keräämiseen, jota voidaan käyttää kehittäessä tietoa ja saavuttaa henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Pitkällä tähtäimellä se tarjoaa menetelmän jatkuvalla analyysillä ja parantamiselle kasvattaakseen asiakkaan koko elinkaaren arvoa yritykselle. (Bose 2002, 89.)

Asiakkaista ja markkinoista saatavaa tietoa voidaan pitää merkittävänä lähtökohtana asiakkuudenhallinnalle, sillä ainoastaan mitattavia asioita voidaan johtaa. Keskeinen rooli asiakas- ja markkinatiedon keräämisessä onkin juuri asiakkuudenhallinnan teknologisella osa-alueella. (Pellinen 2005, 67). Koska asiakkaista saatava tietomäärä on valtava, vaaditaan osaamista ja tehokasta teknologiaa, jotta asiakastieto saadaan muokattua johtamisessa hyödynnettävään muotoon (Hellman & Värilä 2009, 40).

Asiakastiedon tietolähteinä toimivat yrityksen nykyiset ja olemassa olevat asiakkaat samoin kuin uudet, asiakkaiksi haluttavat asiakkaat. Asiakuudenhallinnan teknologisen sovellusten avulla asiakkaiden mittaus on luonteeltaan huomattavasti kokonaisvaltaisempaa ja pitkäjänteisempää kuin pelkästään asiakasrajapinnassa tapahtuva mittaaminen (Hellman & Värilä 2009, 39–40.) Kiinnostava alue nykyisten ja asiakkaiksi haluttavien uusien asiakkaiden kohdalla on asiakkaiden potentiaali. Potentiaalintuntemisen myötä on mahdollista arvioida omaa asemaa asiakkaiden suhteeseen eli asiakasosuutta ja sen kehitystä sekä asiakkaiksi haluttavien merkitystä liiketoiminnalle. (Hellman & Värilä 2009, 40.)

Teknologisesta näkökulmasta tarkasteluna asiakkuudenhallinnan työkalut auttavat yritystä suoriutumaan menestyksekkäästi asiakkuudenhallintaprosessista sekä kehittävät asiakastietämystä ja mahdollistavat tietämyksen hyödyntämisen päätöksissä. Asiakuudenhallinnan teknologisia työkaluja voidaan siis pitää yhtenä resurssina, joka toimii panoksen tavoin asiakkuudenhallinnassa. (Zablah ym. 2004, 480.)



## 2.3 Asiakkuudenhallinnan tasot

Erilaisten näkökulmien lisäksi asiakkuudenhallintaa ja sen määritelmiä voidaan luokitella myös erilaisten tasojen avulla määritelmän laajuuden perusteella riippumatta siitä, ettei asiakkuudenhallinnalle ole muodostunut yhtä yhteistä määritelmää eikä konseptia ja että asiakkuudenhallinnan luonne on kehittynyt aikojen saatossa (Kumar & Reinartz 2006, 5). Eri tasoille asiakkuudenhallinnan luokittelevat muun muassa Kumar ja Reinartz (2006), Buttle (2009) ja Arndt (2011). Kumar ja Reinartz (2006, 5–6) käyttävät asiakkuudenhallinnan luokitteluun kolmea eri tasoa. Suppeimmissa tapauksissa heidän luokittelussaan puhutaan asiakkuudenhallinnan funktionaalisesta tasosta (functional level) ja laajimmillaan strategisesta tasosta (strategic level). Ääripäiden väliin Kumarin ja Reinartzin jaottelussa jää asiakkaan kohtaamistaso (customer-facing front-end level).

Funktionaalisella tasolla Kumarin ja Reinartzin (2006, 5–6) määritelmässä kyse on lähinnä siitä, että asiakkuudenhallintaa voidaan hoitaa ainoastaan rajatusti joissain funktioissa, kun taas strategisella tasolla kyse on koko organisaatiota koskevasta toiminnasta. Asiakkaan kohtaamistasolla on puolestaan kyse siitä, että asiakkaasta pyritään rakentamaan yksi yhtenäinen kuva eri kontaktitasoille.

Arndt (2011, 183) käyttää asiakkuudenhallinnan jaottelussa Kumarin ja Reinartzin tavoin kolmea tasoa. Jaottelun tasoja ovat strateginen (sCRM), operatiivinen (oCRM) ja analyttinen (aCRM) asiakkuudenhallinta. Käytännössä Arndt tarkoittaa strategisella asiakkuudenhallinnalla pitkäaikaisten asiakkuudenhallintatavoitteiden ja strategioiden määrittelyä, joita seurataan operatiivisella asiakkuudenhallinnan tasolla ja joiden perusteella rakennetaan yrityksen sisäinen liiketoimintakulttuuri, prosessit, tietojärjestelmät ja organisaation yhtenäisyys. Operatiiviseen asiakkuudenhallintaan kuuluvat hänen mukaansa kaikki asiakassuuntautuneiden liiketoimintaprosessien operatiiviset toimenpiteet mukaan lukien markkinointi, myynti ja palvelu. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan kontrolloinnilla voidaan kehittää strategista asiakkuudenhallintaa.

Kumarin ja Reinartzin sekä Arndtin jaottelusta poiketen Buttle (2009, 4) jakaa asiakkuudenhallinnan neljään eri kokonaisuuteen. Strategisessa (strategic) asiakkuudenhallinnassa on hänen mukaansa keskeistä voittaa ja pitää kannattavia asiakkaita asiakas-keskeisen liiketoimintastrategian avulla. Operatiivinen (operational) asiakkuudenhallinta puolestaan keskittyy automatisoimaan asiakkaan kohtaamia prosesseja, kuten myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua. Analyttiseen (analytical) asiakkuudenhallintaan Buttle luokittelee asiakkaaseen liittyvän tiedon louhinnan strategisia tai taktisia tarkoituksia varten ja asiakkuudenhallinnan yhteistyö (collaborative)<sup>10</sup> piirteellä hän tarkoittaa

---

<sup>10</sup> Asiakkuudenhallinnan yhteistyötasosta ovat puhuneet muun muassa Kracklauer, Passenheim & Seifert (2001).

taa tässä yhteydessä tiedon levittämistä yli organisaatorajojen tarkoituksena optimoida yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaan arvo.

*Strateginen asiakkuudenhallinta* on Buttlen (2009, 4–5) mukaan keskittynyt asiakas-keskeisen liiketoimintakulttuurin luomiseen ja sen tarkoitus on voittaa ja pitää asiakkaita luomalla ja luovuttamalla arvoa kilpailijoita paremmin. Tämä puolestaan johtaa siihen, että yrityksen resurssit allokoidaan asiakkaan arvoa parhaiten kasvattavalla tavalla ja palkitsemisjärjestelmät kehitetään siten, että ne kannustavat työntekijöitä säilyttämään tyytyväiset asiakkuudet. Tunnusomaista on myös se, että asiakasinformaatiota kerätään, jaetaan ja sovelletaan kaikkialla liiketoiminnassa.

*Operatiivisen asiakkuudenhallinnan* tarkoituksena on Buttlen (2009, 6) mukaan parantaa sekä automatisoida asiakaskohtauksia ja asiakkaan tukiprosesseja. Käytännössä markkinoinnin, myynnin ja palvelufunktioiden automatisoinnin sekä integroinnin mahdollistavat erilaiset operatiiviset asiakkuudenhallintaohjelmistot, jotka on tarkoitettu Kariminin, Somersin & Guptan (2003, 128) mukaan juuri asiakaspalvelun parantamiseen, verkkomarkkinointiin sekä myyntihenkilöstön automatisointiin. Operatiivisessa asiakkuudenhallinnassa asiakastietoaineistoa käytetään prosessien kehittämiseen tai pohjatietona tietyn tehtävän suorittamiselle yksittäiselle asiakkaalle (Daniels 2001, 248).

*Analyyttinen asiakkuudenhallinnan* tarkoituksena on Buttlen (2009, 9;11) mukaan kasvattaa sekä asiakkaan että yrityksen arvoa. Asiakkaan näkökulmasta analyttinen asiakkuudenhallinta voi kasvattaa arvoa tuottamalla ajallaan asiakkaan toivomia ratkaisuja ongelmiin. Yrityksen näkökulmasta analyttinen asiakkuudenhallinta puolestaan tarjoaa mahdollisuuden arvon kasvattamiseen suuremman ristiin myynnin (cross selling) sekä tehokkaampien asiakkaan säilyttämis- ja hankintaohjelmien vuoksi.

Käytännössä tällä asiakkuudenhallinnan analyttisellä tasolla keskitytään asiakkaisiin liittyvän tietoaineiston tallentamiseen, varastointiin, poimintaan, yhtenäistämiseen, levittämiseen, käyttämiseen sekä raportointiin. Toiminnassa apuna ovat analyttiset asiakkuudenhallintaohjelmistot, joita käytetään tietovarastojen rakentamiseen, suhteiden parantamiseen sekä tiedon analysointiin (Karimini ym. 2003, 128). Analyttisessä asiakkuudenhallinnassa hyödynnetään operatiivisten sovellusten avulla kerättyä tietoa ja luodaan sen avulla ymmärrystä asiakkuuden trendeistä ja käytöksestä (Daniels 2001, 248).

*Asiakkuudenhallinnan yhteistyö* tarkoittaa Buttlen (2009, 11) mukaan sitä, että luonnollisesti erilliset yritykset käyttävät asiakkuudenhallintateknologiaa kommunikoidakseen ja viestiäkseen läpi organisaation rajojen. Tarkoituksena on erillisten yritysten strateginen ja taktinen ryhmittäminen toimitusketjussa, jotta asiakkaiden määrittely olisi kannattavampaa, viehätysvoima suurempaa, asiakkaat säilyisivät paremmin ja toimintaa

voitaisiin kehittää<sup>11</sup>. Yhteistyöllisellä näkökulmalla mahdollistetaan Buttlen mukaan myös organisaatioiden pyrkimysten suuntaamisen asiakkaiden tehokkaampaan palveluun sekä arvokkaan tiedon jakamiseen koko arvoketjussa. Ohjelmistojen rooli asiakkuudenhallinnan yhteistyö-tasolla painottuu verkkoyhteisöjen rakentamiseen, palvelun personalisointiin ja yritysasiakkaiden vaihtokaupan kehittämiseen (Karimini ym. 2003, 128).

Erlaisia asiakkuudenhallinnan ohjelmistoja toimii siis asiakkuudenhallinnan operatiivisella, analyttisellä sekä yhteistyötasoilla ja ne pitävät sisällään kulloinkin parhaiten tarkoitukseensa sopivia sovelluksia. Eri sovellukset automatisoivat asiakaspalvelua ja alentavat myyntikustannuksia, nostavat liikevaihtoa sekä keräävät asiakastietoa lisäämään myyntimahdollisuuksia. (Karimin ym. 2003, 128.) Toimiakseen sovellusten tulee ehdottomasti olla strategisia ja niiden implementoinnille on oltava tärkeät kriteerit (Adenbajo 2003, 570).

Ongelmallisin Buttlen (2009) asiakkuudenhallinnan eri tasoista on analyttinen ulottuvuus, sillä se perustuu asiakkaisiin liittyvään tietoon, jonka avulla saadaan selville esimerkiksi, mitkä asiakkaat ovat arvokkaimpia tulevaisuudessa ja millaisia asiakassegmenttejä pitäisi tehdä. Tiedon tuottaminen on kuitenkin joissain tapauksissa ongelmallista ja estää siten analyttisen asiakkuudenhallinnan käyttöönoton. Strateginen ja operatiivinen asiakkuudenhallinta ovat sinällään mahdollisia kaikille. (Buttle 2009, 14.)

## 2.4 Hyödyt

Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoa voidaan verrata kuntopyörän hankintaan. Sen hankkiminen ei vielä sinällään saa ketään kuntoon, mutta se selkeyttää aikeita ja tarjoaa mekanismin kuntoon pääsemiseksi (Daniels 2001, 248). Asiakkuudenhallinnan käyttöönotosta ei siis voida automaattisesti hyötyä, mutta käyttöönotto voi toimia välineenä hyötyjen saavuttamiseksi.

Käytännössä lähes kaikki yritykset voivat ottaa käyttöönsä asiakkuudenhallinnan. Siitä saatavat hyödyt kuitenkin vaihtelevat yritysakohtaisesti, eikä saavutettavista hyödyistä voida olla täysin varmoja. (Mäntyneva 2001, 14.) Hyötyjä voidaan myös saavuttaa ilman konkreettista asiakkuudenhallintajärjestelmää, sillä esimerkiksi asiakkuudenhallinnan taustalla vaikuttava asiakaslähtöinen liiketoimintamalli asiakassegmentteineen, toimintamalleineen ja tietojohdamsineen luo jo sinällään konkreettisia muutoksia yrityksen eri organisaatiotasolla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 204). Pohtimisen arvoi-

---

<sup>11</sup> Alkuperäinen lähde: Kracklauer, A.H. – Mills, D.Q. – Seifert, D. (2004) *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Springer-Verlag: Berlin.

sena asiana voitaisiinkin pitää, mitkä hyödyistä saavutetaan oikeasti asiakkuudenhallinnan avulla, eikä epäsuorasti taustalla tapahtuneiden muutosten seurauksena.

Suurimpiin hyötyihin asiakkuudenhallinnalla voidaan päästä, kun se otetaan käyttöön kilpailuilla markkinoilla, jossa yksittäisen asiakkuuden johtaminen ei ole kustannustehokasta tai perusteltua (Mäntyneva 2001, 14). Suurimpia hyötyjiä ovat Harvard Management Updaten (2000) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka keräävät paljon tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä yritystä kohtaan. Saman tutkimuksen mukaan heikoin todennäköisyys hyötyä asiakkuudenhallinnasta on liiketoiminnassa, jossa asiakas ei ole yhteydessä markkinoihin, asiakkaan arvo on alhainen tai asiakkaat vaihtuvat usein.

Hyötyjen saavuttamisen kannalta on tärkeää, että koko organisaatio omaksuu asiakkuudenhallinnan liiketoiminnan tavaksi (Daniels 2001, 248; Ala-Mutka & Talvela 2004, 19) sekä tietotekniikka, tiedon lähteet ja organisaation resurssit yhdistetään toisiinsa (Pai & Tu 2011, 579).<sup>12</sup> Asiakkuudenhallinnan menestyksellinen toteuttaminen edellyttää myös (Ala-Mutka & Talvela 2004, 19):

- toimintatapojen uudistamista
- markkinoiden analysointia
- menestystekijöiden tunnistamista
- liiketoiminnan käsitteiden määrittelyä
- toiminnan ohjauksen rakentamista
- tietojärjestelmien kehittämistä
- strategian edellyttämän muutoksen hallittua johtamista.

Asiakkuudenhallinnalla saavutettavista konkreettisista hyödyistä on olemassa ainoastaan vähän tutkittua tietoa (Piccoli ym. 2003), mutta keskeisenä hyötynä yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan pitää asiakkuudenhallinnan tavoitteen saavuttamista eli yrityksen kannattavuuden kehittymistä (Piccoli ym. 2003; Lost'áková 2009, 14). Yrityksen kannattavuuden kehittymisen taustalla on asiakkuudenhallinnalla saavutettava asiakkaiden kannattavuus (Mäntyneva 2001, 7; Swift 2001, 28) sekä arvon kehittyminen (Mäntyneva 2001, 7; Pai & Tu 2011, 579; Swift 2001, 28), joka on seurausta yrityksen paremmasta kyvystä reagoida sekä ymmärtää yksilöllisesti yrityksen nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita sekä odotuksia (Daniels 2001, 245; Mäntyneva 2001, 7; Piccoli ym. 2003). Asiakaslähtöisempään kohteluun päästään puolestaan ke-

---

<sup>12</sup> Alkuperäinen lähde: Pushkala, R. – Michael Wittman, C. – Rauseo, N. A. (2006) Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of selling & Sales management*, Vol. 26, No: 1, 39-53.

räämällä parempaa tietoa yrityksen nykyisistä sekä tulevista asiakkaista yrityksen koko toimintaan integroitujen asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 19; Daniels 2001, 245; Piccoli ym. 2003).

Yrityksen parempaan kannattavuuteen johtaa myös asiakkuudenhallinnan avulla kerätty tieto yrityksen kannalta parhaista asiakkaista, asiakasryhmistä sekä markkinoista, jolloin yritys voi keskittyä toiminnassaan ainoastaan suurimman potentiaalin omaaviin kohteisiin ja kasvattaa näin liiketoimintansa tehokkuutta (Daniels 2001, 245; Kumar & Reinartz 2006, 157; Lost'áková 2009, 14; Pai & Tu 2011, 579). Mitä enemmän yrityksellä on käytössään olennaista tietoa asiakkaistaan, sitä helpompaa asiakkaiden saavuttaminen on, sillä yritys voi luoda toimintamalleja, jotka edistävät sen tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta (Järvenpää ym. 2003, 38). Tyytyväisten asiakkaiden kautta myös yrityksen asiakkaiden hankinta- ja markkinointikustannukset alenevat (Daniels 2001, 245; Swift 2001, 28), sillä uusien asiakkaiden hankkimisen arvioidaan olevan viidestä seitsemään kertaa kalliimpaa kuin vanhojen pitämisen (Burnett 2001, xvii; Piccoli ym. 2003; Swift 2001, 9). Tiivistetysti asiakkuudenhallinta (Liite 2):

- lisää tietoa asiakkaiden elintavoista, tuote- ja palvelutarpeista, ostokäyttäytymisestä ja arvomaailmasta sekä markkinoista
- parantaa yrityksen kykyä löytää ja keskittyä kannattavimpiin asiakkaisiin, asiakasryhmiin ja markkinoihin
- mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden määrittelyn sekä niihin vastaamisen yksilöllisesti ja personoidusti
- auttaa organisaatiota luomaan hyviä asiakassuhteita sekä hankkimaan potentiaalisia uusia asiakkaita
- johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen, jolloin asiakkaiden uskotaan pysyvän pidempään, ostavan enemmän ja olevan vähemmän hintaherkkiä
- johtaa alentuneisiin asiakkaiden hankinta- ja markkinointikustannuksiin.
- kasvattaa tuloja
- parantaa asiakkaan kannattavuutta ja arvoa
- kehittää yrityksen imagoa.

Edellä esitettyä asiakkuudenhallinnan kannattavuuteen johtavaa ajattelumallia, johon luetelmassa esitetyt asiakkuudenhallinnalla saavutettavat hyödyt linkittyvät, voidaan verrata asiakaslähtöiseen liiketoimintalogiikkaan, jonka mukaan asiakaslähtöinen toiminta johtaa tyytyväisten asiakkaiden kautta asiakkaiden parempaan uskollisuuteen sekä kannattavuuteen (Järvenpää ym. 2004, 235). Parempaan kannattavuuteen päästään, sillä asiakaslähtöisesti palveltujen asiakkaiden oletetaan olevan tyytyväisiä (Lost'áková

2009, 14) ja tyytyväisten asiakkaiden puolestaan uskollisia. Uskollisten asiakkaiden taas ajatellaan tyypillisesti olevan kannattavia (Reichheld 1996)<sup>13</sup>, koska heidän uskotaan pysyvän pidempään yrityksen asiakkaana, ostavan enemmän sekä tekevän useammin ja enemmän uusintaostoja, kestävän paremmin hinnankorotuksia ja olevan vähemmän hintaherkkiä sekä olevan valmiita maksamaan enemmän paremmasta palvelusta (Kumar & Reinartz 2006, 4).

Laadituissa tutkimuksissa tyytyväisten asiakkaiden vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia ja nekin tutkimukset, joissa logiikka on kyetty osoittamaan, erot taloudellisessa menestyksessä ovat olleet yllättävän vähäisiä (Järvenpää ym. 2004, 236). Myös suoranaista asiakkuudenhallinnan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen on tutkittu vähän<sup>14</sup> ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Hendricks, Singhal & Stratman 2007, 67).

Asiantuntijoiden keskuudessa vallitsee siis erimielisyys tyytyväisten asiakkaiden vaikutuksesta kannattavuuteen sekä asiakkuudenhallinnan taloudellisista vaikutuksista ylipäätään. Koska taloudelliset hyödyt sekä kannattavuus vaikuttavat kuitenkin olevan suurimpia etuja, joilla asiakkuudenhallintaa ja sen hyödyllisyyttä markkinoidaan, olisi syytä selvittää, miten hyödyllisenä asiakkuudenhallintaa voidaan todellisuudessa pitää.

Myöskään käytännön tasolla asiakkuudenhallinnan käyttöönotolla ei aina saavuteta organisaation toivomia tuloksia. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa 75-85 prosenttia asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu (Earley 2002) ja asiakkuudenhallinnan on tutkittu jopa vahingoittaneen 20 prosenttia asiakassuhteista (Kohoe 2002; Adenbajo 2003, 570). Asiakkuudenhallintaa pidetään myös yhtenä suurimmista epätyytyväisyyden aiheuttajista suosituimpien johdon työvälineiden keskuudessa (Rigby ym. 2002; Adenbajo 2003, 570).

Syitä käyttöönoton epäonnistumiselle on pyritty selvittämään useiden tutkimusten avulla. Syiksi ovat nousseet epäonnistuminen asiakkuudenhallinta-strategian muodostamisessa (Cann 1998; Rigby ym. 2002) sekä puutteellinen käyttöönotto. Myös puutteelliset mittausjärjestelmät ovat haitanneet asiakkuudenhallintajärjestelmän onnistunutta käyttöönottoa, sillä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointi ei ole ollut mahdollista. (Abbot 2001; Adenbajo 2003, 570.)

---

<sup>13</sup> Alkuperäinen lähde: Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty effect*. Harvard Business School Press: Boston.

<sup>14</sup> Alkuperäinen tutkimus: Dehning, B. – Richardson, V. J. – Zmud, R.W. (2004) *The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms*. Working Paper. Argyros School of Business and Economics, Chapman University, California.

Edellä esitettyjä asiakkuudenhallinnalla saavutettavia hyötyjä on tarkasteltu lähinnä yrityksen näkökulmasta. Yrityskohtaisen tarkastelun lisäksi ainakin Swift (2001) sekä Becker, Greve ja Alberts (2009) ovat maininneet asiakkuudenhallinnan hyötyjen tarkastelusta myös yrityksen arvoketjun näkökulmasta. Beckerin ym. (2009, 207–208) mielestä asiakkuudenhallinnan suorituskyvyn mittaamisessa olisi hyödyllisempää siirtyä yritys- ja asiakaspohjaisten mittareiden sijaan hyötyjen tarkasteluun koko arvoketjun kannalta. Swift (2001, 28) hyödyntäisi asiakkuudenhallintaa enemmän koko arvoketjun kannattavuuden parantamiseen.

## 2.5 Talouden rooli asiakkuudenhallinnassa

Talouden roolia asiakkuudenhallinnassa on käsitelty olemassa olevassa aineistossa ainoastaan niukasti, sillä painopiste asiakkuudenhallinnassa on ollut markkinoinnin ja erityisesti suhdemarkkinoinnin näkökulmassa. Lisääntynyt kiinnostus yritystoiminnan kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen ja asiakkuudenhallintaan omana tutkimuskohteenaan on johtanut kuitenkin siihen, että asiakkuudenhallintaa on tarkasteltu jonkin verran myös muiden funktioiden näkökulmasta ja osana suurempaa arvoketjua. (Minami & Dawson, 2008, 376.)

Useimmat olemassa olevista taloudellisista viittauksista käsittelevät pitkälti asiakkuudenhallinnan strategista näkökulmaa ja erityisesti kannattavuutta. Kannattavuuden kautta viittaukset asiakkuudenhallinnan taloudelliseen näkökulmaan ovat kuitenkin epäsuoria, eikä kirjallisuudessa oteta juurikaan kantaa siihen, miten kannattavuutta koskevaa tietoa tulisi tuottaa, tai mikä on talouden todellinen rooli asiakkuudenhallinnassa.

Poikkeuksen tähän tekevät Hellman & Värilä (2009, 20–21), jotka käsittelevät taloushallinnon roolia johtamistiedon tuottajana. Heidän mukaansa johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää sekä ulkoisen tiedon kattavampaa huomioimista että sisäisen ja ulkoisen tiedon taitavaa yhdistämistä, jotta johto voi saada käyttöönsä enemmän käyttökelpoisempaa tietoa, kun sillä on nyt käytettävissään. Tieto tulee myös saattaa muotoon, jossa se hyödyttää johtamista. Heidän mukaansa tämä aiheuttaa uudistuksia funktioiden työnjaossa.

Perinteisesti ulkoisen markkina- tai asiakastiedon on tuottanut markkinointi ja taloushallinnon roolina on ollut tuottaa sisäistä johtamistietoa. Markkinoinnin tuottamassa tiedossa asioita on kuitenkin lähestytty enemmän operatiivisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta, jolloin tieto ei ole palvellut toivotusti johdon päätöksentekoa. Markkinoinnin tuottamaa asiakastietoa ei ole myöskään hyödynnetty päätöksenteossa, sillä johto on kokenut olevansa kaukana asiakkaasta. Ongelmien seurauksena johto on tukeutunut enemmän perinteiseen johtamistietoon eli taloustietoon. (Hellman & Värilä 2009, 21.)

Hellmanin ja Värilän (2009, 21) mukaan talouden tuottamaa taloustietoa on käytetty paljon johtamisessa, sillä talouden toimijat ovat osanneet yhdistää eri lähteistä saatavaa tietoa ja koota sen kokonaisvaltaiseksi ja helposti ymmärrettäviksi dokumenteiksi. Koska johto odottaa nykyisessä asiakaskeskeisessä liiketoimintaympäristössä käyttöönsä taloudellista asiakasnäkemyistä vaikuttaa Hellmanin ja Värilän (2009, 21) mukaan siltä, että taloushallinto ottaa merkittävän roolin asiakastiedon tuottamisessa johdolle. Käytännössä tiedon tuottamisen apuvälineiksi soveltuvat erilaiset asiakkaisiin liittyvät luvut ja analyysit, kuten asiakkaiden kannattavuus, arvo sekä riskipitoisuus.

Talouden roolina asiakkuudenhallinnassa voidaan siis pitää johtamistiedon tuottamista erilaisista lähteistä kerätyn tietoaineiston pohjalta. Keskeisenä painopisteenä tuotettavassa informaatiossa voidaan pitää kannattavuutta, sillä viime kädessä asiakkuudenhallinnalla pyritään saavuttamaan kannattavia asiakassuhteita ja luomaan yritykselle mahdollisimman kannattava asiakasportfolio. Tällaisen tiedon tuottaminen on mahdollista vain talouden toimijoille. Ilman taloutta ja talouden tietoaineistoja asiakkuudenhallinnan toteuttaminen olisi siis jokseenkin merkityksetöntä, sillä ainoastaan mitattavia asioita voidaan johtaa ja ilman kannattavuustietoja kannattavuuden johtaminen ja kehittäminen ei olisi mahdollista.

Talouden roolia asiakkuudenhallinnassa voidaan lähestyä myös asiakkuudenhallinnan kannattavuuden näkökulmasta. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20) mukaan asiakkuudenhallintaan ei kuitenkaan ole usein liitetty kannattavuusnäkökulmaa ja tarkastelu on ollut irti yrityksen strategiasta ja muusta toiminnasta. Käytännössä tämä on johtanut siihen, että liiketoiminnasta vastaavien on ollut hankala ymmärtää, mitä asiakkuudenhallinnasta jää viivan alle. Ymmärrystä voidaan kuitenkin pitää tärkeänä, koska asiakkuudenhallinnan yhtenä ajatuksena voidaan pitää toiminnan mukauttamista tiedon perusteella kohti yksittäistä asiakasta (Zablachin ym. 2004, 478). Ilman ymmärrystä kannattavuudesta ei voida tietää, miten pitkälle yksilölliseen toimintaan on mahdollista mennä, jotta saavutetaan kannattavuuden kannalta optimi tilanne, jossa kustannukset eivät vähennä saavutettavia tuottoja. Talouden roolina on siis seurata varsinaisten asiakkaiden kannattavuuden lisäksi myös itse asiakkuudenhallinnan kannattavuutta.

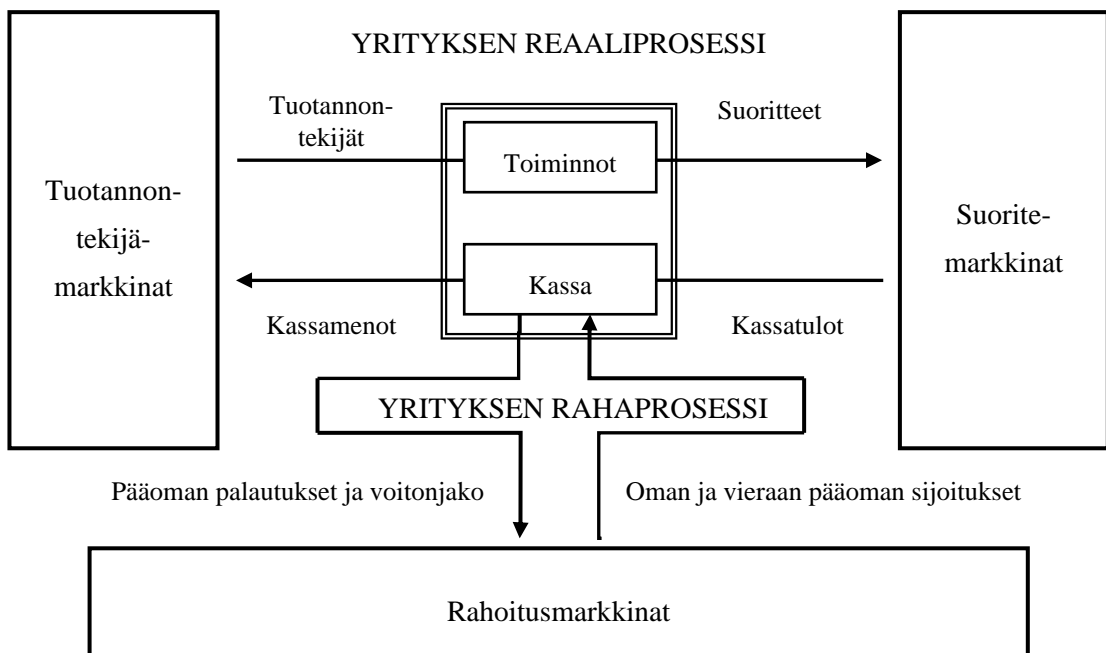
Talouden näkökulmasta Zablachin ym. (2004, 478) mukaan asiakasta ja asiakassuhteita tulisi tarkastella aina eräänlaisena varallisuutena ja investointina, joiden johtamisella pyrittäisiin maksimoivaan kannattavuutta. Käytössä olevat resurssit tulisi siis aina investoida niihin asiakkaisiin, jotka tarjoavat riittävän tuloksen ja oletettavissa pitäisi olla tietty kannattavuus. Se, mitä voidaan pitää riittävänä tuloksena ja kannattavuutena riippuu tietysti aina yrityksestä sekä asetetuista tavoitteista. Koska asiakassuhteet tulisi mieltää investointeina ja taloudella on ollut perinteisesti suuri vaikutus investointeihin, olisi ihme, jos asiakkuudenhallinnassa talouden roolia ei voitaisi pitää merkittävänä.



### 3 TALouden JOHTAMINEN

#### 3.1 Yrityksen talousprosessi ja taloudelliset toimintaedellytykset

Kun unelman toteuttamiseen tarvitaan yli yhden ihmisen voimavarat, syntyy tarve organisaatiolle ja organisaatioiden johtamiselle. Organisaation käytössä olevat voimavarat voidaan jakaa käyttöarvoon sekä rahavaroihin. Käyttöarvoa sisältäviä voimavaroja ovat ihmiset, koneet, laitteet ja rakennelmat eli kaikki sellaisen, jolla on käyttöä, kun organisaation tavoitteita pyritään toteuttamaan. Rahavaroja tarvitaan uusien voimavarojen hankkimiseksi organisaation käyttöön. Organisaation toiminta aiheuttaa muutoksia yrityksen voimavaroissa ja tapahtuneita muutoksia voidaan kuvata yrityksen reaali- ja rahaprosessin avulla (Pellinen 2005, 15). Reaali- ja rahaprosessin kuvaamisessa käytetään liikeloustieteissä apuna yrityksen talousprosessia kuvaavaa kaaviota (Kuvio 4), jossa yritystä tarkastellaan erityisesti taloudellisena ja teknisenä talousyksikkönä erilaisten markkinoiden välissä (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2001, 17).



Kuvio 4 Yrityksen talousprosessi (Haverila ym. 2001, 17; Puolamäki 2007, 62)

Yrityksen talousprosessia kuvaava kaaviokuva havainnollistaa yrityksen toimintaa talousyksikkönä erilaisten markkinoiden välissä ja toiminnan jakautumista rahaprosessia kuvaavaan kassakiertoon sekä reaali-prosessia kuvaavaan logistiseen kiertoon (Pellinen 2005, 16). Reaaliprosessi kuvaa yrityksen tuotantoa ja sitä, miten yritys hankkii

tuotannontekijöitä tuotannontekijämarkkinoilta ja yhdistää ne prosesseissaan halutuiksi tuotteiksi ja palveluiksi sekä myy ne sitten suoritemarkkinoilla. Reaaliprosessilla tarkoitetaan täten siis yrityksen myymien tuotteiden eli tuotteiden tai palveluiden hankintaa, valmistusta ja myyntiä (Haverila ym. 2005, 17; Pellinen 2005, 16; Puolamäki 2007, 61).

Yrityksen reaaliprosessia vastaa käänteinen rahaprosessi, joka kuvaa kassasta maksujen ja kassaan maksujen suuruutta sekä ajoitusta (Pellinen 2005, 16). Rahaprosessin osapuolena toimii kassan lisäksi rahoitusmarkkinat, sillä rahaprosessissa kassamenot syntyvät ennen kassatuloja. (Haverila ym. 2005, 18; Puolamäki 2007, 61). Rahaprosessissa ovat mukana sekä oman että vieraan pääoman rahavirrat (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 11) ja korvauksena rahoituksesta yrityksen on suoritettava osinkoja ja korkoja (Puolamäki 2007, 61).

Esitetyllä yrityksen talousprosessilla pyritään yrityksen mahdollisimman hyvään tulokseen, voiton maksimointiin (Haverila ym. 2005, 18), mitä tukee myös osakeyhtiölain ensimmäisen luvun viidennessä pykälässä määritelty tavoite voiton tuottamisesta osakkeenomistajilleen. Yrityksen toiminnan on siis oltava kannattavaa ja talouden johtamisen näkökulmasta yrityksen panos-tuotos -prosessia tulisi hallita siten, että toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa eli yrityksen tuotteista maksettaisiin enemmän kuin niiden tuottamisesta aiheutuu kustannuksia (Puolamäki 2007, 61).

Kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyssä ajanjaksona (Alhola & Lauslahti 2000, 51) ja se on keskeisin yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä sekä taloustavoitteista, sillä pitkällä tähtäimellä tulojen on oltava menoja suuremmat, jotta eri sidosryhmien rahalliset vaatimukset voidaan täyttää (Haverila ym. 2005, 18; Neilimo 1989, 10). Kannattavuus muodostuu tuottojen ja kustannusten välisenä erotuksena (Alhola & Lauslahti 2000, 51) ja se voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikaväin kannattavuuteen (Haverila ym. 2005, 19, Neilimo 1989, 12–13).

Lyhyen aikaväin kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä kattaa omilla tuloiltaan juoksevan toiminnan aiheuttamat menot. Pitkän aikavälin kannattavuudesta on kyse, kun yritys voi toiminnastaan syntyvällä tulorahoituksella kattaa kaikki menonsa sekä voitonjaosta aiheutuneet kustannukset (korot, verot ja osingot) ja pääomasijoittajilla on mahdollisuus vähintään tyydyttävään tuottoon vaihtoehtoisin mahdollisuuksiin verrattuna. Pitkän aikaväin kannattavuuden saavuttamisen jälkeen yritystä voidaan pitää kannattavuuden osalta terveenä talousyksikkönä. (Haverila ym. 2005, 19; Neilimo 1989, 12–13.)

Kannattavuuden ohella yrityksen taloudellisiin toimintaedellytyksiin kuuluvat myös yrityksen likviditeetti eli maksukykyisyys sekä tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus. Lisäksi rahoitusrakenteen on oltava kunnossa yrityksen toiminnan turvaamiseksi. (Haverila ym. 2005, 18; Neilimo 1989, 14; Puolamäki 2007, 60–62.) Taloudenjohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa erilaisten kannattavuus-, rahoitus- ja taloudellisuus tavoitteiden määrittelyä, seuranta ja johtamista (Neilimo 1989, 10).

Maksukykyisyydellä eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua jatkuvasti päivittäisistä menoistaan ja sen voidaan katsoa kuuluvan läheisesti rahoituksen johtamisalueeseen (Haverila ym. 2005, 18). Maksukykyisyyden ja maksuvalmiuden lisäksi rahoitukseen liittyy läheisesti myös yrityksen rahoitusrakenne eli oman ja vieraan pääoman suhde (Puolamäki 2007, 61). Oman ja vieraan pääoman suhteen ollessa maksukykyisyyden kannalta hyväksyttävissä puitteissa, yritystä pidetään vakavaraisena (Haverila ym. 2005, 61).

Tuottavuus-, tehokkuus- ja taloudellisuustavoitteet ovat samantyyppisiä alueita ja tavallisesti ne liittyvät jonkin tuotannon tekijän tuotantopanoksen ja tällä panoksella aikaansaadun suoritteiden välisen suhteen tarkasteluun (Neilimo 1989, 16). Tuottavuus määräytyy tehokkuuden perusteella (Puolamäki 2007, 61) ja on laadun lisäksi merkittävä tekijä yrityksen kannattavuuden rakentumisessa (Haverila ym. 2005, 20). Tehokkuus on tärkeää sillä, mikäli yritys ei toimi tehokkaasti kilpailijoihinsa verrattuna, markkinoiden sanelemat hinnat eivät riitä takaamaan yritykselle sellaisia tuottoja, joilla voitaisiin kattaa yrityksen kustannukset. Keskeistä tuottavuudessa on se, paljonko tuotosta saadaan aikaan tietyllä panoksella. (Puolamäki 2007, 61–62.)

### **3.2 Talousjohtaminen**

Johtamista leimaa ytimekkyys, vaihtelevuus sekä pirstaleisuus ja sitä voidaan kutsua yhteistyöksi, jossa kommunikointi sekä tieto ovat keskeisessä asemassa huomion kiinnittämisessä ja ongelmien ratkaisussa (Jönsson 1998, 411). Johtamisen tehtävät luokitellaan tavallisesti inhimillisten tehtävänsuorituksen vaiheiden mukaisesti suunnitteluun, toimeenpanoon, tarkkailuun sekä päätöksentekoon (Riistama & Jyrkkiö 1991, 36; Hellman & Värilä 2009, 31; Hollander ym. 2000, 5–6), jota tarvitaan jokaisella johtamisen osa-alueella (Hollander ym. 2000, 6). Päätöksenteon kannalta johtamisessa keskeisessä asemassa on oikea-aikainen ja relevantti tieto, jonka saamiseksi on kehitetty tietojärjestelmiä, jotka keräävät, varastoivat ja tuottavat tietoa johdolle (Hollander ym. 2000, 6).

Kirjoittajista riippuen tehtävänsuorituksen vaiheiden nimitykset sekä sisällölliset painotukset saattavat hieman vaihdella, mutta sisällöltään jaotteluita voidaan kuitenkin pitää lähes yhtäläisinä. Eräänlainen poikkeus perinteiseen luokitteluun on kuitenkin enustaminen, jolla tarkoitetaan Hellmanin ja Värilän (2009, 31) mukaan visioinnin ja trendien kuvaamisen sijaan liiketoiminnan faktapohjaista arvottamista yhä laajemman tietopohjan avulla. Perinteinen, menneisiin tapahtumiin pohjautunut johtamisen tarkkailutehtävä on siis muuttumassa uudenlaisessa toimintaympäristössä enemmän tulevaisuuden suuntaavaksi toiminnaksi, joka edellyttää aikaisempien historia- nykytilanne- ja ympäristötietojen lisäksi aivan uudenlaista tietoa myös asiakkaista.

Perinteisesti johtamisessa on käytetty apuna laskennan tuottamaa informaatiota (Jönsson 1998, 411), ja tiedon lähteenä on toiminut pääasiassa organisaatio. Todellisuudessa yritykset kuitenkin muodostavat parhaan kuvan liiketoimintaympäristöstään sekä omasta suhteestaan siihen hankkimalla tietoa sekä mittaamalla tulosta ja toimintaa organisaatiosta, asiakasrajapinnasta ja asiakkaalta saamansa tiedon avulla sekä yhdistämällä tämän merkitykselliseksi johtamistiedoksi. Eri tietolähteiden välillä tietovirtojen tulee kulkea molempiin suuntiin ja kaikkien kolmen tulee olla kiinteässä vaikutuksessa toisiinsa. (Hellman & Värilä 2009, 35.)

Kun johtamista tarkastellaan erityisesti talouden näkökulmasta, ovat rahamääräiset tavoitteet sekä taloutta koskevat tiedot erityisen tärkeitä ja tietojen käyttömahdollisuudet on totuttu jakamaan päätöksentekoon sekä ohjaukseen (Pellinen 2005, 23). Talousjohtamisen käsite ja sen sisältö sinällään ovat kuitenkin hankalasti määriteltävä osa-alue, sillä kirjallisuudessa käsitteelle ei ole olemassa yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Neilimon (1981) mukaan tämä johtuu varmasti siitä, ettei myöskään läheisesti talousjohtamiseen liittyviä taloushallinnon ja laskentatoimen käsitteitä ole määritelty yksiselitteisesti, vaan niiden määritelmä riippuu tarkastelijan näkökulmasta.

Pellisen (2005, 13) mukaan syynä yksiselitteisen määritelmän puuttumiselle saattaa olla se, että olemassa oleva talousjohtamisen tutkimus koostuu hajanaisesta joukosta tutkimusaiheita, joita tarkastellaan metodologisesti ja teoreettisesti monenlaisista lähtökohdista. Tämä on johtanut puolestaan siihen, että tutkimustuloksia on hankala hyödyntää yleispätevien ohjeiden laadinnassa. Syitä saattavat Pellisen mukaan olla myös oppikirjojen epätyytyttävä tapa jäsentää talousjohtamista sekä se, etteivät laskentatoimen tekniikat ja moderni organisaatio- ja johtamistutkimus ole kohdanneet. (Pellinen 2005, 13). Jotta voitaisiin ymmärtää paremmin talousjohtamisen sisältöä ja luoda lopulta käsitys siitä, mitä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan talouden johtamisen näkökulmasta, on syytä tarkastella yksityiskohtaisemmin talousjohtamisen systematiikkaa sekä tehtäviä.

### **3.3 Talousjohtamisen systematiikka**

Yleisesti käytössä olevan ja yhtenäisen talousjohtamisen käsitteen puuttumisen vuoksi myös näkemykset talouden johtamisen käytännön tehtävistä ja rooleista vaihtelevat laskentatoimen kirjallisuudessa. Eräänä keskeisenä suomalaisena mallina voidaan kuitenkin pitää Neilimon (1989) luomaa teoreettis-käsitteellistä systematiikkaa yrityksen talousjohtamisesta. Mallissaan Neilimo käsittelee tiivistetysti talousjohtamisen eri johtamistehtäviä, -tasoja sekä -kohteita ja sen sisällöt on havaittavissa myös 2000-luvun talousjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa.

Neilimon malli (1989, 7) pohjautuu ajatukseen, että talouden johtaminen pitää sisälleen samantyyppisiä tehtäviä kuin muutkin johtamisalueet, kuten markkinointi, tuotanto ja henkilöstön johtaminen. Tämän perusteella hän käsittelee talouden johtamista perinteisen johdon kolmitehtäväjaon suunnittelu-, toimeenpano- ja tarkkailutehtävien kannalta ja määrittelee talousjohtamiselle neljä eri ydintehtävää:

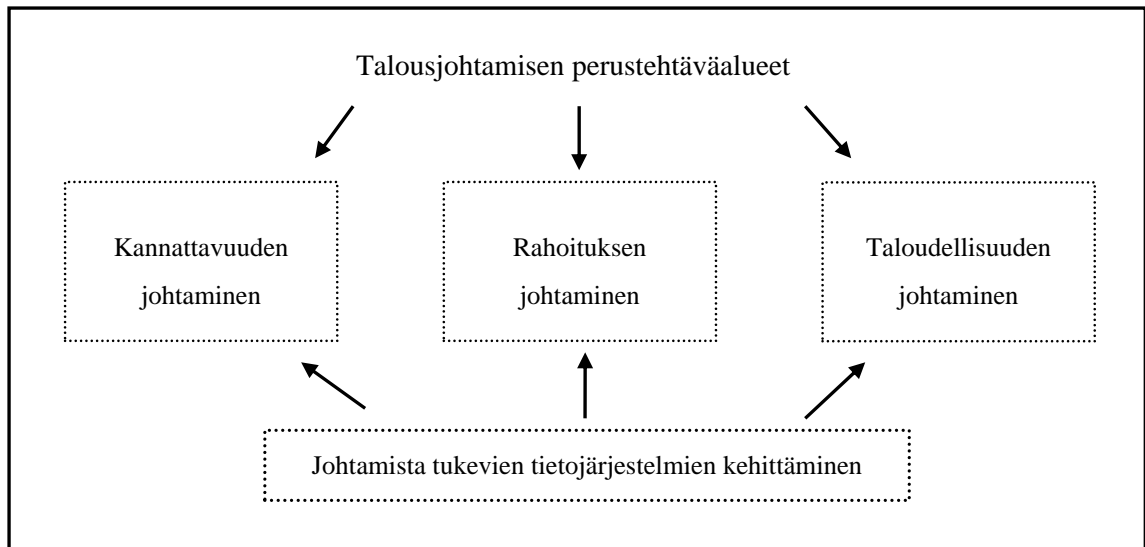
1. yrityksen taloustavoitteiden asettaminen (suunnittelutehtävä)
2. yrityksen eri toimintojen kuvaaminen taloudellisessa tasossa sekä toimintojen talousvaikutusten analysointi (suunnittelutehtävä)
3. talousjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden suorittaminen (toimeenpanotehtävä)
4. taloustavoitteiden toteumatarkkailun suorittaminen, mahdollisten erojen analysointi ja tästä aiheutuvien toimenpiteiden suorittaminen (tarkkailutehtävä).

Vaikka muiden johtamisosa-alueiden tyypittely voidaan suorittaa samalla tavalla kuin talousjohtaminen, eroaa talousjohtaminen kuitenkin selvästi muista tehtäväalueista joidenkin ominaispiirteidensä vuoksi. Neilimon (1989, 7) mukaan talousjohtaminen eroaa muista siinä, että erityisesti taloustavoitteisiin sisältyy elementtejä, jotka vain ylin johto voi asettaa usein vain yhdessä omistajien kanssa. Talousjohtaminen ei siis voi toimia muista toimijoista irrallisena funktiona vaan sen toteuttaminen vaatii yhteistyötä muiden yrityksen sidosryhmien kanssa. Toisena eroavaisuutena Neilimo (1989, 89) nostaa esille sen, että talousjohtaminen kohdistuu yrityksen toiminnan ydinalueille, sillä taloustavoitteet ovat lisäksi eräänlaisia yrityksen perustavoitteita.

Neilimo (1989, 8) jatkaa edellä mainittujen talousjohdon tehtävien tarkastelua myös hierarkkisesti, yrityksen johtamisratkaisun huomioiden. Tällöin talousjohtamisen hierarkkiset tasot, jotka voidaan nähdä sekä itsenäisinä johtamisalueina että toisiinsa integroituneina yrityskokonaisuuden osina, voidaan luokitella:

1. yritystason talousjohtamistehtäviin
2. tulosyksikkötason talousjohtamistehtäviin
3. suoritetaso talousjohtamistehtäviin.

Kolmantena tarkastelunäkökulmana talousjohtamisen tehtäväkentälle Neilimo (1989, 8) nostaa esiin talousjohtamisen kohdealueiden substanssin eli sisällön. Tällöin eräänlaisia talouden johtamisen perustehtäväalueita ovat kannattavuus, rahoitus ja taloudellisuus (Kuvio 5).

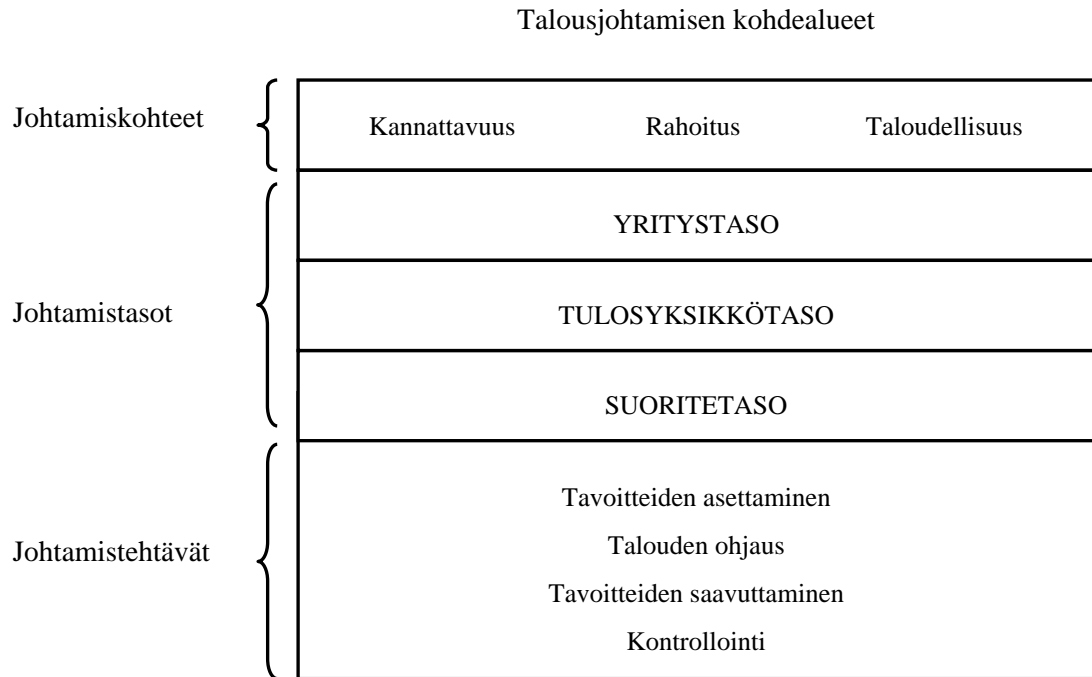


Kuvio 5 Talusjohtaminen perustehtävät johtamisen substanssialueiden mukaisesti (Neilimo 1989, 8)

Kuvion vasemmanpuoleisimmat johtamistehtävät: kannattavuuden sekä rahoituksen johtaminen ovat Neilimon (1989, 9) mukaan perinteisesti sisällytetty talusjohtamisen alueeseen kuuluvaksi, mutta myös taloudellisuuden suunnittelu ja valvonta kuuluvat hänen mukaansa talusjohtamisen tehtäviin. Lisäksi Neilimo on arvioinut tulevaisuuden neljänneksi talusjohtamisen perustehtäväksi johtamista tukevien tietojärjestelmien kehittämisen osana jokaista muuta perustehtäväaluetta. Koska kyse on kuitenkin tehtäväalueesta, joka uusimmissa aineistossa mielletään sellaisenaan yhdeksi talusjohtamisen konkreettiseksi toimeenpanotehtäväksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10), ei johtamista tukevien tietojärjestelmien kehittämistä tarkastella tässä tutkielmassa yhtenä talusjohtamisen perustehtäväalueena.

Erääksi tärkeäksi onnistuneen talusjohtamisen edellytykseksi Neilimo (1989, 9) mainitsee systemaattisen lähestymistavan omaksumisen talusjohtamisprosessina. Lisäksi hän tahtoo huomauttaa, että yrityksen talusjohtamisprosessi on suuressa määrin yrityskohtainen asia ja erityisesti yrityksen johtamisjärjestelmäratkaisun voidaan olettaa vaikuttavan merkittävästi talusjohtamisjärjestelmään. Myös Pellisen (2005, 73) mukaan talusjohtamisen tekee haastavaksi ohjaustilanteiden erilaisuus ja muuttuminen sekä yksilölliset erot työhön ja elämään liittyvissä arvostuksissa ja arvoissa.

Eroista huolimatta talusjohtamisen perussystematiikka voidaan Neilimon (1989, 10) mukaan esittää teoreettis-käsitteellisellä tasolla seuraavasti (Kuvio 6):



Kuvio 6 Yrityksen talousjohtamisen teoreettis-käsitteellinen systematiikka (Neilimo 1989, 10)

Yrityksen talousjohtamisen systematiikka yhdistää toisiinsa talouden johtamisen kohteet, tasot sekä tehtävät, jolloin kaikki talousjohtamisen kohdealueet tiivistyvät kuviossa neliön sisään. Johtamistehtävät muodostuvat edellä esitetyn mukaisesti suunnittelusta, toimeenpanosta sekä tarkkailusta ja ne sijoittuvat kuvion alaosaan. Keskvaiheilla olevat johtamistasot vaihtelevat yrityksen johtamisratkaisujen mukaan yksikkö-, tulosyksikkö- ja suoritetasolla. Johtamisen kohteena puolestaan ovat talousjohtamisen kohdealueet kannattavuus, rahoitus ja taloudellisuus.

Yrityksen talousjohtamisen systematiikan perusteella Neilimo esitteli vuonna 2005 yhdessä Uusi-Rauvan kanssa (2005, 10) uudistetun mallin talouden johtamisen ydintehävistä (Taulukko 2).

Taulukko 2 Talousjohdon tehtävät johdon kolmitehtäväjaon mukaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10) (Neilimo 1989, 7)

<b>Talousjohdon tehtävät</b>	
<b>Suunnittelu</b>	<p>Yrityksen taloustavoitteiden asettaminen ja <b>niiden saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden määrittäminen esim. budjetoinnin avulla</b></p> <p>Yrityksen eri toimintojen kuvaaminen taloudellisessa tasossa sekä toimintojen talousvaikutuksen analysointi</p>
<b>Toimeenpano/ toteutus</b>	<p>Talousjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden suorittaminen</p> <p><b>Suunnitelmien toteuttaminen jokapäiväisessä johtamisessa</b></p> <p><b>Taloushallinnon tietojärjestelmien rakentaminen, kustannuslaskennan laadinta, rahoituksen järjestäminen ja tilinpäätös</b></p>
<b>Tarkkailu / valvonta</b>	<p>Taloustavoitteiden toteumatarkkailun suorittaminen, mahdollisten erojen analysointi ja tästä aiheutuvien toimenpiteiden suorittaminen.</p> <p><b>Suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seuranta ja mahdollisten erojen analysointi</b></p>

Kehitellymmässä tehtävien luokittelussa Neilimo ja Uusi-Rauva ovat säilyttäneet edelleen Neilimon (1989) alkuperäisen ajatuksen talouden johtamisen tehtävien jakautumisesta johdon kolmitehtäväjaon mukaan. Lisäksi he säilyttivät luokittelussa mukana Neilimon alkuperäiset ajatukset talousjohtamisen ydintehtävistä ja ainoastaan täydensivät tehtävätaulukkoa vastaamaan paremmin muuttuneen liiketoimintaympäristön tarpeita. Neilimon alkuperäiset ajatukset on esitetty taulukossa normaalilla tekstillä ja uutena tulleet ajatukset tummennettuna, jotta huomio kiinnittyisi tässä yhteydessä erityisesti uutena tulleisiin tehtäviin.

Johtamistehtäväjaon mukaan talousjohdon suunnittelutehtävän tuli tavoitteiden ja talousvaikutusten arvioinnin lisäksi uutena mukaan myös taloustavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden määrittäminen. Toimeenpanotehtävään katsottiin toimenpiteiden suorittamisen lisäksi kuuluvan myös suunnitelmien toteuttaminen jokapäiväisessä



johtamisessa sekä taloushallinnon tietojärjestelmien rakentaminen, kustannuslaskennan laadinta, rahoituksen järjestäminen ja tilinpäätös. Tarkkailutehtävä puolestaan pysyi lähes ennallaan. Päivitetyssä versiossa Neilimo ja Uusi-Rauva tahtovat korostaa tavoitteiden seurannan ja erojen analysoinnin lisäksi myös suunnitelmien erojen seurantaan sekä tuoda vähemmän esille erojen aiheuttaminen toimenpiteiden suorittamista.

Uudistettujen talousjohdon tehtävien lisäksi Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 11–12) muotoilivat uudistetun mallin eri talousjohtamistasoista ja tasojen sisällöistä (Taulukko 3). Mallissa aiemmin käytetty jaottelu yritys-, tulosityksikkö- ja suoritetasoon korvattiin strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.

Taulukko 3 Talousjohdon tehtävät johtamistasoittain (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11–12)

<b>Talousjohdon tehtävät</b>	
<b>Strateginen taso</b>	<p>Yrityksen taloudellisten päämäärien asettaminen</p> <p>Liiketoimintojen tarkastelu taloudellisina sijoituksina (portfolioina)</p> <p>Eri liiketoimintojen resurssien allokointi</p> <p>Kilpailija-analyysit</p> <p>Yrityksen omien strategisen etujen etsintä ja määrittely</p>
<b>Taktinen taso</b>	<p>Yrityksen johtaminen budjettien ja budjetoinnin avulla</p> <p>Täsmällisten taloustavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen</p>
<b>Operatiivinen taso</b>	<p>Taloutta koskevien laskelmien laatiminen</p> <p>Maksatus</p> <p>Perintä</p> <p>Jokapäiväisen rahoituksen hoitaminen</p>

Taulukossa kolme strateginen taso tarkoittaa Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 11–12) mukaan talousjohtajan tehtävissä yrityksen taloudellisten päämäärien asettamista, liiketoimintojen tarkastelua taloudellisina sijoituksina, eri liiketoimintojen resurssien allokointia, kilpailija-analyysejä sekä yrityksen omien strategisten etujen etsintää ja

määrittelyä. Puolamäen (2007, 23) mukaan talousjohtamisen strategisella tasolla keskitytään puolestaan tukemaan strategista päätöksentekoa, koskien yrityksen liiketoiminnan rakennetta, pitkän aikavälin kilpailuasemaa ja resurssien kohdentamista.

Taktisella tasolla tapahtuvalla talousjohtamisella tarkoitetaan yrityksen lähitulevaisuuden tavoitteiden asettamista ja seuranta eli johtamista budjetoinnin avulla (Puolamäki 2007, 23). Keskeisessä asemassa ovat siis budjetit ja budjetointi sekä täsmällisten taloustavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden toteuttaminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11–12) kuten kuvion keskimmaiselta riviltä voi havaita.

Operatiivisella talousjohtamisella puolestaan tarkoitetaan lyhyen aikavälin laskelmiin laatimista sekä kassan hallintaa, kuten jokapäiväisen rahoituksen hoitamista, perintää sekä maksatusta (Puolamäki 2007, 23; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12). Lisäksi operatiivisen tason talouden johtamistehtäviin kuuluu päivittäiseen vuorovaikutussuhteeseen liittyvää johdon avustamista ja konsultointia (Puolamäki 2007, 23). Luokittelu strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen talousjohtamiseen on vakiintunut yhdeksi talouden johtamisen luokitteluksi (Puolamäki 2007, 23).

### 3.4 Talouden ohjaus

Edellä esitetyn Neilimon systemaattisen mallin lisäksi 2000-luvun talousjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan talouden johtamisen yhteydessä paljon myös talouden ohjaamisesta. Esimerkiksi Puolamäki (2007, 17) toteaa, että perinteisesti talousjohdon rooli on painottunut yrityksen talouden ohjaamiseen ja Pellinen (2005, 23) käsittelee talouden johtamista sekä strategisen että operatiivisen ohjauksen näkökulmasta.

Neilimo (1989, 10) mieltää talouden ohjauksen olevan osa teoreettis-käsitteellistä systematiikkaa yhtenä talousjohtamisen tehtävänä. Tässä tutkielmassa näkökulmat ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä ja sisällölliseltä laajuudeltaan toisiaan vastaavia, sillä talouden ohjauksen teorian voidaan olettaa jo itsessään pitävän sisällän teoreettis-käsitteellisen systematiikan mukaisia asioita. Yhtymäkohtia näkökulmien välillä ovat muun muassa määritelmät erilaisista tehtävistä sekä talouden johtamisen mieltäminen strategisella että operatiivisella tasolla.

Käsitteiden välistä suhdetta voidaan luonnehtia siten, että ohjauksen teoriassa talousjohtamista tarkastellaan tiiviimmin, konkreettisemmin ja modernimmassa muodossa, kun taas teoreettis-käsitteellisessä systematiikassa aihetta lähestytään enemmän teoreettisesta ja luokittelevasta näkökulmasta. Tämä tulee ilmi muun muassa siten, että ohjauksen teoriassa talousjohtamisen keskeiseksi tehtäväksi mielletään talouden ohjaus, joka sinällään pitää sisällään useita pienempiä tehtäviä ja teoreettis-käsitteellisessä teoriassa osittain yhtäläiset tehtävät on jaettu useamman perinteisen väliotsakkeen alle.

*Strategisessa ohjauksessa* on Pellisen (2005, 23; 104–135) mukaan kyse organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi vaadittavien keinojen määrittelystä. *Operatiivisen ohjauksen* hän määrittelee strategiaan perustuvaksi työorganisaation toiminnan ohjaamiseksi. Esimerkkinä operatiivisesta ohjauksesta Pellinen mainitsee budjetit sekä niihin läheisesti liittyvän tuloskierron, kassakierron ja pääoman kierron suunnittelun sekä tulosvaikuttavuuden arvioinnin, jolla hän tarkoittaa yrityksen tuloksen kannalta merkityksellisten erien analysointia.

Ohjauksen havainnollistamisessa käytetään usein apuna termostaattiesimerkkiä<sup>15</sup>. Termostaatti on lämpötilan ohjaukseen tarkoitettu laite, jossa on kolme päätoimintoa. Termostaatin on toimiakseen kyettävä *havainnoimaan* huoneen lämpötilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia, *vertailemaan* vallitsevaa lämpötilaa toivottuun lämpötilaan ja lisäksi vielä *vaikuttamaan* erilliseen laitteeseen, jolla lämpötilaa voidaan nostaa tai laskea. Toiminnot sinällään eivät tee termostaatista ohjattua järjestelmää, vaan siihen vaaditaan termostaatin toimintojen yhteensovittamista, jotta kokonaisuus toimisi tarkoituksen mukaisella tavalla. (Pellinen 2005, 49.)

Merkittävässä asemassa toimintojen yhteensovittamisessa on tieto, jonka tehtävänä on toimia ohjauksessa eräänlaisena liimana ja sitoa yhteen ohjattava kokonaisuus yhteisen toiminnan saamiseksi (Pellinen 2005, 50). Ohjaus perustuukin aina tietoon, lisäksi ohjauksella on aina jokin kohde, johon pyritään vaikuttamaan (Pellinen 2005, 23; 49).

Ohjauksen kohteet voidaan jakaa karkeasti laitejärjestelmiin ja ihmisorganisaatioihin (Pellinen 2005, 49). Talouden johtamisessa ohjauksen kohteena ovat työorganisaatiot (Pellinen 2005, 24) sekä organisaatiossa toimivat ihmiset (Pellinen 2005, 73) ja ohjattavuus saavutetaan työorganisaation osatehtävien koordinoinnilla eli johtamisella (Pellinen 2005, 50).

Ohjauksessa hyödynnettävä tieto voi olla eri muodoissa ja se voi olla peräisin eri lähteistä (Pellinen 2005, 50). Pellisen (2005, 50) mukaan ohjauksessa käytettävä tieto voi olla:

- mittaukseen tai kokemukseen perustuvaa
- määrääjain tai kertaluonteisesti tuotettua
- rutiinimaisella tai vaihtelevalla tavalla tuotettua
- muodollisissa tai epämuodollisissa tiedoissa viestitettyä
- puheen, ruumiinkielen, tekstin, numeroiden tai kuvien avulla välitettyä.

---

<sup>15</sup> Alkuperäinen lähde: Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control systems. A framework for analysis*. Harvard Business School.

Eri muodoissa olevan tiedon lisäksi organisaation taloudellinen, tehokas ja vaikuttava ohjaus perustuu useiden eri ohjauskeinojen ja ohjausmuotojen rinnakkaiseen käyttöön (Pellinen 2005, 73). Erilaiset ohjauksen muodot ja välineet puolestaan muodostavat erilaisten ohjausmekanismien kokonaisuuden (Pellinen 2005, 50).

Johdon talousohjauksen perustana on laskentajärjestelmien tuottama tieto suoriutumisesta (Pellinen 2005, 73), mutta laskentajärjestelmät eivät ole yrityksen ainoita ja tärkeimpiä ohjausmekanismeja. Yrityksen teoriassa taloudellisen toiminnan pääohjausmuodoiksi ymmärretään markkinat ja hierarkia<sup>16</sup>. Markkinaohjauksen mukaan hinta määrää, mitä tuotteita yrityksessä valmistetaan. Hierarkiaan pohjautuvalla ohjauksella tarkoitetaan puolestaan sitä, että johtajan ja yrittäjän päätökset ovat yritysorganisaatiossa tapahtuvia tuotantotoiminnan ohjaustekijöitä. (Pellinen 2005, 50; 72.) Näiden ohjausmenetelmien lisäksi on kuitenkin syytä huomioida myös asiakas yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä nykyisessä liiketoimintaympäristössä.

Talouden johtamista ohjaamisen näkökulmasta käsittelevä kirjallisuus lähtee liikkeelle oletuksista, että talousjohtamista tarvitaan organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Pellinen 2005, 72; Puolamäki 2007, 23) ja perinteisesti talousjohdon rooli on painottunut yrityksen talouden ohjaamiseen (Puolamäki 2007, 23). Lisäksi keskeisenä ajatuksena on myös se, että talousjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa toiminnan linjaaminen halutun strategian mukaiseksi ja huolehtia toiminnan suotuisasta kannattavuuskehityksestä (Pellinen 2005, 75). Pellisen (2005, 75) mukaan suotuisaa kannattavuuskehitystä voidaan pitää koko liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena.

Talouden ohjaamisen ydintehtävänä pidetään yrityksen taloudellisen tilanteen seuranta sekä yrityksen rahamääräisten tavoitteiden saavuttamisesta huolehtimista ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta (Puolamäki 2007, 23; 63). Talouden ohjaamisella tarkoitetaan panos-tuotosprosessin hallintaa siten, että lopputulos olisi kannattava eli yrityksen suoritteista maksettaisiin enemmän, kuin niiden tuottaminen aiheuttaa kustannuksia (Puolamäki 2007, 61).

Keskeisessä asemassa kannattavuustavoitteen saavuttamisessa ovat laskentatoimen eri keinot sekä tavoitetta tukevat rahoitus-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet (Pellinen 2005, 75–76). Käytännössä kannattavuuteen pyritäänkin asettamalla tavoitteet näille keskeisille talouden hallinnan elementeille eli yrityksen kannattavuudelle, tuottavuudelle, maksukyvyille ja rahoitusrakenteelle (Puolamäki 2007, 62).

Pelkkä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen tarkkailu ei kuitenkaan yksin riitä, vaan johdon tulee myös arvioida yrityksen toiminnan taloudellisia vaikutuksia

---

<sup>16</sup> Alkuperäinen Williamson O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. The Free Press.

erilaisten analyyttisten työvälineiden avulla (Puolamäki 2007, 63). Lisäksi talousjohtolta odotetaan toimintaa, joka on muiden toimintojen rinnalla luomassa yrityksen tulevaisuutta. Talousjohto ei siis toimi enää vain ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, vaan sen vastuualueen rajat laajenevat toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. (Puolamäki 2007, 17.)

### 3.5 Talousjohtamisen tehtävät

Talousjohtamisen tehtävät vaihtelevat yritysکوhtaisesti organisaatioin vastuiden ja työn jaon mukaisesti, eikä yksiselitteistä käsitystä talousjohtamisen tehtävistä ole mahdollista muodostaa. Tästä huolimatta talousjohtamisen teoriasta on löydettävistä samantyyppisiä johtamistehtäviä, jotka voidaan jakaa talouden ohjaamista koskeviin tehtäviin sekä yrityksen tulevaisuutta luoviin tehtäviin. Tehtävät perustuvat luvuissa 3.3 ja 3.4 mainittuihin talousjohtamisen tehtäviin

- *Talouden ohjaaminen*
  - Yrityksen strategisen etujen etsintä ja määrittely
  - Toiminnan linjaaminen halutun strategian mukaiseksi
  - Tavoitteiden asettaminen taloudenhallinnan elementeille sekä taloudellisten päämäärien asettaminen
  - Suunnitelmien toteuttaminen jokapäiväisessä toiminnassa ja suotuisasta kannattavuuskehityksestä huolehtiminen
  - Asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja mahdollisten erojen analysointi
  - Yrityksen taloudellisen tilanteen seuranta
  - Resurssien allokointi
  - Taloushallinnon tietojärjestelmien kehittäminen
  - Operatiiviset tehtävät: maksatus, perintä jokapäiväisestä rahoituksesta huolehtiminen
- *Yrityksen tulevaisuuden luominen*
  - Pitkän aikavälin taloustavoitteiden ja päämäärien asettaminen ja niiden saavuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden määrittely
  - Toimintojen tulosvaikutuksen analysointi
  - Taloudellisuuden suunnittelu
  - Johdon avustaminen ja konsultointi

Tehtävien jaottelussa on käytetty kahta erillistä luokkaa, koska tutkielmassa on pyritty muodostamaan mahdollisimman selkeä käsitys talousjohtamisesta ja sen tehtävistä. Erilaiset teoriassa esiintyvät tehtävät on luokiteltu yksityiskohtaisesti näiden tehtäväryhmien alle, jotta on voitu muodostaa mahdollisimman laajaa ymmärrys talousjohtamisen käytännöstä 2000-luvun toimintaympäristössä. Kahteen luokkaan on päädytty myös siksi, että ne kuvaavat riittävällä tasolla talousjohtamisen tehtävien rakennetta.

Luokittelussa yrityksen tulevaisuuden luominen on tuotu korostetusti esille omana luokkana, sillä sen painoarvon voidaan arvioida kasvavan tulevaisuudessa toimintaympäristön mukanaan tuomien roolimuuotosten myötä, sillä jo nyt on havaittavissa talousjohtamisen roolin muuttuminen strategisemmaksi ja tulevaisuutta luovemmaksi. Roolimuuotosten sekä yhä enemmän tulevaisuuteen painottuvan toimintaympäristön myötä, myös oletus talouden ohjaamisen eli käytännössä yrityksen panos-tuotos -prosessin hallinnan keskeisestä roolista talousjohtamisessa voitaisiin kyseenalaistaa.

Tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa on painotettu tehtäväluokittelussa myös siksi, että talouden johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa toimintaympäristön muutosten vaikutusta talousjohtamiseen käsiteltiin puutteellisesti. Laskentatoimen kirjallisuudessa korostettiin puolestaan huomattavasti enemmän roolin kehittymistä strategisempaan suuntaan ja fokuksen siirtymistä peruutuspeilistä enemmän tulevaisuuteen. Käsitteen selkeyttämisen lisäksi, talousjohtamisen tutkimuksen kohdalla pitäisi siis kiinnittää enemmän huomiota myös tehtävien muuttumiseen ja niiden tulevaisuuteen suuntautuvaan luonteeseen.

### **3.6 Asiakkuudenhallinnan rooli talousjohtamisessa**

Asiakkuudenhallinnan roolia ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ei ole ymmärretty talousjohtamisessa vielä kovin hyvin. Tästä on osoituksena ainoastaan yksittäiset viittaukset asiakkaisiin, asiakastietoon ja asiakkuudenhallintaan talousjohtamista käsittelevässä aineistossa.

Asiakkuudenhallinnan eri näkökulmista talousjohtamisen kannalta keskeisessä asemassa ovat strategia sekä teknologia. Asiakkuudenhallinnan strategia-näkökulman roolina talousjohtamisessa on levittää asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa sekä kasvattaa sitä kautta asiakastiedon merkityksen lisääntymistä talousjohtamisessa sekä ohjata taloustietoa enemmän asiakkaisiin liittyvän tiedon tuottamiseen ja tietouden lisäämiseen.

Teknologianäkökulman kautta konkretisoituu asiakkuudenhallinnan merkittävä rooli tiedon suhteen talousjohtamisessa. Asiakastietoa voidaan pitää merkityksellisenä talousjohtamisen näkökulmasta, sillä talouden ohjaamisen tulee aina perustua tietoon (Pellinen 2005, 23) ja asiakaslähtöisessä liiketoimintaympäristössä keskeisenä tiedon lähteenä ovat asiakkaat (Hellman & Värilä 2009, 16). Puolamäki (2007, 45) tuo esiin asiakas-

tiedon tärkeyden osana talousjohtamista toteamalla, että taloudessa tarvitaan tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan nyt ja tulevaisuudessa, jotta yrityksen asiakaslähtöinen kehittäminen kannattavasti olisi mahdollista. Pelkkä asiakkaan toiveiden mukainen tai laskelmissa mahdollisimman kannattavaksi osoittautunut toiminta ei siis pelkästään riitä, vaan talousjohtamisen tehtävänä on hyödyntää asiakastietoa kannattavimman yhdistelmän kehittämiseksi.

Asiakastieto perustuu pitkälti asiakkuudenhallintajärjestelmien keräämään tietoon asiakkaasta, sillä talousjohtaminen ei suoranaisesti ole yhteydessä yrityksen lopulliseen asiakkaaseen. Käytännössä asiakastiedon kerääjänä, varastojana ja tiedon tuottajana toimivat asiakkuudenhallinnan teknologisen näkökulman mukaan erilaiset asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät (Hollander ym. 2000, 6; Karimini ym. 2003, 128), joista talousjohto saa käyttöönsä tarvitsemaansa asiakastietoa, jota se hyödyntää johtamistiedon luomisessa. Kun ymmärretään asiakkuudenhallinnan teknologisen näkökulman keskeinen rooli asiakastiedossa ja asiakastiedon keskeinen merkitys talousjohtamiselle, voidaan todeta, että yhtenä asiakkuudenhallinnan roolina on toimia tiedon kerääjänä, tuottajana ja varastojana talousjohtamisessa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla saatavaa tietoa talousjohto voi hyödyntää kaikilla eri talousjohtamisen tehtäväalueilla, niin suunnittelussa, toimeenpanossa kuin tarkkailussakin. Käytännössä asiakastietoa hyödynnetään talousjohtamisessa muun muassa tuotos-panos -prosessin mahdollisimman kannattavassa hallinnassa, asiakaskannattavuuden totuudenmukaisessa laskennassa, liiketoiminnan faktapohjaisessa arvottamisessa, resurssien kohdentamispäätöksissä ja tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi asiakkaista saatavalla tiedolla parannetaan ymmärrystä omasta liiketoimintaympäristöstä ja omasta suhteesta siihen. Tätä tukee Hellmanin ja Värilän (2009, 35) ajatus siitä, että todellisuudessa yritykset muodostavat parhaan kuvan liiketoimintaympäristöstään sekä suhteestaan siihen hankkimalla tietoa organisaatiosta, asiakasrajapinnasta ja sekä hyödyntämällä asiakkaalta saamaansa tietoa.

Asiakkuudenhallinnan rooli talousjohtamisessa tiivistyy siis asiakkuudenhallinnan strategia- ja teknologianäkökulmien ympärille. Strategia näkökulman mukaan asiakkuudenhallinnan roolina voidaan pitää asiakastiedon merkityksen lisäämistä talousjohtamisessa asiakaslähtöisen liiketoiminta-ajattelun kautta. Teknologia näkökulman kautta asiakkuudenhallinnan rooliksi talousjohtamisessa tulee puolestaan tiedon kerääjänä, varastojana ja tuottajana toimiminen ja sitä kautta paremman johtamistiedon aikaan saaminen.

Huomioitavana seikkana roolien tarkastelussa voidaan pitää tiedon keskeistä asemaa molemmassa tarkastelusuunnissa. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteluna talouden tehtävänä on asiakastiedon tuottaminen johdolle ja talousjohtamisen näkökulmasta asiakkuudenhallintajärjestelmän keräämä, varastoima ja tuottama tieto toimi lähtökohtana asiakaslähtöisemmälle johtamistiedolle. Voidaan siis todeta, että sekä talous-

johtaminen että asiakkuudenhallinta toimivat tiiviissä yhteistyössä ja ne ovat linkittyneet osaksi toisiaan siten, että talousjohtaminen sekä tuottaa, että hyödyntää asiakastietoa.

Tällaisen linkittyminen voidaan ajatella olevan seurausta liiketoiminnan funktionaalisuuden poistumisesta sekä tietovirtojen kehittyneestä liikkumisesta yrityksessä. Asiakas-, markkina- ja taloustietoja ei nähdä enää irrallisina toimijoina vaan eri tietolähteiden välillä tiedon tulee kulkea molempiin suuntiin ja kaikkien kolmen tietolähteen tulee olla kiinteässä vaikutuksessa toisiinsa (Hellman & Värilä 2009, 35).



## 4 PÄÄTELMÄT

### 4.1 Yhteenveto

Tutkielman pääongelmana oli ymmärtää, miten asiakkuudenhallinnan käsitteellinen sisältö määritellään talousjohtamisen näkökulmasta ja tavoitteena oli selvittää kirjallisen aineiston pohjalta, miten asiakkuudenhallinta ilmenee talousjohtamisessa. Tutkimuskysymykseen vastattiin tukikysymyksien kautta, mikä edellytti asiakkuudenhallinnan sekä talousjohtamisen käsitteiden määrittelemistä ja talousjohtamisen tehtävien sekä asiakkuudenhallinnan hyötyjen selvittämistä.

Tutkielman johdannossa kerrottiin tutkimusaiheen taustalla vaikuttavasta liiketoimintaympäristön muutoksesta, asiakaslähtöisen toiminnan tärkeydestä sekä eri funktioiden roolin muuttumisesta horisontaalisemmaksi ja erityisesti talousjohtamisen muuttumisesta enemmän strategiseksi, tulevaisuutta luovaksi. Johdannossa tutkielma myös rajattiin koskemaan asiakkuudenhallintaa erityisesti talousjohtamisen näkökulmasta, sillä nykyisellään käsitteen sisältöä pidettiin epäselvänä. Tieteenfilosofisesta näkökulmasta tutkielma rajattiin subjektivistiseksi ja tutkimusotteeltaan käsiteanalyttiseksi.

Luku kaksi muodosti tutkielman ensimmäisen varsinaisen teorialuvun ja sen avulla vastattiin pääongelman selvittämiseksi laadittuihin tukikysymyksiin siitä, mitä on asiakkuudenhallinta ja mitkä ovat asiakkuudenhallinnan hyödyt yritystoiminnalle. Ensimmäiseen tukikysymykseen vastattiin luomalla lukijalle yleiskuva asiakkuudenhallinnan ympärillä vallitsevasta käsitteiden, määritelmien ja luokittelujen monipuolisuudesta sekä tarkastelemalla asiakkuudenhallintaa kirjallisuudessa esiintyvien prosessi, strategia, filosofia, kyvykkyys ja teknologia -näkökulmien kautta. Laaja-alaisella tarkastelulla luotiin mahdollisimman monipuolinen ymmärrys asiakkuudenhallinnasta uudenlaisen käsitteen luomiseksi sekä minimoitiin yksittäisten näkökulmien dominointi lopullisessa käsitteessä. Lopputuloksena muodostui tutkielmassa sovellettava näkemys asiakkuudenhallinnasta.

*Asiakkuudenhallinta on yritystoiminnan eri tasoilla sekä kaikissa toiminnoissa tapahtuva jatkuva, asiakaslähtöinen ja strateginen prosessi, jonka pyrkimyksenä on tuottaa arvoa suhteen kaikille osapuolille tunnistamalla ja johtamalla yrityksen nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita sekä kohdistamalla yrityksen resurssit kaikkien kannattaviin suhteisiin teknologiaa hyödyntäen.*

Luvun kaksi toiseen tukikysymykseen vastattiin asiakkuudenhallinnan hyötyjä käsittelevässä alaluvussa. Keskeiseksi hyödyksi osoittautui, tutkielman yhteydessä tehdyn aineistoanalyysin perusteella, arvon lisääntyminen kaikkien osapuolten näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta tällä tarkoitettiin kannattavuuden parantumista ja asiakkaan näkökulmasta paremmin toiveita ja tarpeita vastaavia tuotteita. Muita havaittuja hyötyjä olivat muun muassa lisääntynyt tieto asiakkaista, mahdollisuus keskittyä kannattaviin asiakkaisiin ja markkinoihin, mahdollisuus asiakkaiden personoituun kohteluun sekä hyvien asiakassuhteiden luomiseen. Ristiriitaisista tutkimustuloksista ja näkemyseroista johtuen ehdotettiin varauksellista suhtautumista havaittuihin hyötyihin sekä jatkotutkimusta.

Tutkielman kolmannessa luvussa tarkasteltiin talousjohtamista sekä vastattiin jäljelle jääneisiin tukikysymyksiin siitä, mitä tarkoitetaan talousjohtamisella ja mitkä ovat talousjohtamisen tehtävät. Talousjohtamisen teoriaa lähestyttiin yrityksen talousprosessin sekä johtamisen perustehtäväalueiden kautta ja talousjohtamisen keskeisimmiksi johtamiskohteiksi muodostuivat kannattavuus, taloudellisuus sekä rahoitus. Johtamisen yleisten tehtäväsuoritusten vaiheiden mukaisesti talousjohtamisen tehtävät jaettiin suunnitteluun, toimeenpanoon sekä tarkkailuun ja talousjohtamisen todettiin olevan todellisuutta niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. Havaintojen perusteella muodostettiin määritelmä talousjohtamiselle.

*Yrityksen talousjohtamisessa on kyse yrityksen taloudellisuuden asiakassuuntautuneesta ohjaamisesta strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla siten, että saavutetaan suotuisa kannattavuuskehitys erilaisten suunnittelu, toimenpano ja tarkkailutehtävien avulla hyödyntäen eri lähteistä saatavaa tietoa.*

Talousjohtamisen keskeisimmiksi tehtäviksi määriteltiin talouden ohjaus eli tuotospanos -prosessin johtaminen sekä yrityksen tulevaisuuden luominen.

## 4.2 Johtopäätökset

Talousjohtamisen sekä asiakkuudenhallinnan käsitteet ovat molemmat puutteellisesti määriteltyjä ja niitä koskeva tutkimus on vajavaista. Molemmat käsitteet ovat myös kehittyneet ajassa ja niiden sisällöt saatetaan mieltää erilaisiksi yrityksen sisällä sekä eri organisaatioiden välillä.

Määritelmällisten puutteiden lisäksi käsitteillä voidaan todeta olevan yhtymäkohtia myös sisällöllisellä tasolla. Tutkielman yhteydessä tehdyn teoriakatsauksen ja sen poh-

jalta luotujen määritelmien perusteella, asiakkuudenhallinnan ja talousjohtamisen keskeisinä yhteisinä piirteinä voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä ja kannattavuutta sekä toimintamallien strategista luonnetta ja sovellettavuutta yrityksen jokaisella tasolla eri funktioita yhdistävänä tekijänä.

Asiakaslähtöisyys tulee esille molemmissa määritelmissä asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kautta ja sen noudattamista voidaan nykyisessä kilpailuympäristössä pitää yrityksen elinehtona. Asiakaslähtöisyyden perusteella talousjohtamisessa pyritään toimimaanmahdollisimman kannattavasti sekä asiakkaan ja yrityksen puolesta sekä huomioimaan yrityksen päätöksenteossa, suunnittelussa ja ohjauksessa asiakkaiden todelliset tarpeet. Asiakkuudenhallinnan kohdalla asiakaslähtöisyys voidaan mieltää eräänlaiseksi peruslähtökohdaksi: asiakkuudenhallinta on osa asiakaslähtöistä liiketoimintaa, sillä ilman asiakkuudenhallintaa liiketoiminta ei voisi olla asiakaslähtöistä puutteellisen asiakasymmärryksen vuoksi.

Olemassa olevasta kirjallisuudesta poiketen, talousjohtamisen asiakaslähtöisyyteen ja asiakasnäkökulmaan korostamiseen voitaisiin kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota, jotta yrityksen asiakassuuntautunutta strategiaa onnistuttaisiin paremmin jalkauttamaan organisaatiossa ja organisaatio muuttuisi myös todellisuudessa asiakaslähtöisempään suuntaan. Näkökulman painottamista voitaisiin pitää perusteltuna myös siitä syystä, että sen oivaltamisella voitaisiin saada aikaan enemmän oikeasti asiakaslähtöisiä päätöksiä ja sitä kautta onnistuttaisiin paremmin saavuttamaan asiakkuudenhallinnan tavoite molemmin puolisen hyödyn tuottamisesta. Asiakkaille tuotettaisiin siis enemmän arvoa ja yrityksen kannattavuus paranisi.

Sen lisäksi, että molempien käsitteiden taustalla vaikuttaa asiakaslähtöinen strategia, molemmat toimintamallit myös ovat luonteeltaan strategisia. Asiakkuudenhallinnan strategisuus tulee esille asiakkuudenhallinnan tavoitteessa saavuttaa voittoa maksimoiva asiakasportfolio sekä siinä, että yrityksen resurssit pyritään allokoimaan asiakkaan arvoa parhaiten kasvattavalla tavalla. Talousjohtamisen näkökulmassa strategisuus merkitsee erityisesti strategisen tason johtamistehtäviä sekä strategiseen päätökseen tekoon osallistumista.

Teorioissa esiintyneiden näkökulmien lisäksi, talousjohtamisen strategisen ulottuvuuden kohdalla huomio voidaan kiinnittää myös talousjohtamisen tukevaan rooliin asiakkuudenhallinnan strategisessa näkökulmassa. Ilman talousjohtamisen tuottamaa informaatiota ja näkemystä olisi mahdoton arvioida, millainen olisi yrityksen kannalta paras asiakasportfolio, ja paljonko yrityksen tulisi investoida resursseja tiettyyn suhteeseen, jotta sen koko elinkaaren arvo säilyisi mahdollisimman kannattavana. Samanlaisesti talousjohtamisen strateginen ulottuvuus voi myös asettaa suhteita tärkeysjärjestykseen suhteellisen elinkaaren kannattavuuden perusteella ja arvioida investointien kannattavuutta eri asiakkaisiin, jolloin talousjohto luo yrityksen strategiaa. Talousjohtaminen ja asiakkuudenhallinta ovat siis läheisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja yh-

teyden voi arvioida ainoastaan kasvavan kilpailun kovetessa ja asiakkaiden tullessa vaativimmiksi.

Asiakkuudenhallinnan ja talousjohtamisen välillä vallitsevaa yhteyttä ei voida pitää yllättävänä asiana, sillä molempien pitäisi olla käytössä koko organisaatiossa ja toimia eri funktioita yhdistävänä tekijänä. Asiakkuudenhallinnan kannalta toimintaa koko organisaation tasolla voidaan pitää suositeltavana, jotta asiakkaista saataisiin riittävästi tietoutta ja heitä pystytään palvelemaan hyvin jokaisessa vaiheessa. Talousjohtamisen toimintaa yrityksen jokaisessa osassa voidaan puolestaan pitää melko luonnollisena asiana, jotta taloudellista informaatiota olisi käytettävissä koko yrityksen tasolta. Funktioiden yhdistämisellä onnistutaan puolestaan kehittämään tiedon laatua.

Koska yrityksissä on siirrytty yhä enemmän kohti arvoketjuajattelua, jolloin prosessit nähdään entistä laajempina kokonaisuuksina, voidaan pitää erittäin tärkeänä, että tulevaisuudessa sekä asiakkuudenhallintaa että talousjohtamista tarkasteltaisiin yhä enemmän myös tästä näkökulmasta. Tällöin asiakkuudenhallinnan avulla voitaisiin kehittää paremmin kaikkialla arvoketjussa ilmeneviä ongelmia ja palvella tätä kautta paremmin loppuasiakasta ja saavuttaa hyötyjä koko arvoketjulle. Talousjohtamisen laajentamisella koko arvoketjun tasolle saatettaisiin esimerkiksi muodostaa informaatiota siitä, millainen asiakaskombinaatio voisi olla kannattavin koko yrityksen kannalta tai mitkä investoinnit voisivat olla kokonaisuuden kannalta parhaita.

Huomion arvoista käsitteiden laajentamisessa koko arvoketjun tasolle on se, että sekä asiakkuudenhallintaan ja talousjohtamiseen liittyy paljon yrityksissä erittäin salaisena pidettyä ja kilpailuetua luovaa tietoa, jonka jakaminen saatetaan kokea vaaralliseksi muiden toimijoiden kanssa. Ajattelutavan vaikutus saattaakin olla yksi syy siihen, miksi asiakkuudenhallintaa ja talousjohtamista tarkastellaan ainoastaan vähän koko arvoketjun tasolla, vaikka se saatettaisiinkin kokea hyväksi ajatukseksi. Ajattelutavan muutoksella tilannetta voitaisiin varmasti parantaa.

Viimeisenä keskeisenä yhdistävänä tekijänä asiakkuudenhallinnan ja talousjohtamisen välillä voidaan käsitteellisellä tasolla tehtyjen havaintojen mukaan pitää kannattavuutta. Käsitellyn teorian perusteella voidaan olettaa, että asiakkuudenhallinnan perimmäisenä tavoitteena yrityksen näkökulmasta on kehittää olemassa olevien ja mahdollisten tulevien asiakkaiden kannattavuutta ja sitä myötä niiden elinaikaista arvoa johtamalla sekä tunnistamalla näiden asiakkaiden tarpeita ja kohdistamalla resurssit kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin. Talousjohtaminen tavoitteena puolestaan on saavuttaa suotuisa kannattavuuskehitys eri lähteistä saatavan tiedon avulla. Asiakaslähtöisen liiketoiminta-ajattelun myötä yhtenä keskeisenä tiedonlähteenä toimii talous- ja tuotetiedon lisäksi myös asiakkuudenhallintajärjestelmästä saatava asiakastieto, jota voidaan yhdistellä tarpeen mukaan.

Havaintojen perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallinta tukee vahvasti yrityksen ja talousjohtamisen pyrkimystä kannattavaan liiketoimintaan. Kun yhdistetään

tutkielmassa luodut asiakkuudenhallinnan ja talousjohtamisen käsitteet toisiinsa siten, että asiakkuudenhallinnan eri ominaisuuksia ja näkökulmia tarkastellaan talouden johtamisen näkökulmasta voidaan asiakkuudenhallinta talousjohtamisen näkökulmasta määritellä seuraavasti:

*Asiakkuudenhallinta on erityisesti yrityksen strategisella tasolla tapahtuva, arvoketjut ja funktiot yhdistävä asiakaslähtöinen prosessi, jonka avulla allokoidaan taloudellisia resursseja asiakkaille heidän tuottamansa tai oletettavissa olevan arvon perusteella ja pyritään täten pitkäaikaisiin, kannattaviin ja molemmille osapuolille arvoa tuottaviin suhteisiin taloudellisesti.*

Määritelmässä on huomioitu kaikki käsitteiden väliset yhtäläisyydet. Lisäksi siinä on mainittu asiakkaiden oletettavissa oleva arvo sekä taloudellisten resurssien allokointi. Tällä on tahdottu korostaa asiakkuudenhallinnan tuottaman tietoaineiston ja talousjohtamisen tietoa yhdistävää sekä hyödyntävää vaikutusta. Asiakkuudenhallinnan keräämää ja varastoimaa tietoaineistoa hyödynnetään talousjohtamisen tukemissa strategisissa päätöksissä muun muassa siinä, mihin asiakkaisiin on kannattavinta panostaa tulevaisuudessa ja millaisia vaikutuksia asiakkaiden toiveilla on taloudellisessa mielessä. Asiakkuudenhallintaa voidaan siitä pitää merkittävänä tietolähteenä talousjohtamiselle, joka puolestaan toimii merkittävänä tiedon tuottajana strategiselle päätöksenteolle.

Huomioimalla kaikki yhdenmukaisuudet ja linkittymät asiakkuudenhallinnan sekä talousjohtamisen välissä ja ymmärtämällä nykyisessä liiketoimintaympäristössä vallalla olevat trendit, voidaan pitää ihmeellisenä, ettei käsitteiden välistä riippuvuutta ja vaikutuksia toisiinsa ole tutkittu. Tutkimuksen seurauksena liiketoiminnan kannattavuus saattaisi parantua, koska molempien toimintojen hyödyntäminen tehostuisi yhtymäkohtien ymmärtämisellä. Samalla myös molempien toimintojen tavoite paremmasta kannattavuudesta toteutuisi.

Tutkielman havaintojen perusteella asiakkuudenhallinnan tarkastelua yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta voidaan pitää mielekkäänä, koska käsitteissä on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä ja toisiaan tukevia ominaisuuksia. Tutkielman myös voidaan katsoa tuovan lisäarvoa teoreettisessa mielessä, sillä sen avulla on selkeytetty ja luotu ymmärrystä asiakkuudenhallinnan käsitteellisestä sisällöstä talousjohtamisen näkökulmasta tutkimusongelmaan vastaamalla.

### 4.3 Tutkielman tarkastelu

Tutkielman tuloksia voidaan tarkastella tulosten validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetti on tutkimuksen toistettavuuden mitta eli sen avulla on mahdollista arvioida, kuinka samanlaisiin tuloksiin toiset tutkijat pääsisivät, jos he soveltaisivat samanlaisia menetelmiä samaan aineistoon. Kyseessä on myös tutkimuksen tarkkuus ja kestävyys suhteessa aikaan. Validiteetti kertoo käytettyjen tutkimusmenetelmien soveltuvuudesta tutkimusaiheeseen (Olkkonen 1994, 38 –39).

Subjektiiivisuus-objektiiivisuus käsiteparilla on keskeinen rooli käsiteanalyttisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa<sup>17</sup> ja tutkimuksen käsiteanalyttisestä luonteesta johtuen objektiiivisuuden vaatimus saa muista menetelmistä poikkeavan merkityksen (Vuori 2005, 53). Tämä johtuu siitä, että aineiston valinnassa, läpikäynnissä sekä analysoinnissa on suurimmassa roolissa ollut tutkielman tekijän oma ajattelu, jolloin kenenkään muun voida olettaa päätyvän täsmälleen samoin tuloksiin. Tutkielman objektiiivisuutta on parannettu suhtautumalla kriittisesti omiin alkuoletuksiin. Validiteettia on parannettu siten, että tutkimuksen filosofisista taustaolettamuksista johtunen, tutkielman tarkoituksena ei ole ollut tuottaa tutkijasta ja todellisuudesta riippumatonta objektiiivista tietoa, vaan yksi näkökulma siihen, miten asiakkuudenhallintaa voidaan määritellä talousjohtaminen näkökulmasta.

Tutkimuksen reliabiliteettia on parannettu kertomalla aineistohaun prosessista. Reliabiliteettia on parannettu myös käyttämällä tutkimuksessa laajasti sekä Turun Yliopiston että Tampereen Teknillisen Yliopiston aineistotietokantoja, jolloin mukaan on saatu kirjoittajia useilta eri tieteenaloilta. Systemaattisen aineistohaun lisäksi varteenotettavien aineistojen pois jäämistä on pyritty estämään siten, että sana- ja fraasihakujen lisäksi aineistoa etsittäessä on käytetty apuna artikkeleiden lähdeviittauksia.

Arvioitaessa tutkielmaa tutkimuskysymysten näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimuksessa on vastattu niihin kysymyksiin, jotka sille oli asetettukin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän arviointia taloudellisesta näkökulmasta voidaan kuitenkin pelkän kirjallisuustutkimuksen perusteella pitää melko suppeana, jolloin metodin voidaan todeta rajoittaneen sitä, miten syvälle tutkielmassa on päästy. Koska tutkielman lähtökohtana oli kuitenkin epäselvyys käsitteen sisällöstä, voidaan käsiteanalyttistä tutkimusta pitää hyvänä menetelmävalintana tutkielmalle. Samalla tutkimus toimii pohjatyönä tulevaisuuden tutkimukselle. Tutkielman tuloksia ei verrata muihin vastaaviin, koska tiedossa ei ole muita samankaltaisesta aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

---

<sup>17</sup> Alkuperäinen lähde: Koivuho, M. (2005) *Lineaarinen ja epälineaarinen viestintänäkemyt tietoin-*  
*tensiivisen palveluorganisaation sisäisessä kommunikaatiossa*. e-Business Research Center, tutkimus-

#### 4.4 Jatkotutkimusaiheet

Kokonaisuuksina sekä asiakkuudenhallinnan että taloudenjohtamisen käsitteet ovat sellaisia, että niistä on olemassa paljon tietoa, mutta yksi vakiintunut määritelmä puuttuu, koska tutkimus on ollut puutteellista. Jotta kokonaisuuksien tarkastelu ja ymmärtäminen olisivat mahdollisia ja yritykset sekä työntekijät yritysten sisällä ymmärtäisivät, mistä on todellisuudessa kyse, olisi tärkeää, että jatkossa tutkimuksessa keskityttäisiin yhtenäisten käsitteiden luomiseen ja niiden aseman vakiinnuttamiseen.

Asiakkuudenhallintaa koskevassa tutkimuksessa voitaisiin keskittyä myös enemmän selvittämään asiakkuudenhallinnalla saavutettavia todellisia taloudellisia hyötyjä sekä pyrkiä kehittämään mittareita, joilla hyötyjen selvittäminen olisi luotettavalla tasolla. Hyötyjen tarkastelussa olisi hyvä myös siirtyä jatkossa enemmän koko arvoketjua koskevaan näkökulmaan, sillä arvoketjuajattelu on kiinteästi liitoksissa asiakaslähtöiseen ajatteluun, jossa pyritään luomaan arvoa kaikille osapuolille. Vielä toistaiseksi hyötyjen ja arvon tuottamisen näkökulma on keskittynyt vahvasti yrityksen ja asiakkaan ympärille, jolloin toivottu kokonaisyhyöty saattaa jäädä saavuttamatta.

Talousjohtamisen osalta jatkotutkimusta voitaisiin tehdä talousjohtamisen tehtävien osalta siten, että pyrittäisiin selvittämään, miltä osin talouden johtamiselle mielletyt tehtävät ja roolit vastaavat talousjohtamisen nykyistä, entistä strategisempaa roolia ja mitä oikeastaan tarkoittaa talouden johtaminen 2010-luvulla.

Tärkeänä jatkotutkimusaiheena voidaan pitää myös luodun käsitteen totuudenmukaisuuden testaamista empiirisen tutkimuksen avulla. Tällöin luodun käsitteen oikeellisuutta voitaisiin testata ja saataisiin käsitys siitä, miltä osin olemassa oleva teoria vastaa todellisuutta, ja miten asiakkuudenhallinta todellisuudessa mielletään talouden johtamisessa ja talousjohtamisen näkökulmasta. Saatujen tulosten avulla voitaisiin pyrkiä täydentämään teoreettisesti tuotettua käsitettä ja saavuttaa tavoite uudesta, mahdollisimman totuudenmukaisesta käsitteestä.

Empiirisen tutkimuksen kohdalla olisi kuitenkin syytä huomioida, että sekä asiakkuudenhallinta että talousjohtaminen voidaan mieltää yrityksissä ja funktioissa toisistaan poikkeavalla tavalla, jolloin tutkimuksen toteuttamisella ainoastaan yhdessä tai kahdessa case-kohteessa ei saavutettaisi merkittävästi lisäarvoa asiakkuudenhallinnan käsitteen määrittelylle yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta yleisellä tasolla. Tutkimusta suunniteltaessa pitäisi siis kiinnittää erityistä huomiota organisaatioiden välisiin eroavaisuuksiin käsitteiden sisällössä sekä tulosten yleistettävyyteen ja pohtia, miten tutkimuksella voitaisiin parhaiten luoda lisäarvoa.

## LÄHTEET

- Adenbajo, D. (2003) Classifying and selecting e-CRM applications: An analysis-based proposal. *Management Decision*, Vol. 41, No: 6, 570–577.
- Ala-Mutka, J. – Talvela, E. (2004) *Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöisen toiminnan ohjaus*. Tekniikka & Talous -sarja. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Anderson, E. W. – Fornell, C. – Lehmann, D. R. (1994) Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No: 3, 53-66.
- Arndt, D. (2011) Datenschutzaspekte in CRM-Projekten. In: *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, ed. by Hippner, H. – Hubrich, B. – Wilde, K. D., 183-209. Gabler.
- Bergstrand, J. (1997) Tehokas talouden ohjaus. (alkuteos Ekonomisk styrning 1993, käännös Maarit Tillman) *Ekonomia-sarja*. WSOY: Juva.
- 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*, Vol. 26, 207–215.
- Bose, R. (2002) Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, No: 2, 89–97.
- Burnett, K. (2001) *The Handbook of key customer relationship management*. Pearson Education: London.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of Sociology of Corporate Life*. Heinemann: London.
- Buttle, F. (2009) *Customer relationship management: Concepts and technologies*. 2<sup>nd</sup> ed., Butterworth-Heinemann: Amsterdam.
- Christopher, M. – Payne, A. – Ballantyne, D. (2002) *Relationship Marketing: Creating shareholder Value*. Butterworth: Oxford.
- Day, G. S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, Vol. 58, No: 4, 37–52.
- Day, G. S. – Van den Bulte, C. (2002) *Superiorty in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance*. Working paper, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania.
- Daniels, M. (2001) Customer relationship management (CRM): Profiting from today's customers. *The Journal for the Serials Community*, Vol. 14, No: 3, 245–249.



- Dehning, B. – Richardson, V. J. – Zmud, R.W. (2004) *The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms*. Working Paper. Argyros School of Business and Economics, Chapman University, California.
- Eskola, A. – Mäntysaari, A. (2006) *Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Otava: Helsinki.
- Fairhurst, P. (2001) E-CRM. *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No: 2, 137–142.
- Galbreath, J. – Rogers, T. (1999) Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for twenty-first century business. *The TQM Magazine*, Vol. 11, No: 3, 161.
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No: 3, 114–135.
- Greenberg, P. (2010) The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No: 6, 410–419.
- Hammer, M. (1996) *Beyond re-engineering*. HarperCollins: New York.
- Harvard Management Update* (2000), A Crash Course in Customer Relationship Management. *Harvard Management Update*, Vol. 5, No: 3, 3–6.
- Hasan, M. (2003) Ensure success of CRM with the change in mindset. *Marketing Management*, Vol. 37, No: 8, 16.
- Haverila, M. J. – Uusi-Rauva, E. – Kouri, I. – Miettinen, A. (2001) *Teollisuustalous*. 5. Painos. Infacs Oy: Tampere.
- Hellman, K. – Värilä S. (2009) *Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Economica-sarja. Talentum Media Oy: Hämeenlinna.
- Hollander, A. S. – Denna, E. L. – Cherrington, J. O. (2000) *Accounting, information technology, and business solutions*. 2<sup>nd</sup> ed., Irwin McGraw-Hill: Boston.
- 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*, Vol. 25, No: 1, 65–82.
- Jain, S. C. (2005) CRM shifts the paradigm. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No: 4, 275–291.
- Järvenpää, M. – Partanen, V. – Tuomela, T-S. (2003) *Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Jönsson, S. (1998) Relate management accounting research to managerial work! *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No: 4, 411–434.

- Karimin, J. – Somers, T. M. – Gupta, Y. P (2003) Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No: 4, 125–158.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, No: 3, 301–329.
- Kracklauer, A. H. – Mills, D. Q. – Seifert, D. (2004) *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Springer-Verlag: Berlin.
- Kracklauer, A. – Passenheim, O. – Seifert, D. (2001) Mutual customer approach: How industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No: 12, 515–519.
- Kohli, R. – Pinotek, F. – Ellington, T. – VanOsdol, T. – Shepard, M. – Brazel, G. (2001) Managing customer relationships through e-business decisions support applications: A case of hospital-physician collaboration. *Decision Support Systems*, Vol. 32, No: 2, 171–187.
- Kumar, V. – Reinartz, W. J. (2006) *Customer relationship management: A databased approach*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Light, B. (2003) CRM packed software: A study of organizational experiences. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No: 5, 603–616.
- Lost'áková, H. (2009) Benefits of CRM differentiated on the basis of customer lifetime value. *Scientific Proceeding of RTU: Economics & Business*, Vol. 19, No: Dec, 1–7.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, No: 2, 161–184.
- McKim, B. – Hughes, A. (2000) How to measure CRM success. *Target Marketing*, Vol. 23, No: 10, 138–143.
- Minami, C. – Dawson, J. (2008) The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, No: 5, 375–385.
- Mäntyneva, M. (2001) *Asiakkuudenhallinta*. WSOY: Vantaa.
- Neilimo, K. (1981) *Laskentatoimen ja yhteiskunnallisen laskentatoimen käsitteistä*. Tampereen Yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tutkielmia ja raportteja 18, 1981: Tampere.
- Neilimo, K. (1989) *Yrityksen talousjohtamisen systematiikka: talousjohtamisen ydintehdäväalueet, hierarkkiset taloustavoitteet ja laskentatoimen rooli talousjohtamisen tukena*. Tampereen Yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tutkielmia ja raportteja 52, 1989: Tampere.

- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja Suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen Yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, 1980: Tampere.
- Neilimo, K. – Uusi-Rauva, E. (2005) *Johdon laskentatoimi*. 6.-7. uudistettu painos. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Otava, Helsinki.
- Näsi, J. (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä*. Tampereen Yliopisto: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tutkielmia ja raportteja 11, 1980: Tampere.
- Olkkonen, T. (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. Teknillinen korkeakoulu, raportti nro 152/1994: Otaniemi.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Pai, J-C. – Tu, F-M. (2011) The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An Empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No: 1, 579–584.
- Parvatiyar, A. – Seth, J. N. (2001) Conceptual foundations of relationship marketing. In: *Handbook of Relationship marketing*, ed. by. Seth, J.N. – Parvatiyar, A. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Payne, A. (2006) *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Amsterdam.
- Payne, A. – Frow, P. (2005) A Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No: 4, 167–176.
- Pellinen, J. (2005) *Talousjohtaminen*. Enterprise Adviser -kirjasarja. Talentum: Helsinki.
- Peppers, D. – Rogers, M. – Dorf, B. (1999) Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, Vol. 77, No: 1, 101–119.
- Piccoli, G. – O'Connor, P. – Capaccioli, C. – Alvarez, R. (2003) Customer relationship management: A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No: 4, 61.
- Plakoyiannaki, E. – Tzokas, N. (2002) Customer relationship management: A Capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No: 3, 228–237.
- Puolamäki, E. (2007) *Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tietosanoma: Helsinki.

- Pushkala, R. – Michael Wittman, C. – Rauseo, N. A. (2006) Leveraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of selling & Sales management*, Vol. 26, No: 1, 39-53.
- Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Reinartz, W.J. – Kraft, M. – Hoyer, W. D. (2003) *Measuring the customer relationship management construct and linking it to performance outcomes*. Working Paper Series of the Teradata Center for Customer Relationship Management, Duke University.
- Riistama, V. – Jyrkkiö, E. (1991) Operatiivinen laskentatoimi: perusteet ja hyväksikäyttö. 12. uud. p. Ekonimia-sarja. Gummerus: Jyväskylä.
- Ryals, L. – Knox, S. (2001) Cross-functional issues in the implementation of relationship management. *European Management Journal*, Vol, 19, No: 5, 534-542.
- Ryals, L. – Payne, A. (2001) Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, 3-27.
- Sanchez, R. – Sanchez, R. (2005) Analysis of customer portfolio and relationship marketing models: Bridging managerial dimensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No: 6, 307–316.
- Shoemaker, M. E. (2001) A framework of examining IT-enabled market relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, No: 2, 177–185.
- Srivastava, R. K. – Shervani, T. A. – Fahley, L. (1999) Marketing, business processes, and shareholder value: An Organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No: 4 (Special Issue) 168–179.
- Stenbacka, J. – Mäkinen, I. – Söderström, T. (2004) Kannattavuuden avaimet. 1.–2. painos. WSOY: Helsinki.
- Storbacka, K. – Lehtinen, J. R. (2002) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Viides painos. WS Bookwell Oy: Juva.
- Swaddlinger, D. C. – Miller, C. (2003), Understanding tomorrows' customers. *Marketing Management*, Vol. 12, No: 5, 31–35.
- Swift, R. S. (2001) *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Prentice Hall: New Jersey.
- Tan, X. – Yen, D. C. – Fang, X. (2002) Internet integrated customer relationship management: A key success factor for companies in the e-commerce arena. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No: 3, 77-86.

- Takala, T. – Lämsä, A-M. (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, No: 3, 371–390.
- Verhoef, P. C. – Donkers, B. (2001) Predicting customer potential value: An Application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, Vol. 32, No: 2, 189–199.
- Vuori, E. (2005) *Tietointensiviset palvelut liiketoimintaekosysteemissä*. e-Business Research Center, tutkimusraportti 16, 2005: Tampere.
- Wilson, H. – Clark, M. – Smith, B. (2007) Justifying CRM projects in a business-to-business context: The potential of the Benefits Dependency Network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No: 6, 770–783.
- Winer, R. S. (2001) A Framework for customer relationship management. *California Management Review*, Vol. 43, No: 4, 89–105.
- 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*, Vol. 33, No: 6, 475–489.

## LIITTEET

### LIITE 1 ASIAKKUUDENHALLINNAN MÄÄRITELMIÄ

- “CRM in the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high quality customer-related data and enabled by information technology.” (Buttle 2009, 15.)
- “CRM can be viewed as an application of one-to-one marketing and relationship marketing, responding to an individual customer on the basis of what the customer says and what else is known about that customer (Peppers, Rogers, and Dorf 1999, 151).”
- “CRM is defined as customer relationship building programmes based on IT (Minami & Dawson 2008, 375).”
- “CRM is an enterprise approach to understanding and influencing customer behavior through meaningful communication to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability (Swift 2001, 12).”
- “CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and co-create value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations, and marketing capabilities that is enabled through information, technology, and applications.” (Payne & Frow 2005, 168.)
- ”CRM is an ongoing process that involves the development and leveraging of market intelligence for the purpose of building and maintaining a profit-maximizing portfolio of customer relationships (Zablah ym. 2004, 480).”

- ”Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hankintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettu markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakkuudenhallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Oikean strategian avulla tietojärjestelmät mahdollistavat kustannustehokkaan ja kohdennetun asiakashallinnan.” (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

## LIITE 2 ASIAKKUUDENHALLINNAN HYÖTYJEN LUOKITTELU

<b>Saavutettu hyöty</b>	<b>Viittaukset hyötyyn</b>
<p>Lisää yrityksellä olevaa tietoa asiakkaista.</p> <p>Yritys voi hyödyntää tietoa palvellakseen asiakkaitaan paremmin.</p>	<p>Tuntemalla yhä paremmin asiakkaiden elintapoja, tuote- ja palvelutarpeita, ostokäyttäytymistä ja arvomaailmaa yritys voi luoda toimintamalleja, jotka edistävät sen tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta. Mitä enemmän yrityksellä on käytössään olennaista tietoa asiakkaistaan, sitä helpompaa asiakkaiden saavuttaminen on. Olennaista on informaation ja näkemyksen hankkiminen markkinatilanteesta ja asiakkaista. (Järvenpää ym. 2003, 38.)</p> <p>Parantaa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista vangittavaa tietoa (Piccoli ym. 2003).</p> <p>Tietoa käytetään asiakkaiden parempaan palveluun (Daniels 2001, 245).</p> <p>Luo asiakastietoa jota voidaan hyödyntää asiak kontakteissa. (Piccoli ym. 2003.)</p> <p>Lisää yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista (Ala-Mutka &amp; Talvela 2004, 19)</p> <p>Auttaa paremman kuvan muodostamisessa (McKim &amp; Huges 2000, 138).</p>
<p>Mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden määrittelyn, niihin vastaamisen sekä yksilöllisen ja personoidun kohtelun.</p>	<p>Määrittelee asiakkaan yksilölliset tarpeet ja oma-laatuiset odotukset (Piccoli ym. 2003).</p> <p>Mahdollistaa asiakkaiden paremman ymmärtämisen (Daniels 2001, 245).</p> <p>Profiloi asiakkaat paremmin (Piccoli ym. 2003).</p> <p>Tiedon ja ymmärryksen avulla voidaan vastata entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin (Mäntyneva 2001, 7).</p> <p>Mahdollistaa jatkuvan reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin tarkoituksenmukaisilla ja tehokkailla toimilla jokaisessa kosketuskohdassa (touch point) (Piccoli ym. 2003).</p>



<p>Auttaa yritystä hankkimaan potentiaalisia asiakkaita, keskittymään kannattavimpiin asiakkaisiin sekä markkinoihin ja muodostamaan segmenttejä.</p> <p>Alentaa myynnin ja markkinoinnin kustannuksia koska asiakkaat säilyvät pidempään ja ovat tyytyväisiä.</p>	<p>Vaikuttaa yrityksen kykyyn löytää kannattavat markkinat tai liiketoimintamahdollisuudet (Pai &amp; Tu 2011, 579).</p> <p>Määrittelee, mitkä asiakkaat ja asiakasryhmät ovat herkullisimpia kohteita sekä parantaa hankintojen arvoa ja frekvenssiä kannattavimpien asiakasryhmien kohdalla (Daniels 2001, 245).</p> <p>Asiakkuudenhallinta pyrkii säilyttämään arvokkaat asiakkaat sekä hankkimaan lisää asiakkaita, jotka muistuttavat parhaita asiakkaita, kehittämään muita asiakkuuksia hyväksi sekä hinnoittelemaan tuotteet ja palvelut uudelleen kannattamattomille asiakkaille siten, että he muuttuisivat kannattaviksi tai poistuisivat (McKim &amp; Huges 2000, 142).</p> <p>Segmenttien muodostaminen (McKim &amp; Huges 2000, 138).</p> <p>Myynnin kustannukset alenevat (Swift 2001, 28).</p> <p>Asiakkaiden hankintakustannukset alenevat (Swift 2001, 28).</p> <p>Kasvattaa liiketoiminnan ja markkinoinnin tehokkuutta yhtä asiakasta kohtaan asiakkaan potentiaalisen arvon mukaan yritykselle (Lost'áková 2009, 14).</p> <p>Tehokkaan asiakkuudenhallintajärjestelmän implementointi myös alentaa investointeja markkinointiin sekä kannattamattomien asiakastyypin palvelua (Daniels 2001, 245).</p> <p>Asiakkuudenhallinta auttaa hankkimaan uusia asiakkaita ja hyvien asiakassuhteiden luomisessa (Pai &amp; Tu 2011, 579).</p>
<p>Kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, joka parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja jonka uskotaan johtavan korkeampaan hintaherkkyteen.</p>	<p>Johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen, jolloin asiakkaista tulee vähemmän hintaherkkiä ja heidän säilyttämiskustannuksensa (retention costs) alenevat (Lost'áková 2009, 14).</p> <p>Kasvattaa uskollisuutta (Lost'áková 2009, 14; Swift 2001, 28).</p>
<p>Lisää asiakkaan uusintaostoja.</p>	<p>Lisääntyneet uusintaostot (Swift 2001, 28).</p> <p>Edistää olemassa olevien asiakkaiden hankintoja (Pai &amp; Tu 2011, 579).</p>

<p>Asiakkaiden kannattavuus ja sitä myöten koko yrityksen kannattavuus paranee, elleivät asiakkaan palvelukustannukset kasva samassa suhteessa.</p>	<p>Kannattavuus kasvaa (Lost'áková 2009, 14).</p> <p>Yritys saavuttaa paremman asiakaskannattavuuden (Mäntyneva 2001, 7).</p> <p>Suurempi asiakkaiden kannattavuus (Swift 2001, 28)</p> <p>Asiakkaiden parantunut kannattavuus (Piccoli ym. 2003).</p>
<p>Asiakkaiden sekä tuotteiden ja palveluiden parantunut arvo.</p>	<p>Yritys saavuttaa paremman asiakaskannattavuuden ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon (Mäntyneva 2001, 7).</p> <p>Asiakkuuksien arvo kasvaa (Pai &amp; Tu 2011, 579).</p> <p>Asiakkaiden elinkaaren arvo (Customer lifetime value) kasvaa (Swift 2001, 28).</p> <p>Asiakkaille ei vain myydä vaan heitä myös palvellaan. Tämä palvelu tuottaa lisää arvoa tuotteelle tai palvelulle ja kilpailijat eivät voi tai ole halukkaita tarjoamaan sitä (Swift 2001, 11).</p>
<p>Kasvattaa yrityksen tuloja.</p>	<p>Kasvattaa tuloja (Daniels 2001, 245).</p>
<p>Parantunut yrityksen imago.</p>	<p>Yrityksen imago parantuu (Pai &amp; Tu 2011, 579).</p>