



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU  
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTO OSANA YRITYKSEN ASIAK-  
KUUDENHALLINTAA  
TAPAUSTUTKIMUS

Liiketaloustiede: markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija  
Sanna Silvola 50303

Ohjaajat  
KTT Tuula Mittilä  
KTM Tuomas Pohjola

22.2.2007  
Pori

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimusaiheen tausta .....	5
1.2	Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tavoite .....	6
1.3	Aihealueen rajaus .....	7
1.4	Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat .....	8
1.4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	8
1.4.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	9
1.4.3	Toiminta-analyyttinen & käsiteanalyyttinen tutkimusote .....	10
1.4.4	Tapaustutkimus tiedonhankinnan strategiana .....	11
1.4.5	Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	12
1.5	Tutkimusraportin rakenne .....	12
2	NÄKÖKULMIA ASIAKKUUDENHALLINTAAN .....	14
2.1	Asiakkuudenhallintakäsitteen synty ja nykytilanne .....	14
2.2	Asiakkuudenhallinnan eri määritelmät .....	16
2.2.1	Asiakkuudenhallinta prosessina ja strategiana .....	18
2.2.2	Asiakkuudenhallinta liiketoimintafilosofiana ja yrityksen kyvykkyytenä .....	20
2.2.3	Asiakkuudenhallinta teknologiana .....	21
2.2.4	Näkökulmien vertailu .....	21
2.3	Asiakkuudenhallintamallit .....	22
2.4	Asiakkuudenhallintamalli Winerin mukaan .....	22
2.5	Asiakkuudenhallintamalli Zablahin ym. mukaan .....	25
2.6	Mallien vertailu .....	28
2.7	Tässä tutkimuksessa käytetty asiakkuudenhallintakäsite ja malli .....	30
3	ASIAKKUUDENHALLINNAN TOTEUTTAMINEN ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTON AVULLA .....	32
3.1	Asiakkuudenhallintastrategian määrittäminen .....	32
3.2	Yrityksen asiakkuudenhallinnan visio .....	33
3.3	Asiakkuudenhallintaprosessien määrittäminen ja kuvaaminen .....	34
3.4	Organisaation integroiminen ja johtaminen .....	35
3.5	Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen ja parantaminen .....	36
3.5.1	Tietämyksen hallinnan kyvykkyys .....	36
3.5.2	Vuorovaikutuksen hallinnan kyvykkyys .....	38
3.5.3	Asiakkuusinformaation analysointi .....	40

3.6	Mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen .....	42
3.7	Täydennetty Zablahin ym. asiakkuudenhallintamalli .....	45
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	47
4.1	Tutkielman tapausyrityksen kuvaus .....	47
4.2	Haastateltavien valinta .....	48
4.3	Haastattelujen toteutus .....	49
4.4	Aineiston analysointimenetelmät .....	51
4.5	Osallistuva havainnointi .....	52
4.6	Microsoft Dynamics CRM 3.0 .....	53
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	59
5.1	Aineiston raportoinnista .....	59
5.2	Asiakkuudenhallintastrategia ja visio .....	60
5.3	Asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittäminen & organisaation integroiminen ja johtaminen .....	63
5.4	Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen .....	66
5.5	Olemassa olevien kyvykkyyksien parantaminen .....	75
5.6	Mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen .....	80
6	LOPUKSI .....	84
6.1	Yhteenveto .....	84
6.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	85
6.3	Empiiriset johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset .....	89
6.4	Tutkielman laadukkuuden arviointi .....	94
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	95
	LÄHTEET.....	97

## LIITTEET

LIITE 1	HAASTATTELURUNGOT.....	107
LIITE 2	HAASTATTELUPYYNTÖ.....	112

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkimusasetelma.....	7
Kuvio 2	Taloustieteen tutkimusotteiden kartoitus.....	11
Kuvio 3	Asiakkuudenhallintakäsitteen määritelmien jatkumo.....	17
Kuvio 4	Winerin asiakkuudenhallintamalli.....	23
Kuvio 5	Asiakkuudenhallinnan onnistumisen kehys.....	26
Kuvio 6	Asiakkuudenhallintaohjelmiston ROI esimerkki.....	44
Kuvio 7	Asiakkuudenhallintamalli.....	46

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Hallitsevat näkökulmat asiakkuudenhallintaan .....	18
Taulukko 2	Lista haastatelluista käyttäjistä.....	60

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusaiheen tausta

Globaaleilla markkinoilla asiakkaiden parempi tuntemus ja ymmärtäminen sekä asiakkuudenhallinta (CRM, Customer Relationship Management) ovat menestyksen edellytys kaikille yrityksille nyt ja tulevaisuudessa. Yritysten toimintaympäristössä ja asiakaskäyttäytymisessä tapahtuvat jatkuvat muutokset ovat entistä vaikeammin jäljitettävissä ja useimmat yritysten käyttämistä tutkimusmenetelmistä voivat tuottaa tietoa, joka on vanhentunutta jo syntyessään. Pienissä yrityksissä voi olla mahdollista tuntea ja muistaa asiakkaat, heidän ongelmansa ja ostotapahtumansa henkilökohtaisesti, mutta suuremmissa yrityksissä tällainen ”yleinen muisti” ei enää riitä vaan tueksi tarvitaan ohjelmisto. Asiakkuudenhallintaohjelmisto on asiakkuudenhallintaratkaisu, joka yleisesti ottaen sisältää työkalut yrityksen asiakkuudenhallintaan ja asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen. Asiakkuudenhallintaohjelmistolla voidaan hallita paitsi asiakassuhteita, myös säilyttää tärkeitä ja olennaisia tietoja eri asiakkaista, jaotella asiakkaat segmentteihin ja seurata asiakkaiden toimintaa kuten ostoja ja kiinnostuksen kohteita. Asiakkaasta kerätyn tiedon perusteella pyritään muun muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan yrityksen eri toimintoja siten, että asiakkaat pystyittäisiin pitämään pitkään ja asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan lisäämään (Osarenkhoe & Bennani 2007, 139–141; Storbacka & Lehtinen 2005, 13; Arantola 2006, 15, 133).

Asiakkuudenhallintaa, sen onnistumista ja epäonnistumista on tällä vuosituhannella tutkittu lähes kyllästymiseen saakka. Puolueettoman IT-alan tutkimuslaitoksen Gartnerin mukaan suurimmat menestystarinat ovat kuitenkin vasta edessä. Gartner ennustaa, että vuoteen 2009 mennessä asiakkuudenhallintaa soveltavat yritykset yltyvät ainakin 25 prosenttia parempiin taloudellisiin tuloksiin kuin yritykset, joiden toiminta ei ole asiakaslähtöistä ja joiden käytössä ei ole asiakkuudenhallintaa tukevia ohjelmistoja (Kost 2004). Usein käytännössä käy niin, että asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönoton jälkeen se hyvin nopeasti taantuu vain pelkäksi yrityksen ”osoitekirjaksi” ja ”sähköpostiarkistoksi”. Tietoa ei aina osata systemaattisesti kerätä eikä sirpaleinen asiakastieto lopulta tarjoa mitään lisäarvoa. Tähän liittyy myös käytettävyys. Asiakkuudenhallintaohjelmistoa hankittaessa rima on niin sanotusti voitu laskea liian alas. Hyviä ja monipuolisia asiakkuudenhallintaohjelmistoja markkinoilta löytyy paljon, mutta yritykset eivät ehkä ole valmiita investoimaan niihin, koska niistä saatavaa hyötyä ei välttämättä kyetä tarpeeksi selkeästi hahmottamaan. Yritykset voivat myös epäonnistua käyttöönotossa, koska hanketta ajatellaan liikaa usein vain IT-projektin näkökulmasta. Todellisuudessa liian pieni osa asiakkuudenhallintaohjelmistojen investoinneista ja käyttöönotoista ovat

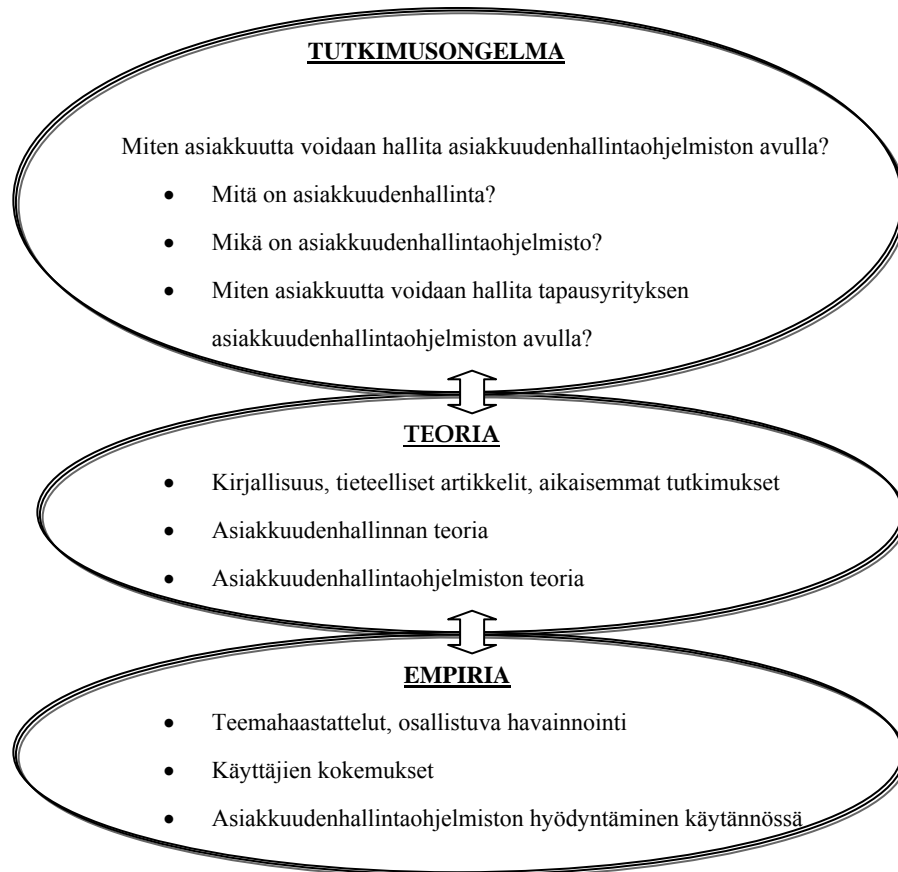
menestystarinoita, sillä onnistuminen vaatii paitsi ymmärrystä ennen kaikkea myös koko organisaation eri tahojen yhteistyötä ja myös jonkinlaista kulttuurin muutosta organisaation sisällä. Jos asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjät vastustavat ohjelmiston käyttöä, eivätkä ymmärrä sen merkitystä, se on täysin hyödytön yritykselle (Chye & Gerry 2002, 2–3; Bull 2003, 592; Osarenkhoe & Bennani 2007, 139–141; Johnson 2003; Speier & Venkatesh 2002).

## 1.2 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen tavoite

Tässä tutkielmassa kuvataan yrityksen asiakkuudenhallintaa asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla sekä pyritään tunnistamaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käytössä esiintyviä uhka- ja menestystekijöitä paitsi teoriassa myös tapausyrityksen tapauksessa. Tutkielman pääongelmana on selvittää **miten asiakkuutta voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla**. Alaongelmat, joiden avulla pyritään vastaamaan pääongelmaan, ovat:

- Mitä on asiakkuudenhallinta?
- Mikä on asiakkuudenhallintaohjelmisto?
- Miten asiakkuutta voidaan hallita tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla?

Tutkielman tutkimusasetelmaa on kuvattu kuviossa 1. Sen mukaan tutkimusongelmaa voidaan perustella niin, että tarkoituksena on teorian puitteissa ymmärtää mitä on asiakkuudenhallinta ja miten sitä voidaan käytännössä yrityksissä toteuttaa ja saada lisää menestystä sen pohjalta. Kaksi ensimmäistä alaongelmaa ovat luonteeltaan teoreettisia ja niitä käsitellään tarkemmin tutkielman teoriaosuudessa, luvuissa 2 ja 3. Viimeinen alaongelma liittyy empiiriseen tutkimukseen ja sitä käsitellään luvussa 5. Empiriaosuus tukee teoriaa ja kytkee sen käytännön elämään. Se vois myös tapaustutkimuksen tutkimustuloksen myötä tukea vaihtoehtoisia tulkintoja, ja syntyvästä aineistosta voidaan tehdä erilaisia uusia tulkintoja (Eriksson & Koistinen 2005).



Kuvio 1 Tutkimusasetelma

### 1.3 Aihealueen rajaus

Tutkielma oli rajattu niin, että sen teoriaosa käsitteli asiakkuudenhallintaa yritysmarkkinoinnin (business-to-business marketing) näkökulmasta. Yritysmarkkinoinnin valitsemista tutkielman näkökulmaksi perusteltiin sillä, että sen voidaan olettaa kohtaavan jatkossa vähintäänkin yhtä suuria haasteita kuin kuluttajamarkkinoinnin, sillä business-to-business -tilanteissa yritykset ovat yleensä riippuvaisia pienestä määrästä asiakkaita, niiden markkinat ovat suhteellisin muuttumattomia ja olemassa olevan asiakaskannan ja asiakassuhteiden säilyttäminen on välttämätöntä kannattavalle ja menestyvälle liiketoiminnalle (Sanchez & Sanchez 2005, 307). Lisäksi tähän mennessä vain harvat tutkijat ovat tarkastelleet asiakkuudenhallinnan käsitettä organisaation vaatimuksien tai etenkin ihmisten eli ohjelmistojen käyttäjien näkökulmasta (Boon, Corbitt & Parker 2002, 83; Avlonitis & Panagopoulos 2005; Ingram, LaForge & Leigh 2002). Edelleen tutkimuksen tapausyrityksen toimintamalli perustuu nimenomaan business-to-business -markkinointiin.

Samalla kun yritykset tänä päivänä ovat panostaneet voimakkaasti omien liiketoimintaprosessiensa kehittämiseen, ne ovat huomanneet myös, että ostoprosesseja ja yhteistyötä toimittajien kanssa tulee yhtä lailla kehittää. Tutkielman ulkopuolelle tässä tapauksessa jätettiin kuitenkin yhteistyön kehittäminen ja verkottuminen yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, vaikka se onkin tärkeä osa tämän päivän yritysten asiakkuudenhallintaa. Tämän myötä esimerkiksi sellaiset käsitteet kuin ECRM (Enterprise Customer Relationship Management), PMR (Partner Relationship Management), cCRM (Collaborative CRM), SRM (Supplier Relationship Management) ja mCRM (Mobile CRM) eivät kuuluneet tämän tutkielman aihepiiriin.

Tässä tutkielmassa ei myöskään tarkasteltu tai otettu kantaa yritysten asiakkuudenhallintaohjelmistojen teknologia- tai järjestelmävaatimuksiin eikä markkinoilla olevien lukuisten erilaisten asiakkuudenhallintaohjelmistojen tarjoamiin eroihin tai mahdollisuuksiin. Tutkielma keskittyi teoriassa siihen, miten asiakkuutta voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla ja empiriassa keskityttiin tapaustutkimuksen tapausyrityksen myötä ainoastaan Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmistoon ja sen tarjoamiin tuoteominaisuuksiin sekä mahdollisuuksiin yrityksen asiakkuudenhallinnan eri konteksteissa käyttäjien näkökulmasta. Tutkielma keskittyi rajallisuutensa ja valitun käyttäjänäkökulman vuoksi analyyttisen asiakkuudenhallinnan sijaan operatiiviseen asiakkuudenhallintaan, sillä operatiivinen asiakkuudenhallinta pitää sisällään kaikki päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Operatiivinen asiakkuudenhallinta on täten vahvemmin sidoksissa nimenomaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjiin.

## **1.4 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat**

### ***1.4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat***

Tieteen pohjimmainen tavoite yhteiskunnassa on lisätä uutta tietoa todellisuudesta. Tieteenfilosofia jaetaan kahteen osioon: ontologiaan eli oppiin todellisuuden luonteesta ja epistemologiaan eli oppiin tiedon luonteesta. Ontologisia lähestymistapoja on kaksi: analyyttinen ja hermeneuttinen. Hermeneuttisessa lähestymistavassa empiria on ainutkertaista ja sen kautta pyritään ymmärtävään tulkitsemiseen. Ihmiskäsitys on hermeneutiikan mukaan voluntaristinen, jonka mukaan ihminen on autonominen olento, jonka toiminta perustuu ennen kaikkea omaan tahtoon ja sen avulla hän tekee omaa elämäänsä koskevat päätökset ja valinnat (Lukka 1991, 162–173). Tämän tutkielman ontologia on perustaltaan hermeneuttinen ja sen myötä ihmiskäsitys on voluntaristinen.



Burrell ja Morgan (1979, 21–23) ovat luoneet tieteenfilosofisten perusvalintojen pohjalta neljän paradigman mallin. Paradigmalla tarkoitetaan erilaisia teorioita yhdistävää tutkimustraditiota, jota yleisesti käytetään eri tieteenalojen tutkimuksissa (Mäkinen 1980, 33). Burrellin ja Morganin (1979) paradigmat muodostavat niin sanotun nelikentän, jossa ovat dimensiot objektiivinen ja subjektiivinen sekä sääntelyn sosiologia ja radikaalin muutoksen sosiologia. Tässä tutkielmassa pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan miten organisaation asiakkuuksia voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla. Tästä dimensiovalinnasta johtuen tutkielman voidaan tässä yhteydessä sanoa olevan myös subjektiivista ja noudattavan tulkitsevaa paradigmaa. Burrellin ja Morganin (1979, 28–32) dimensioiden mukaan tulkitsevalle paradigmalle on ominaista, että se pyrkii ymmärtämään sosiaalisen maailman perusluonnetta subjektiivisen kokemuksen tasolla ja siinä tarjotaan selityksiä yksilön tietoisuuden ilmentymille. Tässä tutkielmassa tämä toteutetaan tapausorganisaation kautta tulkitsemalla sen asiakkuudenhallintaa, ja samalla myös tutkija osallistuu tietyllä tapaa tapausorganisaation kehittämiseen.

#### **1.4.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on moninaisen todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tavoitteena onkin ymmärtää ja tulkita jonkin valitun ilmiön esiintymisen syitä ja merkityksiä. Kohdejoukko valitaan harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Ei siis haeta yleistettävyyttä koko populaatioon vaan käsitteellistä ja teoreettista pitävyyttä (Eskola & Suoranta 1998; Kiviniemi 2007).

Uusitalon (1991, 79) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa. Jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta ja usein haastatteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi, miten ja kuinka; se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Laadullista tutkimusta voisi luonnehtia jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua myös erilaisista johtoajatuksista, joiden varassa kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään. Nämä johtoajatuksiset muuttuvat tai voivat jopa vaihtua kokonaan tutkimusprosessiin liittyvien käytännön kenttäkokemusten myötä.

### 1.4.3 *Toiminta-analyttinen & käsiteanalyttinen tutkimusote*

Tutkimusotteet voidaan jaotella kuvion 2 mukaisille kahdelle akselille: teoreettinen ja empiirinen sekä deskriptiivinen ja normatiivinen. Tämä tutkielma on pääasiallisesti deskriptiivistä eli kuvailevaa. Asiakkuudenhallinta ja siihen liittyvä prosessi pyrittiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja todellisuutta vastaavasti kahta asiakkuudenhallinnan mallia ja erilaisia näkökulmia hyväksikäyttäen. Lisäksi tutkielmassa deskriptiiviselle tutkimukselle ominaisesti esitettiin tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista, tilanteista tai prosesseista ja selitettiin, miksi asiat ovat juuri niin kuin ovat. Normatiivisia piirteitä tutkielmaan tuo tapaustutkimus, sillä sen yhteydessä pyrittiin luomaan osittain normatiivisia kehitysehdotuksia, joilla tapausorganisaation asiakkuudenhallintaa voidaan mahdollisesti hallita paremmin ja siihen liittyviä uhkatekijöitä tai ongelmia voidaan ratkaista (ks. Neilimo & Näsi 1980, 34–35).

Käsiteanalyysi muodostuu analyttisestä ja synteettisestä pohdinnasta, jossa hyödynetään jo tunnettuja käsitteitä ja niistä tehtyjä oivalluksia. Vanhoja käsitteitä tulisi eritellä ja yhdistellä siten, että syntyy myös uusia käsitteitä. Käsiteanalyttinen tutkimus perustuu laajaan teoreettiseen aineistoon, jota analysoidaan rationaalisesti ja objektiivisesti (Lukka 1991, 167; Neilimo & Näsi 1980, 31–32). Tämän tutkimuksen käsiteanalyttisessä osassa on kuvailtu asiakkuudenhallintaan liittyviä säännöksiä yleisesti. Käsiteanalyttinen tutkimusote näkyy myös siinä, että aineistona on pyritty käyttämään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja etenkin viimeisimpiä tieteellisiä artikkeleita mahdollisimman laajasti. Tapaustutkimusta lukuun ottamatta, tutkielma perustuu tämän lähdeaineiston analyttiseen ja teoreettiseen arviointiin.

Yksi perustutkimusotteista on toiminta-analyttinen tutkimusote, joka sijoittuu nelikentässä lähes samaan ruutuun kuin nomoteettinen tutkimus ja se perustuu empiiriseen aineistoon. Erona nomoteettiseen tutkimukseen verrattuna toiminta-analyttinen tutkimus perehtyy empiiriseen aineistoon, joka koostuu harvoista tutkimusyksiköistä. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteena ei ole lainomaisten yleistysten löytäminen. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa on merkittävässä roolissa kokonaisvaltainen tutkimuskohteen tai kohteiden analysointi mahdollisimman monilla menetelmillä. Tutkimusotteessa korostetaan ymmärtävää tulkittamista, subjektiivisia aineksia ja laadullisen aineiston analyysiä (Lukka 1991, 170; Neilimo & Näsi 1980, 29, 35). Tämän tutkielman tutkimusotteeksi oli valittu toiminta-analyttinen tutkimusote. Tälle tutkimusotteelle ominaisesti tutkielmassa olevan tapauksen yhteydessä analysoitiin yksittäistä kohdeyksikköä syvällisesti ja osittain subjektiivisestikin, mikä on tutkimusotteen keskeinen vahvuus. Kuten toiminta-analyttisen tutkimuksen kuuluukin, on myös tämä tutkielma empiiriseen aineistoon nojautuvaa, mutta mukana on myös käsiteanalyttistä pohdintaa (ks. Lukka 1991, 169–170).

	<i>Teoreettinen</i>	<i>Empiirinen</i>
<i>Deskriptiivinen</i>	Käsiteanalyytinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote <b>Toiminta-analyytinen tutkimusote</b>
<i>Normatiivinen</i>	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 2 Taloustieteen tutkimusotteiden kartoitus (Lukka 1991, 166)

#### 1.4.4 *Tapaustutkimus tiedonhankinnan strategiana*

Tapaustutkimuksen käsite yhdistetään useimmiten laadulliseen tutkimukseen erotuksena kokeellisesta tai kvantitatiivisesta yleistämiseen tähtäävästä tutkimuksesta. Toiminta-analyytisen ja tapaustutkimuksen esille tuoduin piirre on yksityiskohtainen keskittyminen yhteen tai korkeintaan muutamaaan havaintokohteeseen (Hammarsley & Gomm 2000, 2–5). Yinin (1994, 13–15) mukaan tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa. Tapaustutkimusta voi kohdistaa useampaan kuin yhteen tapaukseen. Tapaustutkimuksessa voi käyttää kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa, mutta siinä ei silti sitouduta mihinkään tiettyyn tutkimusmenetelmään vaan se esitetään tutkimusstrategiana.

Tämän tutkielman yhteydessä tehty empiirinen tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tämä tutkimus oli myös intensiivinen tapaustutkimus, sillä se pyrki ymmärtämään yhtä tapausta monipuolisen, perusteellisesti käsitellyn ja analysoidun aineiston avulla. Tavoitteena oli tuottaa kontekstualisoitua tietoa yhdestä tapauksesta. Tämä tarkoittaa, että tapausta tutkittiin monipuolisesti sen yhteiskunnallisessa ja fyysisessä ympäristössä sekä pyrittiin selvittämään se, millä logiikalla juuri tämä ainutlaatuinen ja erityinen tapaus toimii. Näin ollen itse tapaus, sen sisäinen maailma ja tämän maailman logiikka on tutkimuksessa pääasiallisena mielenkiinnon kohteena (ks. Eriksson & Koistinen 2005). Kiikerin ja Ylikosken (2004, 200) mukaan tapaustutkimuksissa keskeisinä aineistonhankintamenetelminä ovat vapaamuotoiset haastattelut, ryhmäkeskustelut ja osallistuva havainnointi. Haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia käytettiin myös tässä tutkielmassa.

### 1.4.5 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Kuten Robson (1995, 227) on sanonut ”*Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?*”. Haastattelua on käytetty tiedonkeruumenetelmänä monilla eri aloilla ja se on hyvin suosittu tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka luonteenpiirteitä ovat ennalta suunnittelu, haastattelijan aloitteellisuus, haastattelijan motivoivuus sekä luottamuksellisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 41, 43; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Haastattelumenetelmät voidaan jakaa haastattelutyyppeihin sen perusteella, kuinka paljon ennakkoon suunnitellut kysymykset kontrolloivat haastattelun kulkua (Preece, Rogers & Sharp 2002, 390). Eri haastattelutyypeistä käytetyt nimikkeet vaihtelevat suuresti eri lähteissä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 194–197) lajittelevat haastattelumenetelmät avoimiin (strukturoidun), teema (puolistrukturoitu) ja lomakehaastatteluihin (strukturoidu). Preece ym. (2002, 396) lisäävät tähän vielä ryhmähaastattelun omaksi haastattelutyypiksi.

Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi tässä tutkielmassa voidaan perustella sillä, että esimerkiksi Nielsenin (1993, 209) mukaan monet käytettävyyteen liittyvät asiat selviävät parhaiten itse käyttäjiltä kysymällä. Kyselyt ja haastattelut ovat hyödyllisiä menetelmiä tutkittaessa sitä, kuinka käyttäjät käyttävät esimerkiksi jotain järjestelmää ja mistä ominaisuuksista he pitävät tai eivät pidä. Haastattelun avulla saadaan etupäässä kvalitatiivista eli laadullista tietoa esimerkiksi käyttäjän tyytyväisyydestä, pe-loista sekä innostuksista, joita muuten olisi vaikea puolueettomasti tutkia. Kysymällä on parasta selvittää myös esimerkiksi se, mitä käyttäjät järjestelmältä haluaisivat. Haastattelun valintaa puoltaa tässä tutkimuksessa lisäksi se, että jo etukäteen tiedetään aihealueen voivan tuoda monitahoisia vastauksia. Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden selventää ja syventää tutkittavalta saatuja vastauksia, sillä hänellä on tarvittaessa mahdollisuus pyytää vastauksille perusteluja tai esittää tarkentavia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2002, 192–193).

## 1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Luvussa 1 eli johdannossa esiteltiin tutkielman aihealue, sen ajankohtaisuus ja merkitys sekä kerrottiin tutkielman rajaukset perusteluineen. Ensimmäisessä luvussa esiteltiin myös tämän tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä metodologiset valinnat. Luvussa 2 käsitellään näkökulmia asiakkuudenhallintaan. Luvussa esitellään alan kirjallisuudessa esiintyviä erilaisia näkökulmia asiakkuudenhallintaan sekä kaksi eri asiakkuudenhallinnan mallia, joita ver-

taillaan keskenään. Toisessa luvussa esitellään myös perustellusti tämän tutkielman pohjaksi valittu asiakkuudenhallinnan käsite ja malli.

Luvussa 3 selvitetään asiakkuudenhallinnan toteuttamista asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla. Tässä luvussa pyritään tarkemmin ymmärtämään asiakkuudenhallintaprosessin eri vaiheita ja asiakkuudenhallintaohjelmiston roolia näissä yhteyksissä.

Luvussa 4 siirrytään tämän tutkielman empiiriseen osuuteen, jossa esitellään aluksi tutkielman tapausyrittäjä lyhyesti ja kerrotaan sitten aineiston keruusta ja analysoinnista. Luvussa 5 raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset käyden läpi asiakkuudenhallintamallin eri portaiden sisältöä asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjien näkökulmasta. Tutkimusraportti päättyy lukuun 6, jossa tehdään yhteenveto koko tutkielmasta ja kerrotaan sekä teoreettiset että empiiriset johtopäätökset. Luvun lopussa arvioidaan tutkielman laadukkuutta, ja tutkija esittää myös joitain tutkimusprosessin aikana heränneitä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 NÄKÖKULMIA ASIAKKUUDENHALLINTAAN

### 2.1 Asiakkuudenhallintäkäsitteen synty ja nykytilanne

Viimeisimmän viiden vuoden ajan harva aihe on herättänyt yhtä paljon mielenkiintoa tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden keskuudessa kuin asiakkuudenhallinta. Asiakas-suhteiden hallinnan korostaminen ei ole kuitenkaan uusi ilmiö. Suhdenäkökulmaa sekä asiakassuhteiden ylläpitämistä sekä hallintaa on käsitelty markkinointikirjallisuudessa ainakin viimeisimmän 15 vuoden ajan. Suhteiden ylläpitämistä ja pitkäaikaisten suhteiden luomisen tärkeyttä tutkittiin jo 1980-luvun alussa (ks. esim. Berry 1983; Levitt 1986; Dwyer, Schurr & Sejo 1987), ja kiinnostus suhdekeskeisyyteen virisi kymmenisen vuotta aiemmin. Tosiasiassa liike-elämän asiakassuhdekeskeisyys on vanhempi kuin markkinoinnin vaihtonäkökulma. Se lienee yhtä vanhaa perua kuin kaupankäynnin historia (Grönroos 2003, 50–51). Sheth ja Parvatiyar (1995) ovat todenneet, että kaupankäynti on ollut entisaikoina varsin suhdekeskeistä. Teollisen vallankumouksen jälkeen suhdenäkökulma kuitenkin menetti asemiaan, ja välittäjien asema jakeluketjussa vahvistui. Uudet tehokkaat tuotantovälineet loivat massatuotannon ja kasvava, ostokykyisistä kuluttajista koostuva keskiluokka massakulutuksen, jolloin tarvittiin myös massajakelua ja -markkinointia. Tuottajien ja kuluttajien väliset perinteiset yhteydet katkesivat ja niiden tilalle tuli jakeluportaita, jotka huolehtivat siitä, että tavarat löysivät tiensä tehtaalta käyttäjille. Tämän vuoksi yritykset käyttivät markkinointibudjettinsa massamarkkinoinnin ja vaihtojen edistämiseen sen sijaan, että olisivat uhranneet varoja jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa (Chen & Popovich 2003, 685).

Nykyään massamarkkinointi on aikaisempaa tehottomampaa ja kannattamattomampaa. Yhä useammat markkinat ovat kypsiä ja tarjonta ylittää kysynnän. Tästä syystä yritysten on yhä tärkeämpää hallita ja säilyttää nykyiset asiakkuutensa. Asiakkaista tulee monilla aloilla kannattavia vasta sen jälkeen, kun ne ovat olleet asiakkaina jo jonkin aikaa. Yritysten tulisikin keskittyä hallitsemaan koko asiakassuhdetta sekä kiinnittää huomiota tuotteidensa ja palvelujensa laatuun ja arvoon sekä asiakaspalvelun tasoon (Reichheld & Scheffer 2000; Grönroos 2003, 51–52.) Tälle vuosituonnelle tullessa markkinointiajattelu on kehittynyt suhdeajatteluksi. Keskeistä ajattelutavassa on asiakassuhteiden hoito ja asiakkuudenhallinta. Ajattelutavan mukaan yritykset pyrkivät pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa. Tällöin asiakkaiden tunteminen, asiakasryhmittely ja asiakasvalinta korostuvat. Suhteet myös muihin sidosryhmiin koetaan merkittävinä. Asiakkaat ovat tänä päivänä olennaisesti vaativampia, osaavampia ja vähemmän uskollisia kuin teollisen ajan asiakkaat. Asiakkaat kokevat tilanteensa ja tarpeensa ainutlaatuisena, edellyttävät enemmän tietoa tuotteista ja ovat

valmiita näkemään vaivaa parhaan vaihtoehdon hakemiseen (Hannus, Lindroos & Sepänen 1999, 98).

Hendricksin, Singhalin ja Stratmanin (2007, 65–67) mukaan asiakaslähtöisen ajattelun toteuttaminen yrityksessä lisää yrityksen johdon ja koko organisaation valmiuksia hoitaa asiakassuhteita järjestelmällisesti. Täydennykseksi yritys tarvitsee teknisiä valmiuksia, joilla voidaan hallita asiakastietoja. Ensimmäiset tietokonesovellukset suunniteltiin aikoinaan lisäämään tuottavuutta. Pääpaino oli sisäisten prosessien automatisoinnissa toiminnanohjausjärjestelmillä (ERP, Enterprise Resource Planning). Useimmat isot organisaatiot ovat käyttäneet tällaisia sovelluksia jo jonkin aikaa, ja tällä hetkellä on meneillään selvä siirtymä tuotanto- ja funktiolähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Tämä kehitys on johtanut siihen, että tällä vuosituhannella on kehitetty laajalti asiakkuudenhallintaa tukevia sovelluksia eli erilaisia asiakkuudenhallintaohjelmistoja. Asiakkuudenhallintaohjelmisto on tukijärjestelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikilla asiakaskohtaamisiin osallistuvilla henkilöillä on kaikki tarpeelliset tiedot käytössään asiakkaista ja asiakassuhteiden tavoitteista. Asiakkuudenhallintaohjelmistoa voidaan pitää toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) loogisena jatkeena ja niiden välillä onkin monia yhtäläisyyksiä. Molemmat koskevat koko organisaatiota ja vaativat sekä prosessien että sovellusten kehittämistä (Hendricks ym. 2007, 65–67). Tämän päivän yrityksissä on mahdotonta toteuttaa asiakkuudenhallintaa onnistuneesti ilman sitä tukevaa teknologiaa eli tässä tapauksessa asiakkuudenhallintaohjelmistoa. (Roh, Ahn & Han 2005, 641.)

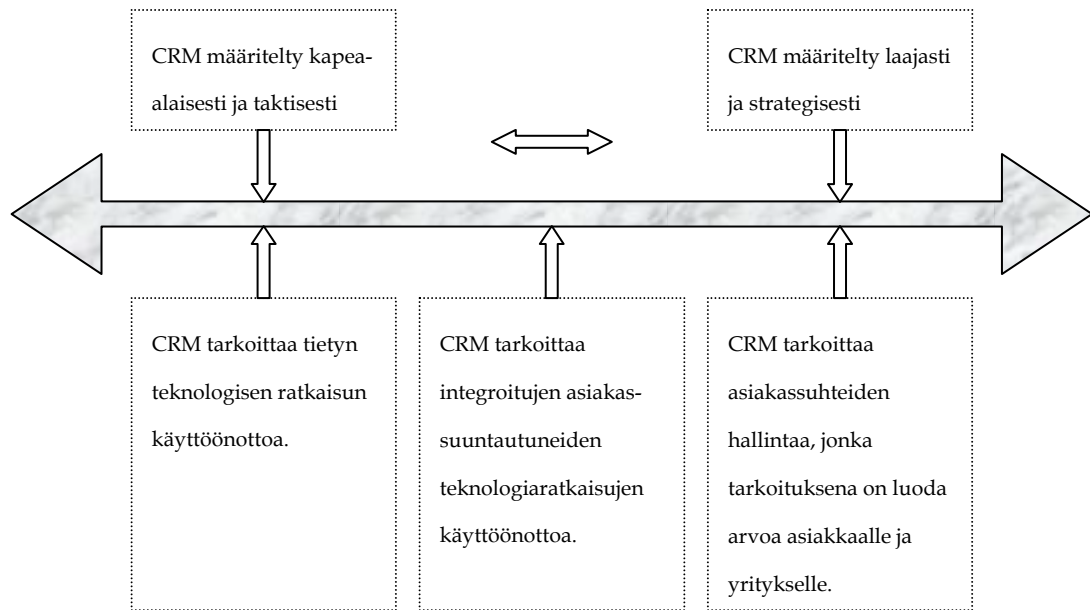
Kattava asiakkuudenhallintaohjelmisto pitää sisällään sekä operatiivisen että analyyttisen asiakkuudenhallinnan (operatiivinen ja analyyttinen CRM). Operatiivinen asiakkuudenhallinta pitää sisällään kaikki päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Sen avulla voidaan hoitaa esimerkiksi tilausten käsittelyt, laskutukset ja reskontra. Sen avulla hallitaan myös yhtenäiset asiakastiedot kuten dokumentit. Se toimii asiakasrajapinnassa ja sitä käyttävät useimmiten markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto ja ylläpito. Analyttinen asiakkuudenhallinta taas käyttää operatiivisten asiakkuudenhallinnan luomaa asiakastietovarastoa. Sen tarkoitus on tuoda ja esittää tärkeät asiakastiedot suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Sen avulla esimerkiksi tunnistetaan asiakkaat, nähdään asiakassegmentit ja voidaan personoida eri tuotteita ja palveluja segmenteittäin. Sen avulla myös kartoitetaan asiakaskannattavuutta, löydetään tärkeimmät asiakkaat sekä seurataan asiakkaiden asiakasuskollisuutta yritystä kohtaan. Analyttisen asiakkuudenhallinnan tuottamien tietojen avulla, tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää ja asiakkuudenhallintaa viedä asiakaslähtöisempään suuntaan (Rygielski, Wang & Yen 2002, 493–494; Light 2003, 603).

## 2.2 Asiakkuudenhallinnan eri määritelmät

Asiakkuudenhallintakäsitteeltä puuttuu yksi yhtenäinen määritelmä ja tästä syystä eri ihmiset ja siten myös eri yritykset määrittelevät sen eri tavalla. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa eri ihmisille eri tilanteissa hieman eri asiaa. On myös keskusteltu siitä, eroaako asiakassuhteiden hallinta oikeastaan millään tavalla esimerkiksi suhdemarkkinoinnin käsitteestä (Wilson, Clark & Smith 2007, 770–771). Myös Paynen (2006, 18) mukaan asiakkuudenhallinnan käsitettä yhdistetään jatkuvasti esimerkiksi suhdemarkkinointiin (RM, Relationship Marketing), asiakassuhteiden markkinointiin (CRM, Customer Relationship Marketing) ja asiakkaiden hallintaan (CM, Customer Management). Huolimatta siitä, että kirjallisuutta ja tutkimuksia asiakkuudenhallinnasta löytyy runsaasti, on tieto edelleen osittain ristiriitaista ja hyvin pirstoutunutta. Paynen (2006, 18) mukaan asiakkuudenhallinnan määritelmä vaihtelee yritysten eri toimialojen välillä huomattavasti, mutta parhaimmillaan se voi vaihdella myös saman yrityksen eri osastojen välillä.

Tämä asiakassuhteidenhallintaa ympäröivä moniselitteisyys on aiheuttanut myös sen, että akateemiset tutkimukset keskittyvät aiheeseen hyvin erilaisista näkökulmista (Zablah, Bellenger & Johnston 2004, 475–476). Asiakkuudenhallintakäsitteen huomattavasti erilaisten määritelmien ja näkökulmien ääripäiden niin sanottua jatkumoa on kuvattu kuviossa 3. Sen mukaan asiakkuudenhallinta kapea-alaisimmillaan määriteltynä tarkoittaa ainoastaan tietyn teknologian käyttöönottoa yrityksessä. Siirryttäessä oikealle voidaan keskellä nähdä olevan määritelmä, jonka mukaan asiakassuhteidenhallinta on integroitujen, asiakassuuntaisten teknologiaratkaisujen käyttöönottoa yrityksessä. Toisessa äärilaidassa oikealla asiakassuhteiden hallintaa tarkastellaan laaja-alaisesti ja strategisesti ja sen mukaan asiakassuhteiden hallinta tarkoittaa asiakassuhteiden määrätietoista hallintaa, jonka tarkoituksena on luoda arvoa paitsi yritykselle ennen kaikkea myös asiakkaalle (Payne 2006, 19).





Kuvio 3 Asiakkuudenhallintakäsitteen määritelmien jatkumo (mukaillen Payne 2006, 19)

Alan kirjallisuudessa esiintyvien lukuisten eri määritelmien ja näkemysten vuoksi seuraavissa kappaleissa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa viidestä eri näkökulmasta, jotka esiintyvät alan kirjallisuudessa. Nämä viisi näkökulmaa ovat prosessi-, strategia-, liiketoimintafilosofia-, kyvykkyys- ja teknologia -näkökulmat. Näkökulmat on koottu tiivistetysti yhteen taulukossa 1. Jokaista näkökulmaa tarkastellaan myös erikseen.

Taulukko 1 Hallitsevat näkökulmat asiakkuudenhallintaan (Zablah ym. 2004, 477)

NÄKÖKULMA	KUVAUS	VAIKUTUKSET CRM MENESTYKSEEN	EDUSTAVA KÄSITTEENMÄÄRITTELY
<b>1) Prosessi</b>	Ostaja-myyjä suhteet kehittyvät ajan kuluessa ja voidakseen säilyä niiden on kehitettyvä.	CRM menestys riippuu yrityksen kyvystä havaita ja reagoida kehitettyihin asiakastarpeisiin ja mieltymyksiin.	CRM on tekemisissä linkkien luomisessa ja hankkimisessa ulkoisten markkinointikokonaisuuksien kanssa, joita ovat erityisesti kanavat ja loppukäyttäjät (Shirivastava, Shervani & Fahey 1999, 169).
<b>2) Strategia</b>	Asiakkaan elinaikainen arvo määrittelee missä määrin ja minkälaisia resursseja yritys investoi tiettyyn suhteeseen.	CRM menestys edellyttää, että yritys jatkuvasti arvioi ja asettaa tärkeysjärjestykseen asiakassuhteita niiden suhteellisen elinaikaisen tuottavuuden perusteella.	CRM mahdollistaa yritykselle investoida niihin asiakkaisiin, jotka ovat mahdollisesti arvokkaita yritykselle, mutta samalla vähentää investointeja tuottamattomiin asiakkaisiin (Verhoef & Donkers 2001, 189)
<b>3) Filosofia</b>	Asiakkaiden säilyttäminen ja näin ollen tuottavuus saavutetaan parhaiten suhteiden rakentamisen ja ylläpidon kautta.	CRM menestys edellyttää, että yritys on asiakaskeskeinen ja sitä motivoi ymmärrys asiakkaiden muuttuvista tarpeista.	CRM ei ole irrallinen projekti vaan se on liiketoimintafilosofia, jonka tarkoituksena on asiakaskeisyyden saavuttaminen yrityksessä (Hasan 2003, 16)
<b>4) Kyvykkyys</b>	Pitkäaikaiset tuottavat suhteet ovat mahdollisia vain siinä tapauksessa, että yritykset ovat kykeneviä jatkuvasti muokkaamaan omaa käyttäytymistään kohti yksittäisiä asiakkaita.	CRM menestys riippuu niistä yrityksen omistamista aineellisista ja aineettomista resursseista, jotka mahdollistavat sille joustavuuden muuttaa sen käyttäytymistä jatkuvasti kohti yksittäisiä asiakkaita.	CRM tarkoittaa halukkuutta ja kyvykkyyttä muuttaa omaa käyttäytymistä kohti yksittäistä asiakasta sen perusteella, mitä asiakas kertoo yritykselle ja mitä yritys tietää asiakkaasta muuten (Peppers, Rogers & Dorf 1999, 151).
<b>5) Teknologia</b>	Tieto -ja vuorovaikutusjohtamisteknologiat edustavat niitä avainresursseja, joita yritykset tarvitsevat pitkäaikaisen tuottavien asiakassuhteiden rakentamiseksi.	CRM menestys johtuu pääasiassa sen teknologian toiminnallisuudesta ja käyttäjähyväksynnästä, jonka yritykset toteuttavat yrittäessään rakentaa asiakastietoa ja hoitaakseen vuorovaikutuksia.	CRM on teknologiaa, jota käytetään myynnin-, markkinoinnin - ja palveluinformaatiojärjestelmien yhdistämiseen kumppanuussuhteiden rakentamiseen asiakkaiden kanssa (Shoemaker 2001, 178).

### 2.2.1 Asiakkuudenhallinta prosessina ja strategiana

Prosessi on joukko tehtäviä tai toimintoja, jotka yhdessä saavat halutun lopputuloksen aikaan. Toisin sanoen uhratut panostukset (esim. työvoima ja raaka-aineet) muuntuvat prosessin seurauksena halutuiksi lopputuloksiksi, palveluiksi tai tuotteiksi (Zablah ym. 2004, 476). Prosessinäkökulmassa asiakkuudenhallinta on määritelty kahden eri tason kautta ylemmän ja alemman tason prosesseiksi, jotka sisältävät kaikki ne toiminnot,

joita yritykset suorittavat pyrkiessään luomaan kestäviä, tuottavia ja molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita. Nämä tasot tukevat myös yrityksen ydinprosessia, jonka tehtävänä on asiakasarvon luominen. Toiset taas määrittelevät ilmiön hieman kapeammin asiakasvuorovaikutuksesta huolehtivaksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on edistää pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Ensimmäinen suuntaus määrittelee asiakkuudenhallinnan makrotason prosessina, kun taas jälkimmäinen näkee asiakkuudenhallinnan vain vuorovaikutusprosessin osana; asiakastiedon, asiakaspalvelun ja myynnin operatiivisena tukena (Zablah ym. 2004, 476–477).

Shirivastava, Shervani ja Fahey (1999, 169–170) määrittelevät asiakkuudenhallinnan yhtenä liiketoiminnan makrotason kolmesta pääprosessista, jotka puolestaan sisältävät lukuisia alaprosesseja. Asiakkuudenhallinnan alaprosesseina pidetään esimerkiksi uusien potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista ja asiakastiedon luomista. Alaprosessit voidaan edelleen jakaa pitkälle kehitettyihin mikrotason prosesseihin. Tällaisia mikroprosesseja ovat esimerkiksi asiakastiedon kerääminen ja varastointi, jotka muodostavat osan edellä mainittua asiakastiedon luomisen alaprosessia. Olipa kyseessä sitten mikä tahansa valikoima tehtäviä, vaadittujen panostusten ja aiottujen lopputulosten määrittelemisen riippuu täysin siitä, miten olennaiset tiedot on yhdistelty. Asiakkuudenhallinnan prosessinäkökulma on viidestä näkökulmasta ainoa, joka avoimesti tiedostaa ja tuo esille aikaperspektiivin asiakassuhteiden hallinnassa. Tosin tässä näkökulmassa ongelmia aiheuttavat eri tasojen keskinäiset suhteet; mitkä ovat mikrotason ja mitkä taas makrotason prosesseja.

Strategisesta näkökulmasta asiakkuudenhallinnan tehtävänä on allokoita resurssit asiakassuhteille siten, että niiden elinikäinen arvo saadaan maksimoitua. Toisin sanoen mikä on asiakkuuden elinkaaren arvo yritykselle. Tämän näkemyksen mukaan kaikki asiakkuudet eivät ole tasavertaisia, vaan toiminta tulee suunnitella asiakkuuksien tuotto-odotusten mukaan. Keskeisenä arviointikriteerinä on jo edellä mainittu asiakkuuden elinikäinen arvo, joka voidaan laskea historiatiedon, ennusteen ja arvioidun asiakkuuden keston avulla. Tässä näkökulmassa painotus on yksittäisten suhteiden kehittämisen ja ylläpidon sijaan se, miten yrityksen kannalta tuottavimmat asiakkuustyypit ja asiakasportfolio muodostetaan. Asiakkuudenhallinnan strateginen näkökulma korostaa portfolion lisäksi asiakkuuksien käsittelemistä investointien lailla, jolloin yrityksen rajalliset resurssit pystytään kohdistamaan tehokkaimmin eri asiakkuuksille. Vahvojen asiakassuhteiden luominen ei aina ole hyvä asia, sillä kaikki asiakassuhteet eivät ole kannattavia säilyttää. Jotkut asiakkaat ovat liian vaikeita tyydyttää tai he eivät maksa tai tuota järkevää taloudellista tuloa yritykselle (Zablah ym. 2004, 477–478; Sanchez & Sanchez 2005, 316.)

### 2.2.2 *Asiakkuudenhallinta liiketoimintafilosofiana ja yrityksen kyvykkyutenä*

Asiakkaiden uskollisuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä on esitetty olevan vahva yhteys. Kun asiakkuudenhallintaa tarkastellaan liiketoimintafilosofiana, viittaa se ajatukseen, että tehokkain tapa luoda uskollisuutta on pyrkiä luomaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tässä näkökulmassa asiakkuudenhallinta linkittyy vahvasti markkinointiajatusten kanssa, joiden mukaan yritysten tulee olla responsiivisia asiakkaiden ja heidän muuttuvien tarpeidensa suuntaan sekä organisoitua näiden mukaan (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990). Tämä tarkoittaa asiakaskeskeytyksen ja asiakkuusajattelun nostamista valintoja ohjaaviksi tekijöiksi organisaatiossa. Asiakkuudenhallinnan ja suhdemarkkinoinnin välille rakentuu tämän lähestymistavan mukaan yhteneväisyys, jonka ydinajatuksena on asiakkaan arvontuotanto ja sen syvällinen ymmärtäminen (Wilson, Daniel & McDonald 2002). Viimeaikoina lähestymistavan merkitys on kasvanut merkittävästi, koska suunta on siirtynyt kanta-asiakkuuden ja uskollisuuden kehittämistä syvemmälle yrityksen prosesseihin. Asiakkaan arvontuotannon syvälliseen ymmärtämiseen pohjautuva liiketoimintamallien muodostaminen ja kehittäminen on noussut teorioissa ja käytännön kehittämishankkeissa merkittäväksi yritysten kilpailu- ja tehokkuustekijäksi. Toisin sanoen, tämän liiketoimintafilosofian mukaan suhteiden kestävyys edellyttää, että yritykset pystyvät jatkuvasti ymmärtämään ja toimittamaan asiakkaiden arvostamia tuotteita ja palveluja. Parhaiten menestyvät yritykset, jotka lisäksi arvostavat ja ymmärtävät organisaationsa sisäisen asiakaskeskeisen kulttuurin merkityksen (Zablah ym. 2004, 477–478).

Grantin (1991, 119) mukaan yrityksen resurssit pitävät sisällään tuotannontekijöitä kuten esimerkiksi pääomia, työntekijöiden osaamista ja patenteja. Yrityksen kyvykkyys puolestaan viittaa kapasiteettiin käyttää resursseja hyödyksi eri toiminnoissa ja prosesseissa. Kilpailuedun lähde muodostuu kyvykkyydestä ja kyvykkyuden lähde resursseista. Kyvykkyudet ovat usein tietämyspohjaisia ja näin ollen ne ovat vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa. Asiakkuudenhallinnan kyvykkyysnäkökulmassa korostetaan, että yritysten tulisi investoida resurssien kehittämiseen ja luomiseen, joilla toimintatapoja pystytään mukauttamaan yksittäisten asiakkaiden tai segmenttien tarpeita paremmin vastaaviksi. Tämä näkökulma ei alan kirjallisuudessa ole saanut laajaa tukea, vaikka sen lähestyminen asiakkuudenhallintaan on hyvin perustavanlaatuinen pyrkiessään pohtimaan sitä, millaisia resursseja yritys tarvitsee, jotta se voisi tehokkaasti johtaa asiakassuhteitaan. Tämän näkökulman mukaan keskeisiä kyvykkyyyksiä ovat yrityksen kyky ja menetelmät hallita relevanttia asiakastietämystä niin nykyisistä kuin tulevistakin asiakkaista ja tämän tietämyksen avulla kehittää erilaisia vuorovaikutusprosesseja asiakkuuksien kanssa (Zablah ym. 2004, 478).

### 2.2.3 *Asiakkuudenhallinta teknologiana*

Tänä päivänä tuskin kukaan asiantuntija tai markkinoija voi enää väittää, että asiakkuudenhallinta on vain teknologinen työkalu asiakassuhteiden hallintaan. Asiakkuudenhallinta on muutakin kuin teknologiaa ja asiakkuudenhallinnan epäonnistumisen taustalla on usein yrityksen ymmärtämättömyys ilmiön todellisesta luonteesta. Usein ei myöskään jälkikäteen ymmärretä missä epäonnistuttiin. Tämä väite on saanut vahvistusta viimeaikaisista tutkimuksista, joissa on todettu teknologialla olevan vain kohtuullisia vaikutuksia asiakassuhteiden hallinnan projektien epäonnistumisiin (Reinartz & Kumar 2003; Bosse 2006, 47–51). Kuitenkin on huomioitava, että teknologialla on huomattava merkitys eri prosessien yhdistäjänä sekä mahdollistajana.

Tietämyksen luominen ja vuorovaikutuksen hallinta ovat niitä makrotason prosesseja, joissa teknologisten ratkaisujen tuoma etu on kaikkein merkittävin. Asiakastietämys on kriittinen menestystekijä, jonka ympärille tehokas suhteiden johtaminen rakentuu. Vaikuttaa siltä, että teknologian roolia herkästi joko yli- tai aliarvioidaan, jolloin se toimii jakajana niin keskustelulle kuin kehittämistoimien suuntaamiselle. Kuitenkin voidaan todeta, että teknologia yhdistää yleensä saumattomasti toisiinsa asiakkuudenhallinnan operatiiviset ja analyttiset toiminnot tarjoten suorituskykyisen ja tehokkaan vuorovaikutusten johtamisen kaikissa asiakaskontaktipisteissä. Teknologian avulla yrityksillä on tänä päivänä mahdollista kerätä ja säilyttää ennennäkemättömiä määriä asiakastietoa, luoda tietämystä kerätystä tiedosta ja levittää saatua tietoa ympäri organisaatiota. Yeisesti ottaen voidaan sanoa, että teknologian roolin yli- tai aliarvostamisella asiakkuudenhallintaprojekteissa on vahingollisia vaikutuksia asiakassuhteiden hallintaprosessille (Zablah ym. 2004, 478–479).

### 2.2.4 *Näkökulmien vertailu*

Kaikki edellä esitetyt näkökulmat voivat periaatteissa toimia kukin itsenäisenä, mutta tuottavinta lienee kuitenkin niiden yhteiskäyttö. On liian kapea-alaista tarkastella aihepiiriä vain yhdestä näkökulmasta tai aliarvioida muiden näkökulmien merkitystä. Asiakkuudenhallinnan prosessinäkökulma antaa tarkastelun kohteeksi niin makro- kuin mikroprosessitasoilla syötteiden ja tuotosten kautta. Prosessinäkökulma on näkökulmista ainoa, jonka mukaan ostaja-myyjä suhteet kehittyvät ajan myötä, ja jotta ne säilyvät, niitä tulee jatkuvasti kehittää. Prosessinäkökulma tarjoaa asiakkuudenhallinnalle käsitteellisen perustan, mutta myös muut näkökulmat lisäävät ilmiön parempaa ymmärtämistä.

Strateginen näkökulma priorisoi asiakassuhteet ja antaa pohjan investoinneille, jotta organisaation kannattavuus voidaan maksimoida. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se,

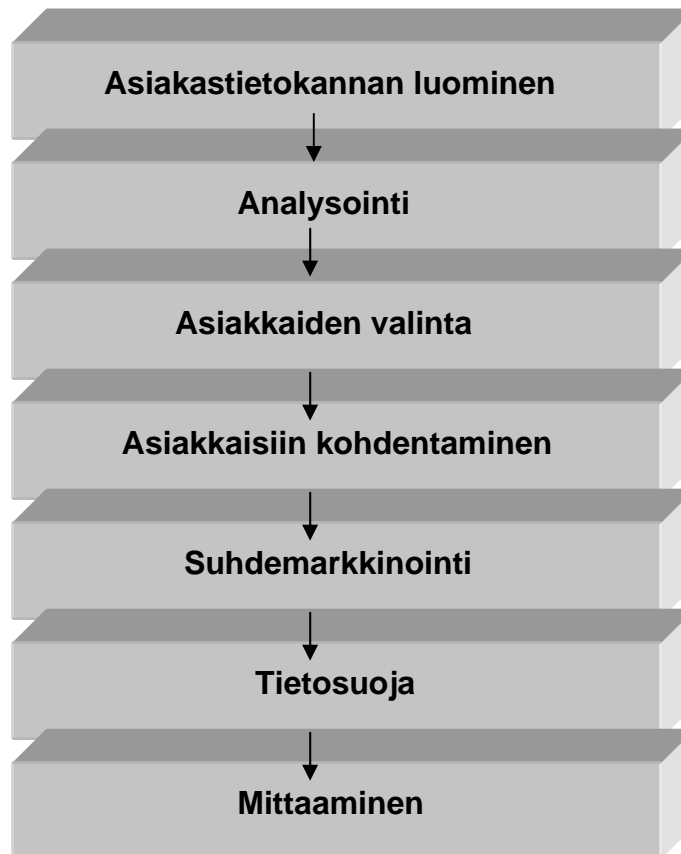
mitä resursseja prosessiin tulee kohdentaa, jotta asiakasportfolioille saadaan mahdollisimman korkea arvon nousu. Kysymykseen on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta suoraan vastata. Teknologiset asiakkuudenhallintatyökalut voidaan nähdä yhtenä resursseina, joita prosessiin voidaan kohdentaa. Muita keskeisiä alueita ovat tietämyksen hallinta, liiketoimintafilosofian implementointi sekä kyvykkyyksien systemaattinen kehittäminen (Zablah ym. 2004, 477, 479).

### **2.3 Asiakkuudenhallintamallit**

Seuraavissa kappaleissa esitellään Winerin (2001) ja Zablahin ym. (2004) kehittämät asiakkuudenhallintamallit. Nämä kaksi asiakkuudenhallinnan kehystä eroavat toisistaan melko paljon. Tässä tutkielmassa haluttiin esitellä kaksi eri asiakkuudenhallinnan mallia yhden sijaan, jotta saataisiin kaksi erilaista näkökulmaa asiakkuudenhallinnan eri prosesseista. Näin toivottiin saatavan kontrastia erilaisten asiakkuudenhallinnan mallien ja näkökulmien välille. Toisaalta tutkimuksen rajallisuuden vuoksi valittiin malleja käsiteltäväksi ja vertailtavaksi ainoastaan nämä kaksi. Winerin (2001) ja Zablahin ym. (2004) mallien valintaan vaikutti se, että niihin viitataan jatkuvasti alan kirjallisuudessa. Täten voidaan olettaa, että heidän asiakkuudenhallinnan malleja pidetään alan tutkijoiden keskuudessa pätevinä ja toimivina tai ainakin keskustelua herättävinä. Zablahin ym. (2004) malliin ovat viitanneet viimeisimpien vuosien aikana tutkimuksissaan muun muassa Lee & Jun 2007; Ryals & Knox 2006; Hart 2006; Coltman 2007; Lindgreen, Palmer, Wanhamme ja Wouters 2006. Winerin (2001) asiakkuudenhallinnan malliin ovat viitanneet muun muassa Park ja Kim 2003; Teo, Devadoss ja Pan 2006; Boon, Corbitt ja Parker 2002; Bhattacharya ja Sen 2003 sekä Payne ja Frow 2005.

### **2.4 Asiakkuudenhallintamalli Winerin mukaan**

Winerin (2001, 91) asiakkuudenhallintamallia on kuvattu kuviossa 4. Winerin malli kuvaa asiakkuudenhallinnan seitsemänvaiheisenä luomisprosessina aina asiakastietokannan luomisesta asiakkuudenhallintapyrkimysten toimivuuden mittaamiseen saakka.



Kuvio 4 Winerin asiakkuudenhallintamalli (Winer 2001, 91)

**Asiakastietokannan luominen.** Ensimmäinen ja ehkä tärkein askel yrityksen asiakkuudenhallinnassa on asiakastietokannan rakentaminen (Glazer 1999, 59–69). Useimmiten yrityksillä on jo valmiiksi olemassa jonkinlainen asiakastietokanta. Olennaista on kuitenkin se, mitä tietoa tietokanta yrityksen asiakkaista sisältää. Winerin (2001, 5-6) mukaan asiakastietokannan tulisi sisältää ainakin seuraavat tiedot:

- Tiedot asiakkaan aikaisemmista ostoista hinta- ja toimitustietoineen.
- Asiakaskontaktit. Tänä päivänä asiakaskontakteja saadaan monien eri kanavien kautta. Asiakaskontakteista pitäisi tietää paitsi kaikki myyntipuhelut ja palvelupyynnöt, myös kaikki asiakas- tai yritysaloitteiset kontaktit.
- Asiakaskuvaukset, kuten demografiset muuttujat segmentoinnin ja data-analyysin tarpeisiin.
- Vastaus/reagointi tehtyihin markkinointipanostuksiin. Asiakastietokannasta pitäisi löytyä tieto siitä, onko asiakas reagoinut tai vastannut hänelle kohdistettuun markkinointiin, myynti- tai mihin tahansa muihin hänelle tehtyihin yhteydenottoihin.

Perinteisesti yritykset hankkivat asiakkaistaan tietoa erilaisten kanta-asiakasjärjestelmien kautta. Kanta-asiakasjärjestelmät toimivat kuitenkin vain suoraan asiakkaan kanssa kontaktissa olevilla yrityksillä kuten pankeilla ja vähittäiskaupoilla. Epäsuorassa kontaktissa olevien yritysten tulee käyttää muita keinoja asiakasinformaation keräämi-

seksi. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset kilpailut tai ostohyvityskampanjat (Winer 2001, 6).

**Tietokannan tiedon analysointi ja asiakkaiden valinta.** Asiakkaista kerätystä informaatiosta ei ole yritykselle mitään hyötyä, mikäli sitä ei osata analysoida markkinoinnin kannalta mielekkäällä tavalla. Perinteisesti asiakkaista kerättyä tietoa käytetään hyväksi asiakkaiden segmentoinnissa. Erilaisten tilastollisten menetelmien pohjalta luodaan segmenttejä, joille on sitten pyritty kehittämään niiden tarpeita vastaavia tuotteita. Tällainen perinteinen segmentointi on kuitenkin jatkuvasti kritiikin kohteena, sillä sen sanotaan muodostavan suuria segmenttejä ja suuntaavan markkinoinnin panostukset niin sanotuille keskivertoasiakkaille massaviestinnän keinoin. Samaan aikaan nykyisillä markkinointivälineillä ja kanavilla olisi mahdollista tavoittaa pienempiä asiakasryhmiä heille räätälöidyillä viesteillä ja saada näin aikaan suuremmat voitot (Winer 2001, 8).

Asiakkaiden valintaan vaikuttavat yrityksen asettamat segmentointiperusteet kuten ostojen volyyymi ja merkkiuskollisuus. Pääasiallisena tarkoituksena yrityksen asiakasvalinnalla on löytää ne asiakkaat, jotka ovat uskollisimpia ja samalla tuottoisimpia. Valintakriteereiden määrittämisessä yritys voi valita vääriä muuttujia ja sitä kautta sisällyttää vääriä ja kannattamattomia asiakkaita yrityksen asiakaskohderyhmään (Winer 2001, 10).

**Asiakkaisiin kohdentaminen ja suhdemarkkinointi.** Massaviestimien (tv, radio) käyttö markkinointiviestinnässä kohdennetulle asiakasryhmälle on Winerin mukaan kannattamattomampaa kuin telemarkkinoinnin, suoramainonnan ja suoramyyntin hyödyntäminen. Tavoitteena on täten tehdä viestistä mahdollisimman henkilökohtainen. Sähköpostin yleistyminen on saanut yritykset käyttämään hyväkseen myös tätä edullista viestintäkanavaa. Valitettavasti roskapostin lisääntynyt määrä kuitenkin heikentää viestien mahdollisuuksia päästä perille asiakkaan luettavaksi. Tästä syystä yritykset usein pyytävät asiakkaalta luvan lähettää hänelle tiettyjä uutiskirjeitä (Winer 2001, 12–13). Suomessa tällaista postituslistaa käyttävät hyväkseen lukuisat yritykset, joista mainittakoon esimerkiksi H&M, Andiamo ja Finnair.

Winer (2001, 14–17) mainitsee suhdemarkkinoinnin keinoiksi asiakaspalvelun, kanta-asiakasohjelmat, räätälöinnin ja yhteisöllistämisen. Asiakaspalvelussa yrityksellä on valittavanaan joko reagoiva malli tai ennakoiva lähestymistapa. Reagoivassa mallissa asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen esimerkiksi jonkin tuotteessa esiintyneen virheen tai ongelman vuoksi. Ennakoivaa asiakaspalvelua voi olla esimerkiksi lehtien telemarkkinointi, vaikka suurin osa asiakkaista ei välttämättä koe sitä miellyttävänä tai toimivana asiakaspalvelun muotona. Yrityksen on usein helpompi muokata palvelutuotteet vastamaan asiakkaidensa yksilöllisiä toiveita, mutta myös tavaranvalmistajat voivat käyttää räätälöintiä hyväkseen markkinoinnissa. Vaikka räätälöinti käytännössä



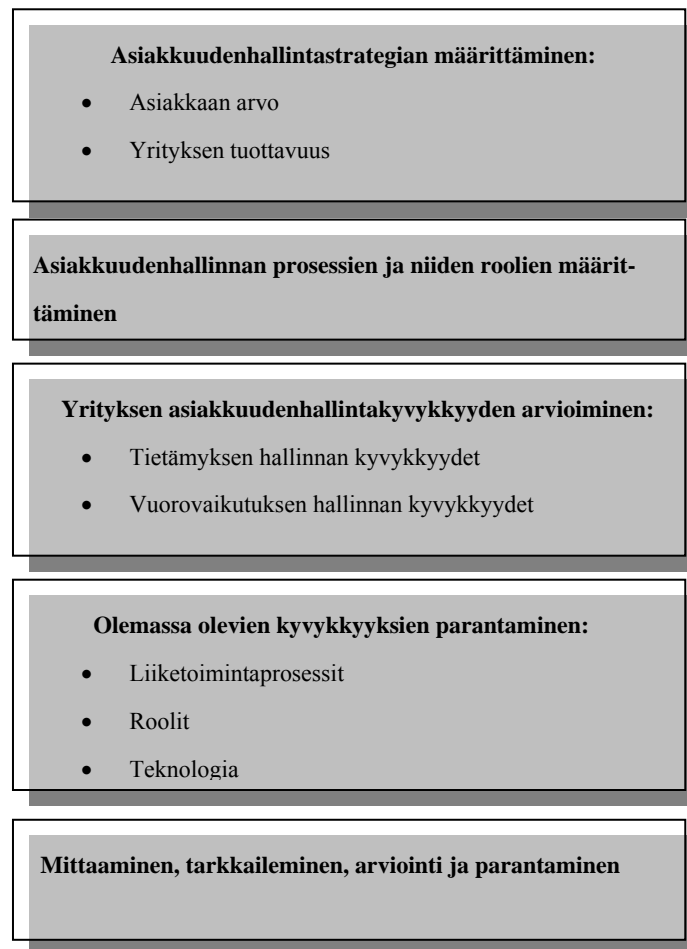
merkitsee usein sitä, että tuotteen perusmallia muokataan vain vähän, voi sen merkitys asiakkaalle olla ratkaisevan tärkeä. Yhteisöllistämisessä asiakas pyritään Winerin mukaan sitomaan yhteen muiden tuotteen hankkineiden asiakkaiden kanssa niin, että tuotteesta luopuminen olisi asiakkaille henkisesti vaikeata tai jopa mahdotonta. Esimerkiksi Adobe on antanut osan kotisivuistaan asiakkaidensa käyttöön. Sivuilla kävijät jakavat Adoben tuotteisiin liittyviä informaatiota, ajatuksia ja mielipiteitä keskenään. Adoben tavoite on täten luoda muista poikkeava ja persoonallinen suhde asiakkaisiinsa (Winer 2001, 14–17).

**Tietosuoja ja mittaaminen.** Koska asiakkuudenhallinta perustuu asiakkaista kerättyyn henkilökohtaiseen informaatioon on yksityisyyden huomioonottaminen hyvin tärkeää paitsi yrityksen myös asiakkaiden kannalta. Muun muassa internetin suosio on saanut useat kuluttajat ja etujärjestöt huolestumaan tietokantojen sisältämän henkilökohtaisen informaation määrästä (Winer 2001, 18–20).

Tuottavuuden, markkinaosuuden ja voittomarginaalin merkitys yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden mittareina on edelleen merkittävä, mutta tärkeää on luoda myös asiakaskeskeisiä mittareita. Niiden avulla on mahdollista arvioida asiakkuudenhallintapyrkimysten onnistumista. Asiakuudenhallintaan perustuvia mittareita ovat esimerkiksi asiakashankinnan kustannukset, asiakasuskollisuus, asiakasvaihtuvuus ja myynti per asiakas (Winer 2001, 20–21). Tarkemmin asiakkuudenhallinnan onnistumisen mittaamiseen käytettyjä mittareita ja menetelmiä käsitellään tämän tutkielman kappaleessa 3.6.

## 2.5 Asiakuudenhallintamalli Zablahin ym. mukaan

Zablahin ym. (2004, 485) mukaan asiakkuudenhallinnan onnistumisen kehys muodostuu viidestä eri portaasta aina suunnittelusta käyttöönottoon ja mittaamiseen. Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallia on havainnoillistettu kuviossa 5.



Kuvio 5 Asiakkuudenhallinnan onnistumisen kehys (Zablah ym. 2004, 485)

**Asiakkuudenhallintastrategian muodostaminen ja resurssien allokointi.** Zablah ym. (2004, 485) määrittelevät tutkimuksessaan yrityksen menestyksellisen asiakkuudenhallinnan yrityksen kyvyksi ylläpitää ja rakentaa asiakkuudenhallinnan portfolioita, joiden avulla saadaan yritykselle paras maksimaalinen tuotto. Ensimmäinen askel heidän asiakkuudenhallintamallissaan on määrittää asiakassuhteiden hallinnan strategia. Asiakkuudenhallintastrategian tulisi määrittää yrityksen arvokkaimmat ja priorisoidut asiakassuhteet, joiden rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen panostetaan eniten. Strategian tulisi myös määrittää näihin asiakassuhteisiin allokoitavat resurssit ja niiden eri käyttötavat ja tavoitteet. Yritykset voivat esimerkiksi jakaa asiakaskantansa (ja luokitella prospektit) kolmeen tasoon perustuen asiakkuuden vaatimaan myynninjälkeisen tuen määrään sekä hintaherkkyyteen.

Eri asiakasryhmien määrittelyn jälkeen yritys voi jatkaa määrittelemällä yksilöllisiä asiakkaita koskevat spesifiset markkinointimixin elementit. Edelleen tässä tapauksessa niin kutsutut ensimmäisen asteen arvokkaimmat asiakkaat saavat enemmän huomiota, kun toisen ja kolmannen asteen asiakkaita voidaan palvella enemmän itsepalveluteknologioiden kautta (esim. asiakas tekee itse tilauksensa yrityksen e-kaupan kautta). Asi-

akkuudenhallintastrategian ehkä tärkeimpänä kohokohtana Zablah ym. pitävät sitä, ettei strategia maksimoi ainoastaan itse yrityksen pitkäaikaista tuloksellisuutta vaan nimenomaan ottaa huomioon myös asiakkaan saaman arvon suhteen olemassaolosta ja sen ylläpitämisestä. Tavoite ei ole kuitenkaan muodostaa läheisiä ja pitkäaikaisia yhteistoinnallisia suhteita kaikkien asiakkaitten kanssa. Joidenkin asiakkaiden kanssa pyritään läheisiin ja korkealaatuisiin suhteisiin, kun taas joidenkin asiakassuhteiden rakentaminen voi perustua ainoastaan kustannussäästöihin ja mutkattomaan palveluun. Jotta yritys pystyy muodostamaan asiakkuudenhallintastrategian, pitää sen ensin ymmärtää eri asiakastyypit, niiden arvo yritykselle ja se, miten ne eroavat toisistaan tai niistä asiakkaista, jotka eivät kuulu yrityksen kohderyhmään (Zablah ym. 2004, 485).

**Asiakkuudenhallintaprosessien määrittäminen ja kuvaaminen.** Kun yritys on määrittänyt asiakkuudenhallinnan strategian, voidaan seuraavaksi siirtyä määrittelemään tarkoituksenmukaiset asiakkuudenhallinnan prosessit ja prosessien eri roolit. Tämä sisältää yksityiskohtaisen kartoituksen ja kuvauksen asiaankuuluvista prosesseista sekä mahdollisista aliprosesseista.

Prosessien vastuhenkilöt ja ryhmät tulee myös määritellä tarkasti. Tarkoitus on, että jokaisella organisaation jäsenellä on ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan tai mistä he ovat vastuussa. Lisäksi prosessien ja roolien erittely mahdollistaa sen, että yrityksen johto voi spesifioida ja koordinoida kaiken aiheeseen liittyvän sisäisen kommunikaation kulun ja eri ihmisten välisen dynamiikan (Zablah ym. 2004, 485).

**Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen ja parantaminen.** Zablahin ym. (2004, 485) mukaan prosessien, aliprosessien ja niiden vastuiden määrittelyn jälkeen, tulisi yrityksen johdon arvioida yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyys ja varmistaa, että heillä on riittävät ja oikeanmukaiset resurssit, joiden avulla kyetään tehokkaasti toteuttamaan jokaista asiakkuudenhallintaan liittyvää prosessia. Yleisesti ottaen asiakkuudenhallinnan kyvykkyys viittaa yrityksen varallisuuteen ja omaisuuteen mitä tulee sen työntekijöihin ja heidän osaamiseensa sekä muihin kuten fyysisiin, teknologisiin ja organisaationalisiin resursseihin, jotka jokainen itsessään mahdollistavat yrityksen toiminnan ja asiakkuudenhallinnan toteuttamisen (Zablah ym. 2004, 485).

Yrityksen johdon tulee päättää onko yritys kykeneväinen toteuttamaan asiakkuudenhallinnan prosesseja nykyisillä resursseillaan. Seuraamalla jatkuvasti yrityksen asiakkuudenhallinnan kyvykkyyttä yrityksen johto pystyy tarvittaessa tekemään muutoksia tai parannuksia (Zablah ym. 2004, 485). Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyys pitää Zablahin ym. mukaan sisällään myös tietämyksen hallinnan ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessit. Tässä kohtaa myös asiakkuudenhallintaohjelmisto astuu mukaan kuvaan. Tarkemmin näitä kahta prosessia ja asiakkuudenhallintaohjelmiston roolia näissä yhteisissä tarkastellaan tämän tutkimusraportin kappaleessa 3.5.

**Mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen.** Viimeinen askel Zablahin ym. (2004) asiakkuudenhallinnan mallissa on asiakkuudenhallinnan eri prosessien ja yksittäisten aliprosessien jatkuva valvonta, arviointi, parantaminen ja kehittäminen. Yrityksen johdon tulisi tässä kohtaa varmistaa, että prosessit tuottavat halutun lopputuloksen sekä etsiä jatkuvasti uusia tapoja varmistaa prosessien tuottavuus jatkossa.

Zablahin ym. (2004, 486) mukaan sopivia mittaustapoja asiakkuudenhallinnan prosessien onnistumiseen ja tuottavuuteen ovat ainakin seuraavat neljä: 1) mitataan resurssien suhteellista tehokkuutta asiakkaiden hankkimisessa ja asiakassuhteiden ylläpitämisessä, 2) mitataan asiakasportfolioiden laatua 3) arvioidaan saavutettujen myynti- ja asiakkuusmahdollisuuksien määrää ja 4) arvioidaan miten suurelta osalta yritys voisi olla asiakkaan liiketoiminnassa mukana. Toisin sanoen kuinka paljon lisää ja kuinka laajasti asiakkaalle voitaisiin tarjota yrityksen tuotteita ja palveluja.

## 2.6 Mallien vertailu

Edellisissä kappaleissa esiteltiin Winerin (2001) ja Zablahin ym. (2004) kehittämät asiakkuudenhallintakehykset. Winerin malli kuvaa asiakkuudenhallintajärjestelmän luomisprosessin tietokannan luomisesta aina asiakkuudenhallinnan toimivuuden mittaamiseen saakka. Zablah ym. taas jakavat asiakkuudenhallinnan viiteen osaan suunnittelusta käyttöönottoon ja mittaamiseen. Kuten jo aikaisemminkin todettiin, nämä kaksi asiakkuudenhallinnan mallia eroavat toisistaan melko paljon.

Kun Winerin (2001) mallissa asiakkuudenhallinnan prosessi lähtee liikkeelle tietokannan luomisesta, Zablah ym. (2004) lähtevät liikkeelle asiakkuudenhallinnan strategian määrittämisestä. Winerin mallissa tämä tärkeä suunnitteluvaihe ohitetaan kokonaisuudessaan. Asiakkuudenhallinnan toteuttamisen suurimpina epäonnistumisen syinä voidaan kuitenkin pitää juuri asiakkuudenhallintastrategian puuttumista ja sitä, ettei useimmissa yrityksessä ymmärretä tai tiedetä, miten esimerkiksi asiakkuudenhallintaa tukeva ohjelmisto tuottaa arvoa itse yritykselle tai sen asiakkaille (Bosse 2006, 28; Storbacka ym. 1999, 27; Kirkby 2002, 2). Winerin asiakkuudenhallinnan mallissa toisena askeleena on asiakastietokannan analysointi ja vasta sen jälkeen asiakkaiden valinta ja asiakkaisiin kohdentaminen. Zablahin ym. mallissa sen sijaan yritykselle tärkeät ja potentiaaliset asiakkaat valitaan ja heille tuotettavan lisäarvon tärkeys määritetään heti asiakkuudenhallintastrategian luomisen yhteydessä. Yrityksen koko asiakkuusajattelu, potentiaalisten ja kannattavien asiakkaiden valinta ja asiakkuudenhallinnan toteuttaminen perustuvat selväpiirteiseen asiakkuudenhallinnan strategiaan. Strategian myötä yritys valitsee oikeat asiakkaat (ja karsii väärät) ja laatii sitten näitä varten selkeät asia-

kasstrategiat. Strategian tulisi saada yritys näyttämään asiakkaiden silmissä erilaiselta, paremmalta kuin muut (Storbacka ym. 1999, 27, 29).

Winerin asiakkuudenhallintamallin viides askel on suhdemarkkinointi (relationship marketing). Zablahin ym. (2004, 481) mukaan taas suhdemarkkinoinnista poiketen asiakkuudenhallinta ei keskity yksinomaan läheisiin, kollaboratiivisiin suhteisiin. Asiakkuudenhallinnassa keskitytään huolehtimaan ennemminkin tuottavuuden maksimoivista asiakasportfolioista, niiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Asiakkuudenhallinta on strategisesti suuntautunut prosessi, joka keskittyy tuottamaan ihanteellisen sekoituksen asiakassuhteita, kun taas suhdemarkkinointi keskittyy vain niihin toimintoihin, joita tarvitaan suhteiden rakentamisessa ja säilyttämisessä. Edelleen suhdemarkkinoinnista poiketen, asiakkuudenhallinta sisältää markkinointiin liittyviä taktiikkoja ja aktiviteetteja, kuten esimerkiksi sellaisia alaprosesseja, jotka liittyvät olemassa olevien ja mahdollisten uusien asiakkaiden arviointiin ja priorisointiin. Täten voidaan todeta, että vaikka sekä asiakkuudenhallinta että suhdemarkkinointi molemmat huolehtivat ja keskittyvät asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kriittisen eron niiden välille loppujen lopuksi muodostaa näiden prosessien toteuttamisesta aiheutuva ja odotettu lopputulos (esim. läheinen yhteistyöhön perustuva asiakassuhde vs. yrityksen tuloksen maksimoiva portfolio asiakassuhteita) (Zablah ym. 2004, 481).

Winer ei käsittele mallissaan yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyttä eikä sen arvioimista, kun taas Zablah ym. tuovat tässä yhteydessä esille varsinkin tietämyksen hallinnan kyvykkyuden ja vuorovaikutushallinnan kyvykkyuden merkityksen asiakkuudenhallinnan onnistumisen kannalta. Zablah ym. painottavat myös olemassa olevien kyvykkyysien jatkuvaa parantamista sisältäen yrityksen liiketoimintaprosessit, roolit ja asiakkuudenhallintaa tukevan teknologian. Winerin mallin kuudes ja toiseksi viimeinen porras on tietosuojaja. Zablah ym. eivät ota omassa mallissaan tietosuoja-asiaa esille lainkaan. Alan kirjallisuudessa viitataan harvakseltaan asiakastietojen keräämisen ja käytön yhteiskunnallisiin ongelmiin. Yritysten toimintaa tässä kohtaa ohjaa kuitenkin lainsäädäntö. Suomessa kuluttajansuojalaki 1978/38, henkilötietolaki 22.4.1999/523 ja EY:n henkilötiedodirektiivi sisältävät tarkat ohjeet asiakasrekisterien pitäjille. Laki kieltää esimerkiksi arkaluontoisina pidettävien tietojen käsittelyn. Tietosuojan ja siihen liittyvän lain huomioiminen asiakastietoja kerätessä ja käsiteltäessä on hyvin tärkeä seikka tänä päivänä, ja vaikka lainsäädäntö koskee luonnollista henkilöä, tullaan myös yritysten välisessä kaupassa herkästi lakien piiriin käsiteltäessä asiakasyritysten henkilöstöä koskevia tietoja. Tietojen keräämistä ja käyttöä koskevat päätökset tulisi tehdä aina asiakkaan etu, yrityksen etu ja lainsäädäntö huomioonottaen. Berryn ja Linoffin (2000, 483) mukaan tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava, että asiakkuudenhallinnan prosessit on kehitetty palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä asiakkaan kanssa. Jos yrityksen arvomaailma on oikeasti asiakaskeskeinen, ei silloin synny vastakkainasettelua asiakkaiden ja lainsäädännön kanssa. Näillä perusteilla tietosuojan

puuttumista Zablahin ym. mallista ei tutkijan mielestä voida pitää puutteena vaan tietosuojaan ja siihen liittyvien lakien noudattamista pidetään perusoletuksena jokaisen yrityksen vastuullisessa liiketoiminnassa.

Sekä Winerin että Zablahin ym. mallissa viimeisenä asiakkuudenhallinnan prosessin portaana on asiakkuudenhallinnan mittaaminen, arviointi ja parantaminen. Winer mainitsee asiakaskohtaisiksi mittareiksi asiakashankinnan kustannukset, asiakasuskollisuuden, asiakasvaihtuvuuden ja myynnin per asiakas (Winer 2001, 20–21). Zablah ym. taas pitävät tärkeimpinä mittareina yrityksen resurssien suhteellista tehokkuutta asiakkaiden hankkimisessa ja asiakassuhteiden ylläpitämisessä, asiakasportfolioiden laadun määrää, saavutettujen myynti- ja asiakkuusmahdollisuuksien määrää ja sitä, miten suurelta osalta yritys voi olla asiakkaan liiketoiminnassa mukana. Molempien malleissa esitetyt mittarit ovat hyviä ja käytännöllisiä, mutta niiden lisäksi yrityksen tulee laajasti ymmärtää miten ja millä keinoilla, esimerkiksi millaisilla taloudellisilla mittareilla, asiakkuudenhallintaa ja sen onnistumista tulisi mitata ja arvioida. Asiakkuudenhallinnan onnistumisen arvioimista ja siihen käytettäviä mittareita käsitellään tarkemmin tämän tutkimusraportin kappaleessa 3.7.

## **2.7 Tässä tutkimuksessa käytetty asiakkuudenhallintakäsite ja malli**

Edellisessä kappaleessa esitettyihin perusteluihin pohjautuen Winerin mallia voidaan pitää Zablahin ym. mallia jonkin verran kapea-alaisempana ja joiltain osin ristiriitaisena. Koska Zablahin ym. malli kuvaa asiakkuudenhallinnan prosessia yksityiskohtaisesti kaikissa sen vaiheissa (suunnittelu, implementointi ja mittaaminen) ja huomioi myös yrityksen kyvykkyyden tärkeyden asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa, on tässä tutkielmassa näillä perusteilla valittu Zablahin ym. (2004, 480) malli asiakkuudenhallinnan toteuttamisen pohjaksi. Tätä asiakkuudenhallinnan prosessimallia tullaan myös tämän tutkimuksen yhteydessä perustellusti joiltain osin täydentämään. Zablahia ym. mukailen asiakkuudenhallinta määritellään tässä tutkimuksessa seuraavalla tavalla:

*”Asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, joka sisältää markkinaälykkyyden (market intelligence) ja markkinainformaation (market information) keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen tarkoituksenaan rakentaa ja ylläpitää voittoa maksimoiva asiakassuhteiden portfolio”.*

Tämän lisäksi tässä tutkielmassa katsotaan, että asiakkuudenhallinnan avulla yritys pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään valittuja ja haluttuja asiakasportfolioita valitsemalla oikeanlaisen lähestymistavan ja strategian kullekin asiakkaalle ja luomalla toimivan yh-

teistyösuhteen yrityksen kannalta potentiaalisten, tuottavien ja tärkeiden asiakkaiden kanssa. Luotuja ja saavutettuja asiakassuhteita pyritään ylläpitämään ja kehittämään käyttämällä apuna erilaisia resursseja, kuten muun muassa kykyä kerätä tietoa asiakkaista ja kykyä analysoida ja käyttää näitä tietoja hyväksi teknologisten ratkaisujen (asiakkuudenhallintaohjelmiston) avulla asiakassuhteiden hoidossa, hallinnassa ja johtamisessa.

### **3 ASIAKKUUDENHALLINNAN TOTEUTTAMINEN ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTON AVULLA**

#### **3.1 Asiakkuudenhallintastrategian määrittäminen**

Asiakkuudenhallinta ja yrityksen asiakkuuslähtöinen toiminta vaativat, että yritys analysoi jatkuvasti asiakaskantaansa sekä kehittää vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. On tärkeää, että yritys kehittää vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita visionsa ja liikeideansa rajoissa. Useimmilla yrityksillä on monia erilaisia asiakkuuksia, joten yritysten on pakko kehittää vaihtoehtoisia tapoja niiden hoitamiseen. Jos yritys ei tee tätä systemaattisesti eri asiakkaille muodostuu helposti erilaisia asiakkuusprosesseja, mikä puolestaan heikentää sekä yrityksen sisäistä että ulkoista tehokkuutta. Ensimmäiseksi tulee tiedostaa, että erilaisia asiakasryhmiä varten tarvitaan erilaisia asiakkuusstrategioita. Sen jälkeen on määritettävä nämä asiakkuusstrategiat niin, että työntekijät sekä asiakkaat ymmärtävät, olemassa olevan vaihtoehtoisia tapoja kehittää asiakkaan ja toimittajan välistä prosessia (Storbacka ym. 1999, 27). Crosby ja Johnsonin (2000, 15, 20) mukaan asiakkuudenhallinnan strategian pitää selkeästi määrittää se, miten yritys näkee ja hallitsee asiakkuuksiensa eri konteksteja sekä se, miten nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Asiakkuudenhallinnan strategian tulee perustua yrityksen liiketoiminnalliseen strategiaan ja prosesseihin ja sitä tuetaan käytössä olevin teknologisin keinoin.

Ryalsin (2003, 165) mukaan asiakkuudenhallinnan strateginen näkökulma painottaa sitä tosiasiaa, että asiakkuudenhallintaan ja ylläpitämiseen käytetyt resurssit pitäisi allokoida eri asiakkuuksien elinkaariarvoihin perustuen. Tämän näkökulman mukaan kaikki asiakkaat eivät ole tasavertaisesti kannattavia, ja maksimituotto voidaan saavuttaa ainoastaan suuntaamalla saatavilla olevat resurssit sellaisiin asiakkaisiin, jotka tuottavat tavoitteiden mukaisesti yritykselle eniten. Asiakkuudenhallintastrategia määrittää paitsi sen, miten yrityksen asiakassuhteita kehitetään ja ylläpidetään, mutta myös sen miten rakentaa sellaisia asiakassuhteita, joilla on huomattava positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Edelleen asiakassuhteita tulisi käsitellä yrityksen omaisuuden tai investoinnin portfolioina, joita tulisi hallita jatkuvasti ja strategisesti maksimaalisen tuottavuuden saavuttamiseksi. Asiakkuudenhallintastrategian tulisi McKinlayn, Whitingin, Fadian, Andersonin ja Pagen (2005) mukaan määrittää myös se, mitä yritys haluaa saavuttaa asiakkuudenhallintaohjelmistonsa avulla tietyn ajanjakson kuluessa. Tällöin strategia perustuu yrityksen kykyyn luoda arvoa asiakkailleen ja markkinasegmentteihin, jotka tarjoavat parhaimman mahdollisen potentiaalin yrityksen näkökulmasta. Tämä sisältää myös määritelmän siitä, miten yritys voi kehittää olemassa olevasta asia-



kaskunnasta vieläkin tuottavampaa ja samalla luoda asiakkaille heidän tarvitsemaansa erityisarvoa, jota muut kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Mellon (2002) mukaan tulisi myös muistaa, että asiakkuudenhallintastrategian pitää jatkuvasti toimia vuorovaikutuksellisesti yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, sillä liiketoimintastrategia on kuitenkin se, joka dominoi ja ohjaa yrityksen toimintaa ensikädessä.

### 3.2 Yrityksen asiakkuudenhallinnan visio

Zablah ym. (2004) eivät ota asiakkuudenhallintamallissaan esille asiakkuudenhallinnan vision määrittämistä. Bossen (2006, 23) mukaan vision sisältö tulisi kuitenkin määritellä yrityksen johdon organisaatiolle asettaman strategian pohjalta. Vision avulla pyritään luomaan jokaiselle yrityksen työntekijälle kuva tulevaisuudesta, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotakin, johon jokainen yrityksen työntekijä yhdessä muiden kanssa haluaa pyrkiä. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. Tämä yleisen tason määritelmä visiosta on totta myös asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönoton suunnitteluvaiheessa. Asiakkuudenhallinnan visio on kuva siitä, miltä asiakaslähtöisen yrityksen tulisi näyttää. Se on ennakkonäkemyksistä, mitä yritys haluaa saavuttaa asiakashallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla tulevien vuosien aikana. Todellisuudessa on kuitenkin niin, että harva yritys on määrittänyt asiakkuudenhallinnan visiota. Tämä johtuu usein siitä, että asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallintaohjelmiston koetaan tuottavan yritykselle hyötyä ilman, että siitä tuleviin hyötyihin tarvitaan tarkkaan määriteltyä visiota (Bosse 2006, 24; Radcliffe, Collins & Kirkby 2001; Freeland 2002; Firth 2004).

Asiakkuudenhallinnan vision määrittelemättä jättäminen on kuitenkin riskin aliarvioimista, sillä yritys ei voi olla asiakaslähtöinen tietämättä suuntaa, johon se on menossa. Riski on myös se, jos yritys on määrittänyt itselleen asiakkuudenhallinnan vision jalkauttamatta sitä liiketoimintaan ja koko organisaation tietoisuuteen. Jos yrityksen työntekijät ja tässä kontekstissa asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjät eivät tiedä tai ymmärrä yrityksen asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja tulevaisuudennäkymiä on heidän vaikeaa motivoitua ja pystyä työskentelemään sen onnistumiseksi. Myös epärealistiset odotukset voivat johtaa koko asiakkuudenhallintaprosessin epäonnistumiseen (Radcliffe ym. 2001; Freeland 2002).

Edellä esitettyihin perusteisiin pohjautuen, katsotaan tässä tutkielmassa aiheelliseksi täydentää Zablahin ym. (2004) asiakkuudenhallinnan mallia lisäämällä siihen asiakkuudenhallinnan vision määrittäminen. Visio määritetään strategian yhteydessä, joten se lisätään Zablahin ym. (2004) mallin asiakkuudenhallintaprosessin ensimmäiseen porttaaseen. Koska asiakkuudenhallintastrategian ja vision tulisi sisältää myös suunnitelma ja

ennakkonäkemyksistä, mitä yritys odottaa asiakkuudenhallintaa tukevalta asiakkuudenhallintaohjelmistolta, voidaan asiakkuudenhallintaohjelmiston todeta olevan osana asiakkuudenhallinnan prosessimallia aina ensimmäisestä askeleesta lähtien.

### 3.3 Asiakkuudenhallintaprosessien määrittäminen ja kuvaaminen

Chenin ja Popovichin (2003, 675–677) mukaan yrityksen asiakkuudenhallinnan ja sitä tukevan ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä tarvitaan kolmea niin sanottua asiakkuudenhallinnan komponenttia: 1) Ihmiset, 2) Prosessit, ja 3) Teknologia. Jokainen komponentti itsessään on hyvin haasteellinen, ja yrityksen kyky integroida nämä kolme komponenttia toimimaan saumattomasti yhdessä vaikuttaa loppujen lopuksi siihen, miten asiakkuudenhallinnan projekti kokonaisuudessaan onnistuu tai vastaavasti epäonnistuu. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toimia jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Olemassa olevat rakenteet ja prosessit ovat muodostuneet pitkän ajan kuluessa, koska niiden on huomattu olevan toimivia oman organisaation tarpeisiin. Asiakkuudenhallinnan ja sitä tukevan ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä yrityksen tulee kuitenkin tarkistaa, ovatko olemassa olevat rakenteet ja prosessit edelleen ajan tasalla. Monet yritykset yrittävät liittää uudet prosessit olemassa oleviin liiketoimintarakenteisiin. Tämä voi aiheuttaa suuria ongelmia, sillä monella yrityksellä on riittämättömät asiakkuudenhallintaan liittyvät prosessit. Yritykset ovat usein määrittäneet prosessinsa vuosia sitten ja tehneet niihin sen jälkeen vain joitain vähäisiä muutoksia huomioimatta asiakkaidensa jatkuvasti muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia (Bosse 2006, 33).

Goldenbergin (2002, 15) mukaan yritykset yrittävät joskus myös liittää vääränlaisia tai virheellisiä prosesseja asiakkuudenhallintaan tai asiakkuudenhallintaohjelmistoonsa. Jos tällaiset prosessit automatisoituvat niiden negatiivinen vaikutus laajenee ja yritys voi tahtomattaan ärsyttää asiakkaitaan. Organisaatiot, jotka vain korvaavat vanhan systeemin uudella eivätkä tarkista ja sopeuta vanhoja liiketoimintaprosessejaan uudella tavalla, tuskin pystyvät lisäämään asiakastyytyväisyysastettaan. Usein yritykset myös pyrkivät korvaamaan vanhoja käytössä olevia asiakkuudenhallinnan ja asiakaskohtamisen prosesseja ohjelmistotoimittajan tarjoamilla valmiilla prosesseilla eivätkä ota tässä kohtaa huomioon asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia. Myös Spargerin (2005) mukaan on vaarallista, jos kaikkia asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjiä ei oteta mukaan ohjelmiston ja siihen liittyvien prosessien suunnitteluun, sillä heillä on todennäköisesti kaikkein ajankohtaisin ja varmin tieto asiakkaiden tahtotilasta, tarpeista ja vaatimuksista.

### 3.4 Organisaation integroiminen ja johtaminen

Zablah ym. (2004, 485) mainitsevat asiakkuudenhallintamallissaan tärkeimmiksi asiakkuudenhallinnan prosesseiksi tietämyksen hallinnan prosessin ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessin, joita käsiteltiin kahdessa edellisessä kappaleessa. Zablah ym. (2004, 485) mainitsevat tärkeäksi myös sen, että yrityksen johto huolehtii, että organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät mistä näissä prosesseissa on kyse ja mitä heiltä niiden suhteen odotetaan. Organisaation integroiminen ja johtaminen ovat kuitenkin niin tärkeä osa asiakkuudenhallinnan toteuttamista ja onnistumista, että sen tulisi olla oma erillinen prosessinsa tietämyksen hallinnan ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessien rinnalla. (Payne 2006, 37). Seuraavaksi esitettävien perusteiden organisaation integroiminen ja johtaminen lisätään osaksi tämän tutkielman pohjana käytettävää Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallinnanmallia. Organisaation integroiminen ja johtaminen täydennetään Zablahin ym. mallin toiseen portaaseen asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittämisen yhteyteen.

Galbreathin ja Rogersin (1999, 161–162) mukaan yrityksen asiakkuudenhallinnan luonne ja ympäristö voivat olla hyvin kompleksisia, mikä vaatii usein myös jonkinlaista organisatorista muutosta ja ennen kaikkea uudenlaista tapaa ajatella yrityksen asiakkuuksia ja liiketoimintaa yleensä. Tällaisen ympäristön ja organisaatiokulttuurin luominen vaatii riittävää asiakkuudenhallinnan ja siihen liittyvän teknologian ymmärtämistä ja hallintaa sekä oikeanlaista johtamismallia organisaation sisällä. Koska johtajat tarkkailevat jatkuvasti myös yrityksen ulkoista ympäristöä, ovat he yleensä parhaita asiantuntijoita määrittämään yrityksen asiakkuudenhallintastrategian ja vision suunnan. Lisäksi yrityksen johto vastaa liiketoiminnan suunnan asettamisesta, henkilökunnan valtaistamisesta (empowerment) sekä motivoimisesta. Kirjallisuus ja käytäntö ovat näyttäneet, että organisaation kaikkien tasojen sitoutuminen yrityksen asiakkuudenhallintaan ja sen kehittämiseen on erittäin tärkeä tekijä projektin onnistumisen tai epäonnistumisen suhteen (Bosse 2006, 194–195).

Yrityksen johdon sitoutuminen ja suhtautuminen asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen ja asiakkuudenhallintaohjelmistoon sekä sen käyttöön näyttää muulle organisaatiolle sen, miten tärkeänä asiaa ylipäänsä pidetään yrityksessä. Yrityksen johdon tulisi pystyä näyttämään käytännössä toteen se, että asiakkuudenhallintaohjelmisto on heillä itsellään aktiivisessa käytössä, sen käyttö on tärkeää ja siellä olevalla informaatiolla on todellista merkitystä. Johdon tulisi myös pystyä kannustamaan ja tukemaan organisaation kaikkia jäseniä ohjelmiston käytössä. Jos yrityksen johto ei ole sitoutunut projektiin, kaikkien siinä mukana olevien ihmisten tyytyväisyysaste ja motivaatio ovat myös mitä todennäköisimmin alhaisia. Asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottoon liittyy myös muutoksen johtamista, sillä yleensä se sisältää monenlaisia muutoksia organisaation työntekijöiden jokapäiväisiin työrutiineihin (Gray & Byun 2001, 36). Wikströmin

(2004, 2, 4) mukaan muutoksen johtaminen tässä yhteydessä tarkoittaa siis työntekijöiden tottumista uuteen ohjelmistoon, sen käyttöön ja asiakaslähtöiseen työympäristöön. Käyttönoton myötä tulee uusia tapoja ajatella, ja yleensä organisaatiot eivät harjoittele sitä etukäteen. Kun tätä ei ohjelmiston käyttönoton yhteydessä huomioida, voi se aiheuttaa vastarintaa ohjelmiston käyttöä kohtaan, josta puolestaan seuraa ohjelmiston hyödyntämisen mahdollisuuksien huomattava väheneminen.

Greenbergin (2004, 282) mukaan organisaation ja sen jäsenten kyvykkyys ja halukkuus osallistua asiakkuudenhallinnan ja sen prosessien toteuttamiseen vaihtelee suuresti. Joka tapauksessa, asiakkaan asettaminen kaiken toiminnan keskipisteesi ja sen myötä työ- ja toimintaprosessien uudelleenjärjestely vaativat muutoksen organisaation eri osastojen ja ammattiryhmien välisissä rooleissa ja vastuissa. Bosen (2002, 89–91) mukaan suurimmat haasteet ovat yleensä paitsi liiketoiminnan integroiminen asiakkuudenhallintaan myös softan/raudan integrointi samassa suhteessa. Toiminnalliset organisaatiot usein ”omivat” asiakastietoa. Monet organisaation eri osastot, ryhmät ja yksilöt näkevät asiakkaan hoitamisen myynti -ja/tai markkinointitehtävänä ja voivat siksi kokea tiedon jakamisen ja luovuttamisen hallinnan ja kontrollin menettämisenä. Asiakaskeskeinen toimintatapa vaatii kuitenkin sen, että asiakastiedot jaetaan koko organisaation käyttöön ja nähtäväksi. Tämän tyyppiset ongelmatilanteet voidaan usein ratkaista tehokkaalla sisäisellä markkinoinnilla ja informoisella sekä organisaation kaikkien jäsenten osallistamisella (Chen & Popovich 2003, 673; Madu & Madu 2003, 127; Greenberg 2004, 3; Bradshaw & Brash 2002, 525).

### **3.5 Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyuden arvioiminen ja parantaminen**

#### **3.5.1 Tietämyksen hallinnan kyvykkyys**

Alavi ja Leidner (2001, 107–109) määrittelevät tietämyksen seuraavalla tavalla: *”perusteltu uskomus, joka lisää kokonaisuuden kapasiteettia tehokkaaseen toimintaan”*. Organisaation prosessinäkökulmasta tietämyksen hallinta (knowledge management) tarkoittaa luomista, varastointia, hakemista ja tiedon soveltamista. Asiakkuudenhallinnan kirjallisuus väittää, että yrityksen asiakassuhteiden portfolioiden tuottavuuden maksimimiseksi yrityksen tulee kehittää ”tietämyksen myymälöitä” liittyen 1) tulevaisuudennäkymien haluttavuuteen, 2) asiakkaiden ”loikkaus” tarkoituksiin; toisin sanoen ennakoimaan asiakkaan aikomuksia mahdollisesti vaihtaa toimittajaa, 3) asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin, 4) todennäköiseen nykyisten olemassa olevien ja tulevien asiakkaiden

tuottavuuteen ja 5) esille tuleviin uhkiin markkinoilla (Crosby & Johnson 2000; Fairhurst 2001; Park & Kim 2003; Reinartz & Kumar 2003; Rigby, Reichheld & Scheffer 2002). Yrityksen asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston näkökulmasta tietämyksen hallinnan prosessi (knowledge management process) huolehtii kaikista markkinaintelligenssin luomiseen liittyvistä toiminnoista, joita yritys tarvitsee rakentaakseen ja ylläpitääkseen yrityksen tuoton maksimoivien asiakassuhteidensa portfolioita.

Asiakkuudenhallintaohjelmistojen tärkeimpänä tehtävänä on tallentaa kaikkiin asiakkaisiin ja asiakaskontakteihin liittyvää tietoa, automatisoida myyntiä sekä tarjota työkaluja ja tukea asiakastietojen louhintaan, päätöksentekoprosesseihin ja raportointiin. Asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa infrastruktuurin, joka helpottaa pitkäaikaisten asiakassuhteitten rakentamista. Ohjelmisto auttaa parantamaan organisaation muistia ja organisoimaan sen toimintatapoja asiakaslähtöisimmiksi. Asiakaskohtaamisten laatu nousee, ja eripituisten sekä erilaisten myyntiprosessien hallinta helpottuu. Esimerkiksi internet-pohjaiset ohjelmistot ovat ajasta ja paikasta riippumattomia ja antavat työntekijöille suuremman liikkumavaran (Katz 2002). Asiakkuudenhallintaohjelmistoa käyttävissä organisaatioissa kaikki asiakastiedot kerääntyvät yhteen paikkaan, johon jokainen yrityksen asiakaspinnassa työskentelevä pääsee nopeasti käsiksi. Asiakkuudenhallintaohjelmisto ehkäisee yrityksen asiakastietojen katoamista ja menettämistä, kun esimerkiksi myyntihenkilökunta vaihtuu. Keskitetty asiakastieto on myös kallisarvoista hallittaessa yrityksen eri tuotelinjoja (Hendrics, Singhal & Stratman 2006, 68–69).

Alavin ja Leidnerin (2001, 134) mukaan tietämyksen hallinnan prosessi voidaan jakaa kolmeen erilliseen mikroprosessiin: 1) datan keräämiseen, 2) tiedon generoimiseen ja 3) tiedon levittämiseen. Datan keräämisellä tarkoitetaan yrityksen niitä aktiviteetteja, joiden avulla se keskittyy keräämään tietoa asiakkaistaan ja markkinoista. Se voi sisältää esimerkiksi yksityiskohtaista tietoa jostain tietyistä vuorovaikutustilanteesta asiakkaan kanssa (esim. asiakas vastaa suoraan markkinointikampanjaan). Se voi myös olla tiedon ammentamista jostakin toisasteisesta lähteestä tai se voi olla esimerkiksi tiedustelua asiakkaiden tyytyväisyydestä yritystä kohtaan. Vastakohtana datan keräämiselle tiedon generoimisprosessi pyrkii muuntamaan dataa ja sisältää perinteisiä analyysikeinoja kuten tiedonlouhintaa ja mallintamiskeinoja, joiden avulla pyritään identifioimaan trendit ja kaavat liittyen asiakkaiden käyttäytymiseen ja/tai yleiseen markkinatilanteeseen. Mikä tahansa generoitu tieto pitää levittää kaikille organisaation jäsenille, jotka ovat joko suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa tai joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan (Campbell 2003, 375; Fahey, Srivastava, Sharon & Smith 2001, 889–891).

Crosbyn ja Johnsonin (2000, 18), sekä Greenbergin (2004, 39) mukaan tietämyksen hallinnan prosessi on hyvin riippuvainen yrityksen teknisistä ja inhimillisistä resursseista. Teknologian näkökulmasta katsottuna asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa yritykselle tietokannan, johon yritys voi tallentaa valtavan määrän tietoa, sekä tarvitta-

vat työkalut tämän tiedon laajaan ja kokonaisvaltaiseen jakeluun ja levittämiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä organisaation jäsenillä, eli asiakkuudenhallintaohjelmiston tapauksessa sen käyttäjillä, on suuri vaikutus tietämyksen hallinnan prosessin onnistumiseen. Siitä huolimatta pystyvätkö he ilmaisemaan sitä tai eivät, heillä on huomattava määrä tietoa yksittäisistä asiakkaista, heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään. Empiirisesti on pystytty todistamaan, että sillä, kykenevätkö käyttäjät ilmaisemaan ja käyttämään näitä tietoja, on suuri merkitys mitä tulee yrityksen vuorovaikutuksen hallinnan eri ponnisteluihin (Zahay & Griffin 2003, 256). Yrityksen vuorovaikutuksen hallinnan kyvykkyyttä pohditaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### 3.5.2 *Vuorovaikutuksen hallinnan kyvykkyys*

Kalafatoksen (2002, 218–219) mukaan vuorovaikutuksella tarkoitetaan mitä tahansa instanssia, jossa kaksi erillistä osapuolta pystyvät vaikuttamaan toisiinsa ja he sitoutuvat vaihtamaan arvoja keskenään. Laajemmin puhuttaessa vuorovaikutus voi keskittyä hyötyjen vaihtamiseen (esim. tuotteet ja palvelut), tiedon vaihtamiseen (esim. sähköposti), sosiaaliseen eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (esim. liikelounas) tai sitten näiden kaikkien kolmen yhdistelmään. Vuorovaikutuksen hallinnan (interaction management capability) prosessissa rakennetaan saatavilla olevan tiedon avulla vahvempia asiakassuhteita parantamalla yksittäisten vuorovaikutustilanteiden laatua. Toisin sanoen markkinatiedon avulla pyritään vaikuttamaan tuottavuuteen, ostaja-myyjä välisiin vuorovaikutustilanteisiin, tavaroiden tai palvelujen vaihdantaan, suunniteltuun tai suunnittelemattomaan kommunikaatioon tai sosiaaliseen vaihdantaan. Huolimatta vuorovaikutustilanteen tarkoituksesta tai luonteesta pitäisi ne aina pyrkiä pitämään johdonmukaisina (interaction consistency), asiallisina (interaction relevancy) ja tarkoituksenmukaisina (interaction appropriateness) koko asiakassuhteen elinkaaren ajan (Ragins & Greco 2003, 25).

Vuorovaikutustilanne on johdonmukainen (consistent), kun siinä ei esiinny huomattavia vaihteluja (esim. tuotteiden tai palvelun laadussa, toimitusajassa, kommunikoinnin keinoissa, tilauslomakkeissa jne.) verrattuna aikaisempiin vuorovaikutustilanteisiin. Johdonmukaisessa vuorovaikutustilanteessa ostaja-myyjä suhde toimii, ja asiakas kokee tulewansa ymmärretyksi huolimatta siitä kuinka (esim. puhelimella vai sähköpostilla) tai kenen kanssa (esim. oman yhteyshenkilön vai jonkin täysin uuden henkilön kanssa) asiakas on vuorovaikutustilanteessa (Park & Kim 2003, 658). Kun kaikki tärkeät asiakkaaseen liittyvät tiedot on tallennettu yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoon, jonne kaikilla asiakkaan kanssa missä tahansa vuorovaikutuksessa olevilla henkilöillä on vapaa pääsy, epäjohdonmukaisten tai epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden määrä vähenee tai jopa poistuu kokonaan.

Zablahin ym. (2004, 484) mukaan vuorovaikutustilanne on asiallinen (relevant) silloin, kun se on sillä tasolla, että se luo arvoa myyjä-ostaja suhteen sisällölle. Tässä kontekstissa arvo määritellään ostajan havainnoimiksi taloudellisiksi ja psykologisiksi hyödyiksi, joita se saavuttaa sitoutumalla johonkin tiettyyn suhteeseen. Vuorovaikutustilanteen asiallisuus on usein hyvin toivottu vuorovaikutuksen ominaisuus. Tiedonvaih-dannan näkökulmasta katsottuna vuorovaikutustilanne on hyvin asiallinen ja arvostettu silloin, kun tiettyyn asiakkaaseen kohdistettu tieto hyödyttää ja sillä on jotain todellista arvoa asiakkaalle. Tällöin myös epärelevantin ja liian suuren tietomäärän riski pienenee tai häviää jopa kokonaan. Asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla yritys voi kohdistaa tiettyä informaatiota ja vuorovaikutusta vain valituille asiakkaille ja asiakassegmenteille ja pitää näin vuorovaikutusprosessin sekä tiedonvaih-dannan asiakkaan kanssa mahdollisimman relevanttina.

Vuorovaikutustilanne asiakkaaseen on tarkoituksenmukainen (appropriate) silloin, kun vuorovaikutus maksimoi sekä asiakkaalle tuotetun arvon että pitkäaikaisen tuoton yrityksen asiakkaaseen kohdistamille investoinneille. Toisin sanoen vuorovaikutus on tarkoituksenmukaista, kun se tarjoaa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin optimaalisen määrän hyötyjä ja arvoa koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Lukuisat tutkijat ovat osoittaneet vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuuden tärkeyden ja painottaneet sitä, miten ”oikeat” asiakkaat ja ”oikeat” tuotteet ovat ratkaisevia asiakkaiden tyytyväisyyden parantamisessa (Zablah ym. 2004; Galbreath & Rogers 1999; Fairhust 2001). Asiakkuudenhallintaohjelmistosta löytyvien asiakaskohtaisten tietojen analysoinnin perusteella yritys voi tarjota ”oikeille” asiakkailleen ”oikeita” tuotteita ja palveluita ja kasvattaa näin asiakassuhteen vuorovaikutuksen molemminpuolista arvoa sekä tarkoituksenmukaisuutta.

Reinartzin, Krafftin ja Hoyerin (2004, 240) mukaan vuorovaikutuksen hallintaprosessissa kaikkein tärkeintä on asiakassuhteiden arviointi ja priorisointi. Asiakassuhteen arviointi sisältää tietoisien arvioinnin tai laskelman suhteen sen hetkisestä tilasta, esimerkiksi siitä, mihin suuntaan se on kehittymässä. Yrityksen pitäisi olla jatkuvasti tietoinen asiakkaan aikomuksista, kuten esimerkiksi ovatko he halukkaita muutoksiin tai onko vaaraa, että he vaihtavat toimittajaa. Kontrastina tälle asiakassuhteen priorisointi merkitsee sitä, että yritys määrittää resurssien ja panostuksen tarpeen jokaisen yksittäisen asiakkaan kohdalla. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi organisatoristen resurssien lisäämistä tai yhtä lailla vähentämistä jonkin hyvin arvokkaan tai riskialttiin asiakkaan kohdalla (Fairhust 2001). Vuorovaikutuksen hallinnan prosessi on hyvin riippuvainen yrityksen teknisistä- ja henkilöresursseista. Esimerkiksi yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmisto mahdollistaa hyvin kohdistettujen markkinakampanjoiden kehittämisen. Lisäksi se tarjoaa ostajille ja myyjille mahdollisuuden paljon tiheämpään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusprosessien lopputulokseen vaikuttaa kuitenkin suuresti yrityksen henkilöstön kyky ymmärtää yksittäisiä asiakkaita (esimerkiksi palveluvastaa-

van henkilön vastaus erittäin epätavalliseen asiakasreklamaatioon) (Zablah ym. 2004, 483).

### 3.5.3 *Asiakkuusinformaation analysointi*

Zablahin ym. (2004) asiakkuudenhallintamallissa ei eroteta asiakkuusinformaation analysointia erikseen, vaan sitä käsitellään osana tietämyksen hallinnan kyvykkyyttä ja prosessia. Kuten aikaisemmassa kappaleessa jo todettiin, Alavin ja Leidner (2001, 134) jakavat yrityksen tietämyksen hallinnan prosessin kolmeen osaan: 1) datan keräämiseen, 2) tiedon generoimiseen ja 3) tiedon levittämiseen. Näistä kolmesta tiedon generoimisprosessi on se prosessi, jossa pyritään muuntamaan dataa asiakkaista. Se pitää sisällään perinteisiä analyysikeinoja kuten tiedonlouhintaa ja mallintamiskeinoja, joiden avulla pyritään identifioimaan trendit ja kaavat liittyen asiakkaiden käyttäytymiseen ja/tai yleiseen markkinatilanteeseen (Zablah ym. 2004, 481–482). Jotta yritys todella voisi olla asiakassuuntautunut, ei ole riittävää vain kerätä tietoa asiakkaista tai generoida tietoa esimerkiksi yrityksen johdolle yksittäisistä tietokannoista, koska ne yleensä tarjoavat vain hyvin kapea-alaisen näkymän asiakkaaseen.

Ymmärtääkseen ja hallitakseen asiakkuuksiaan ainutlaatuisina kokonaisuuksina tulisi organisaatioilla olla integroitu, koko yrityksen laajuinen tietovarasto, joka tarjoaa myös mahdollisuudet tiedon monipuoliseen hakemiseen ja analysoimiseen (Payne 2006, 233; Rygielski, Wang & Yen 2002, 483–485). Myös Xu ja Walton toteavat tutkimuksessaan (2005, 955, 960), että yrityksissä keskitytään huomattavasti enemmän asiakkuudenhallintaa tukevien ohjelmistojen operatiivisiin ominaisuuksiin, kuin että hyödynnettäisiin niiden analyttisiä mahdollisuuksia. Tämän lisäksi analyttisten asiakkuudenhallintaohjelmistojen tarjonta yleensäkin markkinoilla on melko heikko, ja tällaisia mahdollisuuksia laajalti löytyy vain joistain suurimpien ohjelmistotoimittajien ratkaisuksista. Jos asiakkuudenhallintaratkaisun tietokannassa olevaa tietoa ei monipuolisesti analysoida, yritys ei silloin hyödynnä kaikkia sen tarjoamia mahdollisuuksia eikä loppujen lopuksi saa todellista tietoa asiakkaistaan käyttöönsä (Xu & Walton 2005, 968) Tällä perusteella voidaan katsoa, että yrityksen asiakastietokannassa olevan datan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston analyttisten työkalujen hyödyntäminen ja käyttö ovat yrityksen asiakkuudenhallinnan onnistumisen kannalta niin tärkeä prosessi, että se tämän myötä lisää Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallintamalliin osaksi yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden prosessia. Tämän tutkielman rajauksen ja rajallisuuden vuoksi asiakasinformaation analysointia käsitellään kuitenkin vain lyhyesti määrittelemällä tietovaraston, tietovarastoinnin ja tiedonlouhinnan käsitteet.



**Tietovarasto ja tietovarastointi.** Koska tietovarastoja (warehouse) on kehitetty useissa organisaatioissa vastaamaan tiettyihin tarpeisiin, käsitteelle tietovarasto ei ole olemassa yksittäistä tunnustettua määritelmää (Elmasri & Navathe 2007, 978). Useissa lähteissä (mm. Chaudhuri & Dayal 1997; Connolly & Begg 2005; Elmasri & Navathe 2007; McFadden, Hoffer & Prescott 1999) viitataan kuitenkin William Inmonin (1996) esittämään määritelmään. Inmonia on pidetty tietovarastoinnin käsitteen luojana hänen käytettyään ensimmäisenä termiä ”warehouse” tietovarastosta puhuttaessa (Connolly & Begg 2005, 1151; Elmasri & Navathe 2007, 978). Inmon (1996) määrittelee tietovaraston kokoelmaksi päätöksentekoprosessin tukena käytettävää tietoa. Tämä tieto on siis tietyiltä aihealueilta kerättyä, integroitua, aikasidonnaista ja tietovarastoon lataamisen jälkeen muuttumatonta. Nämä ominaisuudet erottavat tietovarastoidun tiedon operatiivisten tietokantojen tiedosta.

Tietovarastoinnille (data warehouse) löytyy kirjallisuudesta useampia määritelmiä. Payne (2006, 241–243) määrittelee tietovarastoinnin kokoelmaksi päätöksenteon tukemiseen tarkoitettuja teknologioita, joilla pyritään auttamaan työntekijöitä tekemään parempia ja nopeampia päätöksiä. McFadden, Hoffer ja Prescott (1999, 531) esittävät tietovarastoinnin prosessina, jonka avulla organisaatiot poimivat sisältöä informaatiovarannostaan käyttämällä hyväkseen tietovarastoja. Chen ja Popovich (2003, 677–678) määrittelevät tietovarastoinnin informaatioteknologiseksi välineeksi, joka yrityksen eri tietokannoista ja operatiivisista järjestelmistä (kuten henkilöstöhallinto, myynti, osto, markkinointi jne.) kerää asiakastietojen osia ja tarjoaa päättävälle elimille helpon pääsyn näin kerättyyn tietoon. Tietovarastointi ja asiakkuudenhallinta liittyvät kiinteästi yhteen, sillä tietovarastointi mahdollistaa asiakkuudenhallinnan lujittamalla, korreloimalla ja muuntamalla asiakastietoa siten, että asiakkaiden käyttäytymistä voidaan paremmin ymmärtää. Tietovarastot eroavat muista tietokonejärjestelmistä kyvyllään tarkastella ja käsitellä tietoa. Asiakkaista kerätyn tiedon jatkuva analysointi ja käsittely vähentävät perinteisen markkinointitutkimusmenetelmien kuten asiakastutkimusten tarvetta. Koska asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttö perustuu asiakkaista kerätyn tiedon hyödyntämiseen, ei ole liioiteltua korostaa tiedon varastoinnin tärkeyttä (Chen & Popovich 2003, 677–678; Payne 2006, 241–243).

**Tiedonlouhinta.** Tiedonlouhinta (data mining) tarkoittaa uusien ja hyödyllisten säännönmukaisuuksien löytämistä suurista tietomassoista. Tiedon louhinta voidaan nähdä yhtenä osana laajempaa prosessia, josta käytetään termiä tietämyksen löytäminen tietokannasta (KDD, Knowledge Discovery in Databases). Tiedon louhinnan tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennustaminen tai mielenkiintoisten ilmiöiden tunnistaminen tietokantaan tallennetun tiedon perusteella. Tähän pyritään louhimalla tarjolla olevasta datasta tietämystä, joka voidaan esittää muun muassa sääntöinä,

kaavoina, päätöspuina tai semanttisina verkkoina (Elmasri & Navathe 2007, 946–948; Peacock 1998, 10; Rygielski ym. 2002, 485).

Tiedon jalostamiseen on kehitetty useita tilastollisia ja oppivia menetelmiä. Tiedonlouhinnan menetelmiä voidaan soveltaa millä tahansa toimialalla, jossa ollaan tekemisissä tietomassojen kanssa. Tiedonlouhinta on uusimpia menetelmiä tietovarastojen analysointiin. Tätä termiä on käytetty kirjallisuudessa yleisesti viittaamaan periaatteisiin ja tekniikoihin, joita käytetään suurten tietomäärien tutkimiseen. Tämän menetelmän avulla on mahdollistaa löytää raakatiedosta tai tietovarastosta sinne kätkeytyvää yllättävää ja ei-itsestään selvää informaatiota kuten ryhmiä ja yhteyksiä eri asioiden välillä. Tiedonlouhintaa pidetään yhtenä osa-alueena tietämyksen muodostamista tietokannoista. Tietämyksen muodostamisessa rakennetaan tiedoista uusia käyttökelpoisia ja ymmärrettäviä malleja, joiden rakentamisessa käytetään apuna vain tiettyä osaa koko tietovarastosta (Chye & Gerry 2002, 1).

### 3.6 Mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen

Onnistumisen ja menestymisen määritelmä vaihtelee riippuen siitä, kuka sen määrittelee. Myös asiakkuudenhallinnan onnistumisen mittareita on monenlaisia. Riippuu pitkälti yrityksen omista mieltymyksistä ja sisäisistä päätöksentekoprosesseista, mitä näistä mittareista halutaan tai voidaan käyttää. Asiakkuudenhallinnan mittareita ovat esimerkiksi erilaiset asiakasmittarit, taloudelliset mittarit sekä niin sanotut aineettomat mittarit. Ei ole olemassa yhtä yleisesti sovittua asiakkuudenhallinnan mittaristoa, koska riippuen yrityksen omasta havaintokyvystä ja tahdosta, asiakkuudenhallinnan onnistumisen määritelmä vaihtelee suuresti. Varmaa kuitenkin on, että jokainen asiakkuudenhallintaa toteuttava yritys kohtaa jossain vaiheessa kysymyksen siitä, mitä on asiakkuudenhallinnan menestys tai mistä tietää, että yritys on onnistunut asiakkuudenhallinnassaan ja miten sitä voidaan mitata ja arvioida sekä sen myötä parantaa ja kehittää. Totuus on myös se, että harvalla yrityksellä on todellista käsitystä siitä, mitä yrityksen asiakkuudenhallintaa tukeva asiakkuudenhallintaohjelmisto on yritykselle maksanut tai miten tuotot ja liikevaihto ovat muuttuneet (Bosse 2006, 9–10; Dyche 2001, 155).

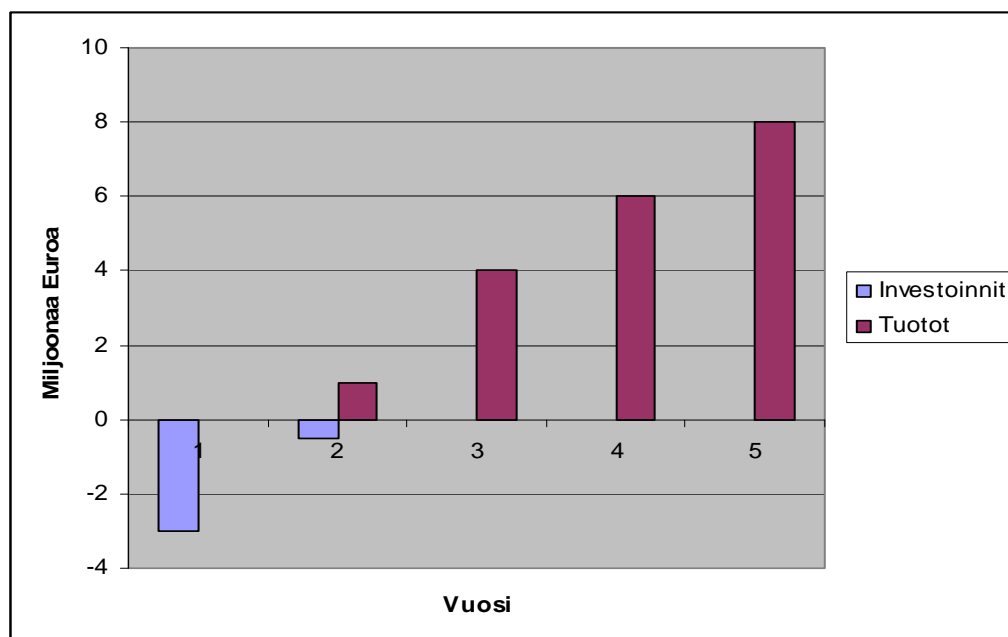
Zablahin ym. (2004, 486) asiakkuudenhallintamallin mukaan sopivia mittaustapoja asiakkuudenhallinnan prosessien onnistumiseen ja tuottavuuteen ovat ainakin seuraavat neljä: 1) mitataan resurssien suhteellista tehokkuutta asiakkuuksien hankkimisessa ja asiakassuhteiden ylläpitämisessä, 2) mitataan asiakasportfolioiden laatua 3) arvioidaan saavutettujen myynti- ja asiakkuusmahdollisuuksien määrää ja 4) arvioidaan miten suurelta osalta yritys voisi olla asiakkaan liiketoiminnassa mukana. Toisin sanoen kuinka paljon lisää ja kuinka laajasti asiakkaalle voitaisiin tarjota yrityksen tuotteita ja palveluja. Kaikki Zablahin ym. mainitsemat mittarit ovat hyviä ja käytännöllisiä, mutta tämän

lisäksi yrityksellä tulee olla muitakin mittareita ja ainakin jokin taloudellinen mittari, jonka avulla voidaan mitata asiakkuudenhallintaan käytettyjen investointien todellista tuottoa (Ryals & Knox 2006, 1–3; Buttle & Ang 2002; Hughes 2003). Tämän tutkielman yhteydessä haluttiin esitellä kaksi asiakkuudenhallinnan ehkä yleisimmin käytettyä (Bosse 2006, 14) taloudellista mittaria; sijoitetun pääoman tuotto ja omistamisen kokonaiskustannukset sekä asiakkuudenhallintaohjelmiston roolia niiden yhteydessä. Nämä mittarit täydennetään Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallinnan malliin.

**Sijoitetun pääoman tuotto ja omistamisen kokonaiskustannukset.** Monissa yrityksissä ei täysin tiedosteta käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston sisältöä tai sen tarjoamia mahdollisuuksia. Yrityksessä ei myöskään välttämättä ymmärretä asiakkuudenhallintaohjelmiston todellista arvoa. Harvoin organisaatiot kyseenalaistavat myös sen, mittaavatko he asiakkuuksiensa todellista arvoa ja onko se edes mahdollista käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla. Välttämättä ei myöskään olla tietoisia siitä, paljonko asiakkuudenhallintaohjelmisto ja sen käyttöönotto ovat yritykselle maksaneet tai miten sen käyttöönotto todellisuudessa on vaikuttanut yrityksen toimintaan tai tuottoihin (Thomas 2003). Asiakkuudenhallinnan taloudellista menestystä voidaan mitata monella eri tapaa. Kaikkein yleisimmät tavat ovat ehkä kuitenkin sijoitetun pääoman tuotto (Return On Investments, ROI) ja omistamisen kokonaiskustannukset (Total Cost of Ownership, TCO), jotka seuraavaksi esitellään lyhyesti.

Sijoitetun pääoman tuotto eli niin sanottu ROI-mittari mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Viime vuosisadan lopussa, kun e-kaupan tuleminen oli kuumimmillaan, monet yritykset laiminlöivät ja unohtivat sen tosiasian, että jokaisen investoinnin pitäisi ylittää vähintään kannattavuusraja jonkin tietyn ajanjakson kuluessa. Nykyään neljä viidestä IT-päätöksentekijästä asettaa sijoitetun pääoman tuoton merkityksen korkealle tai hyvin korkealle. Asiakkuudenhallintaohjelmiston ja siihen tehtyjen sijoitusten on tarkoitus pitkällä tähtäimellä kasvattaa yrityksen myyntiä ja tuottoja huomattavasti enemmän kuin mitä sen käyttöönotto ja käyttö yritykselle maksaa. Sijoitetun pääoman laskentakaava on:  $(\text{Tuotot} \times 100) / \text{asiakkuudenhallintaohjelmistoon käytetyt investoinnit}$  (Bosse 2006, 10–11). Teoriassa tämä laskentakaava vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta, mutta käytännössä se on monille yrityksille hyvin vaikeaa, sillä se sisältää paljon tuntematonta tietoa. Ensinnäkin yrityksen tulisi määrittää se, mitä he pitävät yleensä investointina. Buttlen ja Angin (2002) mukaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönoton yhteydessä yritys joutuu tekemään ainakin kolmenlaisia investointeja: 1) IT kustannukset (infrastruktuuri, tietokannan kehittäminen, ohjelmisto jne.), 2) henkilökunnan kustannukset (koulutus, rekrytointi, uudelleensijoitukset jne.), 3) prosessikustannukset (prosessien uudelleenjärjestelyt jne.). Yrityksen tulee myös määrittää mitä he pitävät asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön kautta saavutettuna tuottona. Mahdollisia tuot-

toja voivat olla esimerkiksi asiakkaiden pitämisen kasvu, vierailujen tai tilausten kasvu per asiakas per vuosi, ristiinmyynnin kasvu jne. Yrityksen tulisi myös päättää kuinka pitkällä ajanjaksolla se mittaa tuloksia. Asiakkuudenhallintaohjelmisto on investointi, jonka odotetaan maksavan itsensä takaisin seuraavan viiden vuoden aikana sen käyttöönotosta. Monet yritykset unohtavat, että sijoitetun pääoman tuoton laskemisen tulee olla jatkuva prosessi koko asiakkuudenhallintaohjelmiston projektin ajan. Kuvio 6 havainnollistaa mahdollista asiakkuudenhallintaohjelmiston ROI skenaariota.



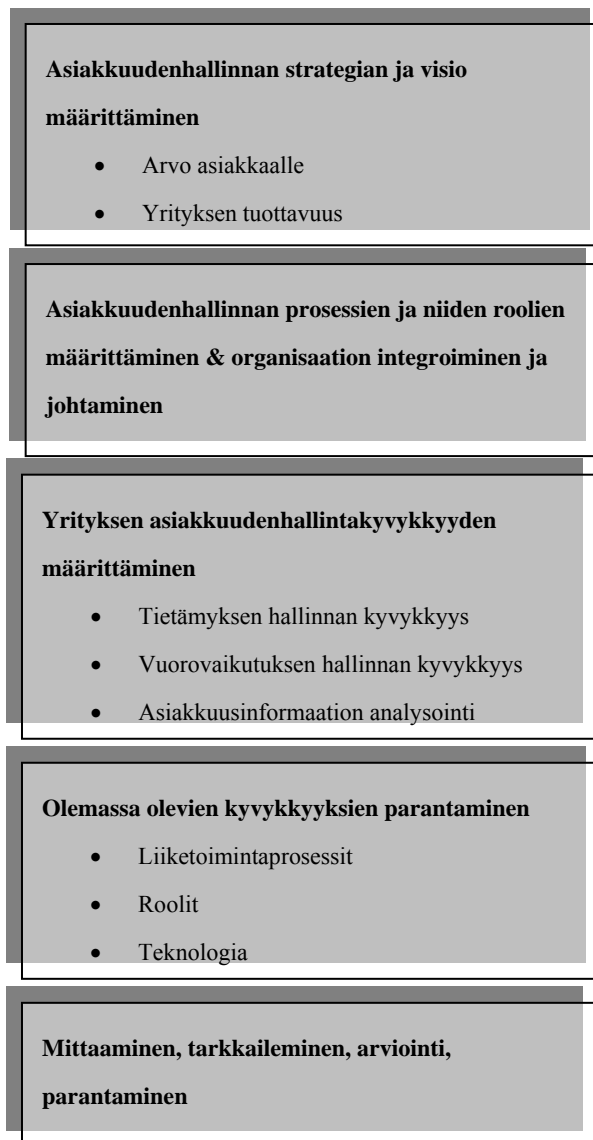
Kuvio 6 Asiakkuudenhallintaohjelmiston ROI esimerkki (Bosse 2006, 16)

Toinen asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston pitkän aikavälin tuottavuuden mittari on omistamisen kokonaiskustannukset, eli Total Cost of Ownership (TCO). Omistamisen kokonaiskustannukset sisältävät hankinta-, omistus- ja ylläpitokustannukset laitteen koko elinkaaren ajalta. Kokonaiskustannuksiin kuuluvat laitteen omistamiseen ja käyttöön liittyvien kustannusten lisäksi myös niin sanottuja ”piilotettuja kuluja”, jotka jäävät monessa yrityksessä huomiotta. Piilotettuja kuluja ovat esimerkiksi asiakkuudenhallintaohjelmistoon liittyvä suunnittelu, asennus, konfigurointi, ylläpito ja tuki niin teknisessä kuin hallinnollisessakin mielessä. Tämä on tärkeää, sillä positiivinen ROI voi muuttua negatiiviseksi, kun piilotetuista kustannuksista tulee suuremmat. Tästä syystä jatkuva keskittyminen ROI-mittaamiseen ja TCO-mittaamiseen on erityisen tärkeää. Monet yritykset suunnittelevat mittaavansa asiakkuudenhallintaohjelmistonsa tuottavuutta, mutta usein he ovat liian kiireisiä sen käyttöönottoon liittyvien seikkojen kanssa ja laiminlyövät sen myötä taloudelliset tuottavuuden mittarit (Pinkerton & Coltman 2002).

### 3.7 Täydennetty Zablahin ym. asiakkuudenhallintamalli

Kuten jo aiemmin todettiin, tämän tutkielman pohjaksi valitun Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallintamallia täydennettiin tämän tutkielman myötä joiltain osin. Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin mukaan asiakkuudenhallinnan prosessi yrityksessä lähtee strategian määrittämisestä. Myös asiakkuudenhallinnan vision määrittäminen on yhtä tärkeää, sillä ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. Tämän jälkeen yritys voi Zablahin ym. (2004) mukaan määrittää asiakkuudenhallinnan prosessit ja niiden roolit. Tähän yhteyteen tämän tutkielman myötä täydennettiin myös organisaation integroiminen ja johtaminen, jotka ovat tärkeä osa asiakkuudenhallinnan toteuttamisen onnistumista yrityksessä.

Seuraavassa portaassa arvioidaan yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyttä, jonka osana Zablah ym. näkevät tietämyksen hallinnan ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessit. Tämän tutkielman yhteydessä tähän lisättiin vielä asiakasinformaation analysoiminen, sillä jos yritys ei systemaattisesti analysoi omistamaansa asiakasinformaatiota, jää se hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin neljäs porras sisältää yrityksen olemassa olevien kyvykkyyksien parantamista pitäen sisällään liiketoimintaprosessit, roolit ja teknologian. Viimeisenä mallissa esitetään asiakkuudenhallinnan mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen. Tässä yhteydessä tämän tutkielman teorian pohjalta lisättiin malliin kaksi yleisimmin käytössä olevaa taloudellisia asiakkuudenhallinnan mittaria. Uusi teorian pohjalta täydennetty asiakkuudenhallinnan malli on esitetty kuviossa 7. Tutkielman teoriassa esiteltiin myös se, miten asiakkuudenhallintaohjelmisto toimii ja on mukana kuviossa 7 esitetyissä asiakkuudenhallintamallin eri portaissa. Tämän täydennetyn asiakkuudenhallintamallin pohjalta on toteutettu myös tämän tutkielman empiirinen osuus.



Kuvio 7 Asiakkuudenhallintamalli (mukailten Zablah ym. 2004, 485)

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkielman tapausyrityksen kuvaus

Tämän tutkielman tapauksena ja toimeksiantajana toimi IT-infrastruktuurin ja siihen liittyvien tuotteiden, ratkaisujen ja palveluiden kokonaistoimittaja. Kyseessä oleva yritys tarjoaa asiakkailleen paitsi IT-tuotteita myös erilaisia IT-infrastruktuuriratkaisuja ja asiantuntijapalveluja. Yritys pyrkii siihen, että heidän asiakkaansa hyötyisivät suuruuden tuomista eduista ja toisaalta paikallisuudella pyritään siihen, että yrityksen toiminta olisi mahdollisimman joustavaa ja asiakaslähtöistä. Yritys on osa pohjoismaiseen pörssiin listattua konsernia, jonka liikevaihto on noin 1,75 miljardia euroa ja sen palveluksessa on noin 3900 henkilöä 70 paikkakunnalla Pohjoismaissa ja Baltiassa. Suomessa yrityksellä on maanlaajuinen myynti- ja palveluorganisaatio ja noin 300 työntekijää. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, ja aluetoimipisteet löytyvät ympäri Suomea yhteensä 17 eri paikkakunnalta. Yrityksen asiakaskunta koostuu suurista ja keskisuurista teollisuuden, kaupan, palvelujen, pankki- ja rahoitus- sekä julkisen sektorin organisaatioista. Yrityksen tavoitteena on olla jatkuvasti asiakaskeskeisin ja osaavin IT-infrastruktuurin kehityskumppani omille asiakkailleen. Yritys toimii myös tiiviissä yhteistyössä eri toimittajien kanssa.

Yrityksen toiminnan lähtökohtana on löytää aina oikea, asiakkaita parhaiten palveleva vaihtoehto. Kaikissa yrityksen Suomessa toimivissa toimipisteissä noudatetaan laatujärjestelmästandardia ISO 9001:2000 ja ympäristöjärjestelmästandardia ISO 14001:2004. Sertifikaatit kattavat yrityksen tietotekniikkatuotteiden, palveluiden ja ohjelmistojen myynnin ja toimituksen sekä näihin liittyvät hallinto- ja tukitoiminnot. Yrityksessä oli otettu vuoden 2006 lopussa käyttöön Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmisto. Yrityksessä toteutettiin vuoden 2007 loppuun mennessä sisäinen asiakkuudenhallintaohjelmiston ja sen käytön ja maksimaalisen hyödyntämisen jatkokehitysprojekti. Tämä tutkielma oli osa tätä kehitysprojektiä. Tämän tutkielman empiirinen osuus pyrki selvittämään Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston eri käyttäjien kokemuksia ja ajatuksia tapausorganisaation sisällä. Empiirisen tutkimustuloksen toivottiin tuottavan hyödyllistä tietoa paitsi siitä, miten kyseessä olevalla asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla on mahdollista hallita yrityksen asiakkuuksia, myös tuoda esille käytössä mahdollisesti esiintyviä ongelmia tai kehitystarpeita etenkin käyttäjien näkökulmasta. Empiirisen tutkimustuloksen oletettiin tuovan esille myös uusia asioita tai kokonaisuuksia, joita yrityksen tulee ottaa huomioon asiakkuudenhallintaohjelmistojen hankinnassa, käyttöönotossa ja käytön maksimaalisessa hyödyntämisessä.

## 4.2 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu. Laadullisessa tutkimuksessa otannan riittävyyden kriteerinä pidetään aineiston saturaatiota. Tällä viitataan aineiston kylläntymiseen siten, ettei sen lisääminen tuota tutkimusongelman kannalta lisää uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Mäkelä 1990, 42; Eskola & Suoranta 1999, 18, 61). Haastatellut henkilöt pyritään tietenkin valitsemaan aina siten, että heillä olisi asemansa puolesta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 36). Tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen tutkimuskohteena olivat tapausyrityksessä käytössä olevan Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjät. Tutkija sai elokuussa 2007 käyttöönsä listan kaikista asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjistä tapausyrityksen sisällä. Lista piti sisällään kaikki ne henkilöt, jolle oli avattu käyttäjätunnukset ja oikeudet kyseessä olevaan ohjelmistoon 17.8.2007 mennessä. Ohjelmiston käyttäjät oli listassa jaoteltu liiketoimintayksiköittäin seuraavasti: 1) hardware, 2) service, 3) software, 4) solution ja 5) muut. Hardware-ryhmä piti sisällään kyseessä olevan yrityksen asiakasvastuulliset myyjät sekä joitain muita asiakasrajapinnassa myyntityötä tekeviä eri ammattinimikkeillä toimivia henkilöitä. Ryhmästä käytetään jatkossa nimeä myyntiryhmä. Service-ryhmä käsitti yrityksen kaikki tekniset palveluasiantuntijat, ja software-ryhmä ohjelmistotuotteiden asiantuntijoita ja myyjiä. Näistä ryhmistä puhutaan jatkossa service- ja software-ryhminä. Solution-ryhmässä toimii teknisten palvelujen ja ratkaisujen myyjiä ja asiantuntijoita. Myös tästä ryhmästä puhutaan jatkossa solution-ryhmä nimellä. Ryhmä muut, pitää sisällään tapausyrityksen kaikki loput ohjelmiston käyttäjät kuten yrityksen johdon, markkinoinnin, henkilöstöhallinnon, joitain assistentteja ja eri ostoryhmissä työskenteleviä henkilöitä sekä kaikki osa-aikaiset työntekijät.

Tutkija oli sopinut tapausyrityksen kanssa, että haastatteluja painotetaan myyntityötä tekeviin käyttäjiin, koska asiakkuudenhallintaohjelmisto on tapausyrityksessä nimenomaan pääasiallisesti myynnin työväline ja käyttäjiä löytyy tästä ryhmästä myös eniten. Kaikista tapausyrityksen ammattinimikeryhmästä haluttiin tutkimukseen mukaan kuitenkin ainakin vähintään yksi henkilö. Lopulta haastateltavia valittiin otettavaksi myyntiryhmästä 11 henkilöä, service-ryhmästä 5 henkilöä, software-ryhmästä 1 henkilö ja solution-ryhmästä 1 henkilö. Ryhmästä ”muut” valittiin haastateltavaksi kaksi henkilöä johtoryhmästä sillä perusteella, että molemmat olivat olleet asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaprojektissa mukana alusta saakka ja molemmilla oli myös henkilökohtaista kokemusta ja näkemystä ohjelmiston käytöstä. Lisäksi tutkija sai heitä haastatte-



lemalla käsityksen siitä, miksi yritykseen ylipäänsä oli hankittu asiakkuudenhallintaohjelmisto, miten hankintaprosessi oli käytännössä toteutunut, millä perusteella päädyttiin nimenomaan kyseessä olevaan ohjelmistoon, mitä vaatimuksia ohjelmistolle ja asiakkuudenhallinnalle ylipääntään asetettiin ja miten asiakkuudenhallintaohjelmisto tähän mennessä oli vaikuttanut organisaation asiakkuudenhallintaan. Tämän lisäksi tästä ryhmästä haastateltiin yhtä henkilöä, joka kuului yrityksen markkinointiryhmään. Asiakkuudenhallintaohjelmiston projektipäällikköä ei virallisesti tämän tutkimuksen yhteydessä haastateltu, mutta tutkija oli hänen kanssaan puheissa ja tekemisissä koko tämän tutkimusprosessin ajan ja siten tutkija kävi hänen kanssaan aiheen tiimoilta useita suuntaa antavia ja eteenpäin vieviä keskusteluja ja palavereita. Kohdeyrityksen ulkopuolelta haastateltiin lisäksi yhtä tapausyrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan (Microsoft) edustajaa. Tämän haastattelun tarkoituksena oli saada paitsi tietoa asiakkuudenhallintaohjelmiston komponenteista ja mahdollisuuksista myös asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan ajatuksia ja näkemyksiä asiakkuudenhallinnasta yleensä.

Tapausyrityksen johtoryhmään kuuluvat jäsenet ja projektipäällikkö, markkinointiryhmän henkilö sekä ohjelmiston valmistajan edustaja oli valittu haastatteluihin ja keskusteluihin tietoisesti, mutta kaikki muut haastateltavat tutkija arpoi sattumanvaraisesti lipukearvonnalla niin, että kunkin edellä mainitun ryhmän käyttäjistä arvottiin haluttu henkilömäärä ja heille neljä varahenkilöä. Arvonnalla valituille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse kokouskutsu tulevasta haastattelusta ja pyydettiin samalla lupa haastattelun nauhoittamisesta. Kutsun yhteydessä kuvattiin lyhyesti tutkimusaihetta ja sen tarkoitusta. Lisäksi korostettiin tutkimuksen ehdotonta luottamuksellisuutta ja anonymiteettia tietoja julkaistaessa sekä haluttiin tuoda esille ohjelmiston käyttäjien oiva mahdollisuus saada ”äänensä kuuluviin” (ks. Eskola & Suoranta 2001, 56; Eskola & Vastamäki 2007, 26–27). Kukaan haastatteluun kutsutuista henkilöistä ei suoranaisesti kieltäytynyt, mutta kolme henkilöä ei halunnut lopulta osallistua haastatteluun, koska he eivät omasta mielestään tarpeeksi tai ollenkaan käyttäneet kyseessä olevaa asiakkuudenhallintaohjelmistoa eivätkä siten kokeneet, että heillä olisi ollut tutkimuksen kannalta olennaista tietoa kerrottavanaan. Yksi henkilö ei halunnut osallistua haastatteluun sen vuoksi, että hän oli haastattelupyyntöhetkellä viimeisiä päiviä tapausyrityksen palveluksessa. Näiden kolmen henkilön tilalle valittiin uudet haastateltavat jo etukäteen arvottujen varahenkilöiden joukosta.

### 4.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on eniten käytetty haastattelutyyppi. Nimensä mukaisesti haastateltavia on vain yksi kerrallaan.

Tällöin ei ole muita henkilöitä vaikuttamassa haastateltavan vastauksiin, ja vastuu haastattelun suunnasta on täysin haastattelijalla. Yksilöhaastattelu voidaan toteuttaa kasvokkain tapahtuvan haastattelun lisäksi myös puhelinhaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2002, 197–199). Tämän tutkielman yhteydessä toteutettiin yhteensä 22 haastattelua 17.9–12.10.2007 välisenä aikana. Haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilö- ja teema-haastatteluja. Haastattelujen valintaa tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi on perusteltu kappaleessa 1.4.5. Tämän lisäksi teemahaastattelujen valintaan osaksi tätä tutkielmaa vaikutti se, että yleensä teemahaastattelut ovat muodoltaan avoimia ja haastateltava pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin saadun materiaalin voidaan katsoa vastaavan haastateltavien puhetta itsessään (Eskola & Suoranta 1999, 88). Ennen haastattelujen aloittamista tutkija määritteli haastatteluiden teemat tämän tutkimuksen pohjana käytetyn ja teorian myötä joiltain osin täydennetyn Zablahin ym. (2004) asiakkuudenhallintamalliin perustuen ja laati niihin sopivat kysymykset. Koska haastattelujen teemat olivat tarkkaan rajattuja, tutkimusresurssit olivat rajalliset ja teemahaastattelun tekeminen kokeneellekin tutkijalle on haastavaa (Hirsjärvi ym. 2001, 36), päätyi tutkija laatimaan haastatteluihin valmiita kysymyksiä varmistaen näin, että kaikilta haastateltavilta saadaan samat tiedot eikä tärkeitä aiheita jää käsittelemättä. Valmiilla kysymyksillä pyrittiin lisäksi saamaan haastattelujen materiaalista järjestykseltään yhteneväistä ja helposti käsiteltävää. Etukäteen laadittujen kysymysten lisäksi haastattelutilanteessa tehtiin tarpeen vaatiessa tarkentavia ja/tai uusia näkökulmia esille nostavia lisäkysymyksiä.

Kasvotusten haastateltavan kanssa tapahtuvat yksilöhaastattelut katsottiin tässä tapauksessa parhaimmaksi tavaksi saada ”totuus esille”, sillä esimerkiksi ryhmähaastattelujen pelättiin aiheuttavan sen, että ryhmässä on yksi tai kaksi ihmistä, jotka dominoivat puhetta (Hirsjärvi ym. 2001, 63), eikä kaikkien haastateltavien mielipidettä täten selkeästi saada selville. Myös kohdeorganisaation johtoryhmästä valitut kaksi haastateltavaa haluttiin nimenomaan haastatella yksilökohtaisesti, sillä näin tutkija uskoi pystyvänsä syvällisemmin perehtymään heidän näkökulmiinsa ja asiantuntija-mielipiteisiinsä. Kaikki toteutetut haastattelut olivat kahta haastattelua lukuun ottamatta kasvotusten haastateltavan kanssa tehtyjä yksilöhaastatteluja. Kaksi tapausyrityksen aluetoimipisteissä työskentelevää henkilöä haastateltiin tutkimuskustannuksellisista ja aikataulullisista syistä puhelimitse. Omien käytäntöjen hiomiseksi on syytä tehdä ainakin yksi esihaastattelu ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Jos esihaastattelu onnistuu hyvin, voidaan myös siitä saatua materiaalia käyttää osana tutkimusaineistoa. Jos esihaastattelu epäonnistuu, paljastuvat haastattelurungon ongelmakohdat ajoissa (Eskola & Vastamäki 2007, 39–40). Tässä tapauksessa tutkija suoritti yhden esihaastattelun kohdeorganisaatiosta erikseen tähän tarkoitukseen arvotun haastateltavan avulla. Täten tutkija pyrki varmistamaan tekemiensä haastattelukysymysten selkeyden, ymmärrettävyyden ja sen, että niiden avulla saadaan relevanttia tietoa tutkimuskohteesta. Tässä yhteydessä myös

haastatteluissa käytettävä nauhuri testattiin. Tämän lisäksi tutkimuskysymykset luetettiin kahdella täysin ulkopuolisella henkilöllä tarkoituksena varmistaa niiden ymmärrettävyys. Esihaastattelun myötä tehdyt haastattelukysymykset osoittautuivat toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi, ja siten myös testihaastattelun materiaali voitiin ottaa osaksi tutkimusaineistoa.

Eskolan ja Vastamäen (2007, 26–29) mukaan haastattelupaikka ei ole mitenkään epäolennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta, sillä onhan kyse moninaisten sosiaalisten tekijöiden määrittämästä vuorovaikutustilanteesta. Haastattelupaikan tulisi joka tapauksessa olla rauhallinen ja sellainen, ettei haastateltava koe oloansa epävarmaksi. Kahta puhelinhaastattelua lukuun ottamatta kaikki tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyt haastattelut toteutettiin tapausyrityksen tiloissa eli haastateltavien omalla työpaikalla erillisissä neuvotteluhuoneissa ja niin, ettei paikalla tutkijan ja haastateltavan lisäksi ollut muita. Myös luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Haastattelun anti ja sen tulos ovat välittömästi riippuvaisia siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen (Eskola & Suoranta 1999, 88, 94). Tutkija ei tässä tapauksessa henkilökohtaisesti tuntenut kaikkia haastateltuja henkilöitä, vaan tapasi osan heistä ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa. Jo haastattelupyynnön yhteydessä haastateltavat joko tunnistivat tai saivat tietää, että haastattelija on saman organisaation jäsen ja lisäksi haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja luottamuksellisuudesta. Tutkija uskoi ja koki tämän synnyttäneen hänen ja haastateltavien välille ainakin jollain tasolla luottamusta, ja helpottaneen näin haastateltavien kynnystä kertoa avoimesti ja vilpittömästi ”miten asiat todella ovat”.

Eskolan ja Suorannan (1999, 90) mukaan haastattelijan perusohje on se, että kaikkeen pitää olla varautunut. Esimerkiksi teemahaastatteluja toteuttava haastattelija voi joutua hyvinkin erilaisiin keskusteluihin haastateltavien kanssa. Joskus asiat tulevat haastateltavilta ikään kuin itsestään, kun taas joskus eteenpäin pääsy on vaikeaa. Tämän tutkimuksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen kesto vaihteli jonkin verran. Lyhin haastattelu kesti noin 15 minuuttia ja pisin noin tunnin. Tämä vaihtelu johtui varmasti siitä, että osa haastateltavista tuntui selkeästi tuntevan asiakkuudenhallinnan aihealueen muita paremmin ja osaksi myös siitä, että eri henkilöt käyttäytyvät ja kokevat haastattelutilanteen yksinkertaisesti eri tavalla ja toiset ovat yleensäkin monisanaisempia kuin toiset (ks. Eskola & Vastamäki 2007, 38–41).

#### **4.4 Aineiston analysointimenetelmät**

Laadullisen aineiston yksi rikkaus piilee erilaisten aineiston analysointitapojen runsaudessa. Jos yksi tapa ei tunnu johtavan mihinkään tai tuntuu muuten toimimattomalta, voidaan soveltaa jotain toista tapaa (Eskola & Suoranta 1999, 163). Ensimmäinen vaihe

haastattelujen toteutuksen jälkeen oli niiden puhtaaksi kirjoittaminen eli litterointi. Riippuu aineistoon käytettävistä analyysikeinoista, miten ja millä tarkkuudella haastattelut tulisi purkaa (Eskola & Vastamäki 2007, 41–42). Tämän tutkimuksen yhteydessä tehtyjen haastattelujen litterointi oli erittäin työläs vaihe ja vei runsaasti aikaa, sillä haastattelut purettiin tarkasti sana sanalta. Tällaiseen tarkkaan litterointiin päädyttiin siksi, ettei tässä vaiheessa oltu vielä täysin varmoja kaikista mahdollisista aineiston analysointimenetelmistä ja toisaalta taas oli päätetty, että haastateltujen henkilöiden tarkkoja vastauksia haluttiin käyttää aineiston analysoinnin yhteydessä perustelevaan, kuvaamaan ja elävöittämään tekstiä (Eskola & Suoranta 1999, 176). Litteroinnin jälkeen tutkijalla oli analysoitavanaan 95 sivua tekstiä.

Litteroinnin jälkeen aineistoa ryhdyttiin analysoimaan lukemalla se ensin useaan kertaan läpi. Eskolan ja Vastamäen (2007, 42–43) mukaan teemahaastatteluaineistoa on useimmiten analysoitu teemoittelemalla. Teemoittelu kuvaa haastatteluaineiston analysointiprosessia, jossa samaa teemaa käsittelevät haastatteluosuudet kootaan yhteen. Teemoittelua käytettiin myös tämän tutkimusaineiston analysoinnissa. Teemoittelun käyttö seurasi luontevasti haastattelujen teemaluonteesta. Ensin otettiin yksi teema ja sen sisältä antoisimmalta vaikuttavimmat haastatteluvastaukset ja katsottiin mitä ne pitivät sisällään. Näin konstruoitua kuvaa aineistosta muokattiin taas seuraavan haastattelun avulla, kunnes koko aineisto oli menty läpi. Tämän jälkeen aloitettiin tulosten kirjoittaminen.

## 4.5 Osallistuva havainnointi

Kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat ja mitä ympärillä tapahtuu. Mutta ne eivät kerro sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin (observation) avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa (Hirsjärvi ym. 2002, 199). Tämän tutkielman empiirisen osuuden yhtenä tutkimusmenetelmänä oli osallistuva havainnointi. Tämän tutkimuksen tekijä toimi ja työskenteli itse tutkimuksen tapausyrityksen organisaation sisällä. Tämä luonnollisesti tuottaa lisäinformaatiota tutkimukseen ja vaikuttaa myös jollain tapaa tulosten luonteeseen. Siksi tulee lyhyesti kartoittaa ja pohdita paitsi tutkijan ennako-oletuksia myös tutkimuksen tekemisen aikana esille tulleita havaintoja.

Havainnointia helpottaa, jos tutkija tutustuu kenttäänsä etukäteen ja tekee itsestään ”tutun” tutkittaville. Näin onnistuu mahdollisimman aidon ilmapiirin saavuttaminen. Oleellista on, että tutkija kertoo rehellisesti aikomuksistaan tutkittaville, muttei paljasta yksityiskohtaisia tutkimusongelmia (Liukkonen & Åstedt-Kurki 1994, 51). Tutkijalla oli lähes seitsemän vuoden kokemus kohdeorganisaation toiminnasta ja sen työtavoista.

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittava asiakkuudenhallintaohjelmisto oli kuitenkin tutkijalle uusi, joten siihen ei nähdä kohdistuneen voimakkaita ennakko-oletuksia suuntaan tai toiseen. Tutkija ei ollut itse käyttänyt kyseessä olevaa asiakkuudenhallintaohjelmistoa, mutta tämän tutkimuksen aloitusvaiheessa hänelle esiteltiin lyhyesti sen sisältöä. Tutkija ei ollut myöskään osallistunut millään tavalla ohjelmiston hankintaan, käyttöönottoon, kehittämiseen tai edes käytön koulutuksiin. Luonnollisesti tutkija oli kuitenkin organisaation sisällä jo etukäteen kuullut asiakkuudenhallintaohjelmiston eri käyttäjäryhmiltä kommentteja, mielipiteitä ja ajatuksia liittyen sen toimivuuteen, käytettävyyteen sekä siihen liittyvään sisäiseen markkinointiin. Näiden kommenttien perusteella tutkijalle ei voida kuitenkaan sanoa muodostuneen voimakkaita olettamuksia eikä varsinkaan validia, yleistettävissä olevaa tietoa asiakkuudenhallinnan todellisesta tilasta yrityksessä tai asiakkuudenhallintaohjelmiston toimivuudesta sen käyttötarkoituksessa.

Kenttätyön toteutumiseksi tutkijan tulee päästä sisälle sopiviin tilanteisiin ja havainnoida toimintoja, ihmisiä ja fyysistä ympäristöä. Tutkijan tulee myös avoimesti laajentaa tietoisuuttaan ympäristönsä tapahtumista. Osallistuvana havainnoijana tutkijan on hyvä olla välillä sisällä tapahtumissa ja tarkkailla niitä ulkopuolisen silmin saadakseen kuvan kokonaisuudesta (Liukkonen & Åstedt-Kurki 1994, 52–53). Useampi henkilö oli tapausyrityksen sisällä kuullut siitä, että tämän tutkimuksen tekijä teki tutkimusta juuri kyseessä olevasta aiheesta. Täten tutkija koko tutkimusprosessin ajan keskusteli useaan kertaan eri ihmisten kanssa ja eri tilanteissa aiheesta ja tapausyrityksessä käytössä olevasta asiakkuudenhallintaohjelmistosta myös haastattelujen ulkopuolella. Keskusteluja käytiin käytävällä, kahvipöydässä ja joskus puhelimesta muiden asioiden yhteydessä. Joku käyttäjistä innostui myös demonstroimaan tutkijalle ohjelmistosta jotain ominaisuutta, josta hän halusi kertoa. Kaikki tämä rikastutti ja laajensi tutkijan käsitystä aihealueesta yleisesti tapausyrityksen kohdalla, mutta ei tuonut kuitenkaan esille sellaista merkittävää uutta tietoa, jota tutkija ei olisi saanut tekemiensä haastattelujen myötä.

## **4.6 Microsoft Dynamics CRM 3.0**

Tässä kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen tapausyrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston Microsoft Dynamics CRM 3.0 (myöhemmin MS Dynamics CRM 3.0) ominaisuuksia ja mahdollisuuksia. Esitellyt ohjelmiston ominaisuudet ja mahdollisuudet perustuvat paitsi ohjelmistonvalmistajan sähköiseen materiaaliin myös tapausyrityksen asiakkuudenhallinnan projektipäällikön, kahden johtoryhmän jäsenen (joista käytetään ainoastaan tunnistenumeroja J1 ja J2) sekä ohjelmistonvalmistajan edustajan (josta käytetään tunnistenumeroa Q1) haastatteluista saatuun informaatioon. Ohjelmiston valmistajan vapaamuotoinen haastattelu tai pikemminkin keskustelu to-

teutettiin 12.10.2007 pääkaupunkiseudulla tutkimuksen tapausyrityksen tiloissa. Kyseinen henkilö esitteli tutkijalle ohjelmiston ominaisuuksia sähköisen materiaalin avulla, ja tämän lisäksi tutkija esitti hänelle joitain etukäteen mietittyjä kysymyksiä, joskin suureen osaan kysymyksistä tuli vastaus jo ohjelmistonvalmistajan edustajan esityksen pohjalta.

**Ohjelmiston hankintaprosessista tapausyrityksessä.** Asiakkuudenhallintaohjelmiston hankinnan taustalla tapausyrityksessä oli ennen kaikkea tarve myynnin ja muiden liiketoimintaprosessien parempi hallittavuudesta, seurattavuudesta ja ennustettavuudesta. Tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltu henkilö J1 kertoi, että tästä tarpeesta lähti liikkeelle asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaprosessi. Hankintaprosessia varten perustettiin niin sanottu ”hankinta- ja ohjausryhmä”, joka vastasi ohjelmiston hankintaan liittyvistä asioista projektin alusta loppuun. Hankintaprosessin alussa tapausyrityksessä tavattiin useampia eri asiakkuudenhallintaohjelmiston toimittajia ja mietittiin, mikä ohjelmistoista olisi kaikkein soveltuvin tapausyrityksen tarpeisiin ja prosesseihin.

Kaikista asiakkuudenhallintaohjelmistoista valittiin lopulta neljä eri ohjelmistoa, joihin tutustuttiin paremmin ja joiden ominaisuuksia pisteytettiin ja testattiin käytännössä. Hankintaprosessissa oli kiinteästi mukana myös yrityksen koko johto sekä jonkin verran yrityksen ulkopuolisia konsultteja ja asiantuntijoita. Hankinta- ja ohjausryhmä sekä tapausyrityksen johto yhdessä asettivat ohjelmistolle vaatimuksiksi muun muassa käyttäjävälisyyden, kustannustehokkuuden sekä helpon ja nopean käyttöönoton mahdollisuuden. Lopulliseen valintaan vaikutti näiden vaatimusten täyttymisen lisäksi myös ohjelmiston hinta, sillä tapausyritys oli valitun ohjelmiston valmistajan tärkeä sopimus-kumppani jo entuudestaan.

**Ohjelmiston operatiivisista ominaisuuksista.** Ohjelmistonvalmistajan edustajan (Q1) mukaan MS Dynamics CRM-asiakkuudenhallintaohjelmiston 3.0 -versio on toimiva ja tehokas markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintojen paketti. Hänen mukaansa ohjelmisto soveltuu parhaiten niin pienille, keskikokoisille kuin suurillekin yrityksille, joilla on yrityksessään jo aikaisempaa Microsoft-teknologiaa käytössä. MS Dynamics CRM 3.0-asiakkuudenhallintaohjelmisto on suunniteltu toimimaan yhdessä Microsoft Outlook-sähköpostijärjestelmän kanssa. Ohjelmiston valmistajan mukaan se tarjoaa täten käyttäjille usein jo entuudestaan tutun työskentelytavan ja tulee osaksi käyttäjien jokapäiväistä työtä huomaamatta. Ohjelmiston valmistaja lupaa tämän myötä myös, että ohjelmisto mahdollistaa yritykselle pienemmät koulutuskustannukset, laajemman lopputuottavuuden ja nopean investoinnin takaisinmaksun. MS Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa käyttäjille suoran pääsyn asiakastietoihin Microsoft Outlook -sähköpostijärjestelmästä tai minkä tahansa internetselaimen kautta. Tämä

mahdollistaa liiketoiminnalle tärkeiden tietojen saannin aina tarvittaessa. Ohjelmistonvalmistajan edustajan Q1:sen mukaan MS Dynamics CRM 3.0 on valmistuote ja sellaisenaan valmis käyttöön otettavaksi. Ohjelmistoa voidaan kuitenkin tarvittaessa räätälöidä sen omilla työkaluilla vastaamaan jokaisen yrityksen yksilöllisiä tarpeita. Tämän tutkielman rajallisuuden vuoksi tässä yhteydessä ei esitellä MS Dynamics CRM 3.0 -ohjelmiston kaikkia mahdollisia komponentteja ja ominaisuuksia vaan käydään lyhyesti läpi myynnin, markkinoinnin ja palvelun komponentit, koska tämän empiirisen tutkimuksen yhteydessä haastateltiin käyttäjiä juuri näistä käyttäjäryhmistä. Ohjelmisto tarjoaa yrityksen myynnille muun muassa seuraavat ominaisuudet:

- **Myyntimahdollisuudet (leads & opportunities).** Myyntimahdollisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta syöttää ohjelmiston tietokantaan tiedot mahdollisesta uudesta potentiaalisesta asiakkaasta. Tässä yhteydessä voidaan myös määrittää se, onko asiakkaaseen jo oltu yhteydessä tai mikä on myyntimahdollisuuden sen hetkinen status yleensäkin.
- **Asiakastilit (Accounts).** Tämän komponentin kautta voidaan hakea tietokannassa jo olevia asiakkaita nimen perusteella tai lisätä ja luoda uusia asiakasprofiileja. Lisäksi tietokanta sisältää prospekteja ja tietoja kumppaniyrityksistä.
- **Kontaktit (Contacts).** Kontakti -komponentti sisältää kaikki tiettyyn asiakkaaseen liittyvät kontaktihenkilöt ja heidän yhteystietonsa.
- **Markkinointilistat (Marketing lists).** Tietokannassa olevat asiakaskontaktit voidaan halutessa lisätä tietyille markkinointilistoille, jolloin he saavat kutsun tiettyihin tai haluttuihin asiakastapahtumiin tai heitä lähestytään tietyin markkinoinnillisin keinoin.
- **Kilpailijat (Competitors).** Tietokantaan voidaan myös syöttää tietoja mahdollisista yrityksen kilpailijoista.
- **Tuotteet (Products).** Tietokantaan voidaan halutessa viedä yrityksen tuote tai tarjoamatietoja.
- **Myyntikirjallisuus (Sales literature).** Ohjelmiston tietokantaan voidaan viedä haluttua myynti- ja markkinointimateriaalia esimerkiksi esitteitä, raportteja ja kilpailijatietoja ja niitä voidaan myös laatia, hallita ja jaella vaivatta.
- **Tarjoukset (Quotes).** Yrityksen myynti voi halutessaan syöttää kaikki tietyille asiakkaille tehdyt tarjoukset ja ylläpitää niiden statusta ohjelmiston tietokannassa.
- **Tilaukset ja laskut (Orders & Invoices).** Tietokantaan voidaan myös liittää tarvittaessa asiakastilauksia ja -laskuja tai niiden tietoja. Tällaisia tietoja harvemmin kuitenkaan säilytetään asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokannassa, vaan tiedot siirtyvät esimerkiksi yrityksen ERP -järjestelmästä.
- **Nopeat kampanjat (Quick campaigns)** -komponentti mahdollistaa sen, että myynnin- ja markkinoinnin henkilöstö voi lähettää sähköpostia halutulle listalle

ja seurata palautetta. Pikakampanja voidaan luoda myyntiedustajan laatiman luettelon pohjalta. Toiminto luo puhelun, sähköpostiviestin ja tapaamisen myöhempää tarvetta varten, lähettää joukkosähköpostin sekä luo tarvittavat kirjeet ja faksit. Ohjelmisto seuraa automaattisesti vastauksia ja kertoo myyntiedustajille, mitkä toimenpiteet on toteutettu ja mitkä ovat vielä kesken.

Tapausyrityksessä olivat myynnin aktiivisessa käytössä tutkijalle annettujen tietojen mukaan edellä luetelluista ominaisuuksista kaikki muut paitsi tuotteet, tarjoukset, myyntikirjallisuus, tilaukset, laskut ja nopeat myyntikampanjat. Myynnille oli tämän lisäksi räätälöity ohjelmistoon joitain komponentteja. Myyntitoimintojen osalta ohjelmistoon oli lisätty ”to do accounts” eli ”tehtävänäkymä”, jonka kautta myynti pystyy poimimaan ne asiakkuudet ja prospektit, joita ei ole kontaktoitu tai olla kontaktoimassa tietyin ennalta määrättyin ehdoin. Asiakkuuteen liittyvää tietosisältöä oli muutettu myös sopimaan paremmin tapausyrityksen tarpeisiin ja tietosisältöä täydennetty segmentointitiedoilla. Henkilöihin liittyvää tietosisältöä oli muutettu vastaamaan paremmin tapausyrityksen tarpeita. Myyntimahdollisuuksien tietosisältöä oli muutettu lisäämällä joitain marginaaleja, laskentasaäntöjä ja liiketoimintayksikkökohtaisia lisäkenttiä. Ohjelmiston tietokantaan oli tapausyrityksen myynnille lisätty myös niin sanottu tietokantataulu ”forecast” eli myyntiennusteet. Taulu oli linkitetty myyntimahdollisuus-komponentin alle tarkoittaen, että yhteen myyntimahdollisuuteen voitiin linkittää haluttu määrä myyntiennusteita. Myyntiennusteentieteen tarkoitus on helpottaa ennustamista niiden asiakkuuksien kohdalla, jotka ostavat tapausyritykseltä tuotteita säännöllisesti. Kenttiin oli myös lisätty joitain laskentasaäntöjä. Tapausyritys oli halunnut ohjelmistoon myös toiminnon, jonka taakse voitiin lisätä yrityksen voimassa olevat sopimukset (agreements) eri asiakkuuksien kanssa. Sopimukset oli tallennettu ohjelmiston tietokantaan fyysisinä liitteinä. Tapausyrityksen tapauksessa ohjelmistoon ohjelmoitiin myös liittymä, jonka tarkoitus oli lukea sisään muuttuneet yritystiedot, uudet myyntimahdollisuudet ja sovitut tapaamiset kolmannen osapuolen järjestelmästä. Liittymä ei ollut tapausyrityksessä kuitenkaan käytössä.

Tapausyrityksen markkinoinnista haastateltu henkilö kertoi käyttävänsä ohjelmistoa päivittäin erilaisten markkinointitoimenpiteiden hallintaan. Hän kertoi syöttävänsä ohjelmiston tietokantaan kaikki käynnissä olevat markkinointitoimenpiteet, seminaarit sekä muut tapahtumat ja kampanjat. Lisäksi hän kertoi hakevansa ohjelmiston tietokannasta tietyillä kriteetereillä eri asiakaskohderyhmiä. Ohjelmiston tietokannassa ylläpidettiin myös seurantadokumentteja eli loppuraportteja eri tilaisuuksiin osallistuneista asiakkaista. Ohjelmistosta markkinoinnille löytyvät komponentit ovat seuraavat:

- **Myyntimahdollisuudet (Leads).**
- **Asiakastilit (Accounts).**
- **Asiakaskontaktit (Contacts).**



- **Markkinointilistat (Marketing lists).** Tiettyjä kampanjoita koskevien tai minkä tahansa tulevan kampanjan käyttöön tarkoitettuja luetteloita voidaan luoda ja hallita helposti. Luetteloja voi luoda tallennettujen asiakastietojen perusteella tai tuomalla yhteystietoja monista eri lähteistä samaan säilytyspaikkaan.
- **Markkinointikampanjat (Campaigns).** Markkinointikampanjastrategioita voidaan suunnitella budjettien, kululaskelmien, alennuskoodien, kohdetuotteiden ja markkinointimateriaalien perusteella.
- **Tuotteet (Products).**
- **Myyntikirjallisuus (Sales Literature).**
- **Nopeat kampanjat (Quick campaigns).**

Palvelupuolelle (service) ohjelmistosta löytyy seuraavat ominaisuudet:

- **Palvelukalenteri (Service Calender).** Palvelukalenterin avulla pystytään hallitsemaan yrityksen palveluasiantuntijoiden kapasiteettia ja resursointia.
- **Tapaukset (Cases)** -komponentti mahdollistaa useampien eri palveluaktiviteettien tallentamisen ja seuraamisen.
- **Asiakastilit (Accounts).**
- **Kontaktit (Contacts).**
- **Tietämispohja (Knowledge Base)** on ratkaisutietokanta, johon voi tallentaa ratkaisuja yleisimpiin ongelmiin.
- **Sopimukset (Contracts)** -komponentti mahdollistaa palvelusopimusten luomisen ja hallinnan sekä sopimustietojen automaattisen päivityksen asiakaspalvelutapausten hoidon jälkeen.
- **Tuotteet (Products).**
- **Palvelut (Services).**

Näistä ominaisuuksista tutkijalle annettujen tietojen mukaan tapausyrityksessä aktiivisessa käytössä olivat palveluaktiviteetit (service activity) ja kompetenssirekisteri, joka oli räätälöity ohjelmistoon tapausyritystä varten. Kompetenssirekisterin tarkoitus on toimia nimensä mukaisesti rekisterinä, johon tallennetaan tapausyrityksessä työskentelevien henkilöiden eri osaamisalueet ja vahvuudet. Kompetenssirekisterin tavoitteena on helpottaa sopivan osaajan löytämistä työtehtävälle. Tämän myötä ohjelmistoon tehtiin myös ”osaamisalueet” -komponentti. Tämän entiteetin tarkoitus oli toimia tietokantana johon listataan kaikki tapausyrityksen kannalta tärkeät osaamisalueet. Ohjelmistoon lisättiin osaamisalueisiin liittyen vielä ”asiantuntijoiden osaamisalueet” -komponentti, joka toimi välitauluna ja mahdollistaa sen, että henkilön kompetenssirekisteriin voidaan liittää haluttu määrä osaamisalueita. Palvelupuolelle räätälöitiin ohjelmistoon tapausyritystä varten myös joitain muita komponentteja. Ohjelmistoon lisättiin aktiviteettien massasulkemiskomponentti, koska ohjelmistossa ei automaattisesti ollut mahdol-

lista sulkea useampaa aktiviteettia kerrallaan. Koska tapausyrityksessä aktiviteetit kuitenkin haluttiin sulkea tietyin aikavälein, räätälöitiin heitä varten ohjelmistoon komponentti, jonka avulla aktiviteettejä (lähinnä palveluaktiviteettejä) voitiin sulkea massana. Ohjelmistoon lisättiin myös palveluaktiviteettien automaattinen numerointi. Tämän komponentin tarkoitus oli luoda jokaisesta yrityksen palveluaktiviteetista juoksevan numeroinnin kautta yksilöllinen. Edelleen ohjelmistoon tehtiin tapausyritystä varten palvelu aktiviteettien kopiointikomponentti, joka kopioi palveluaktiviteetin tietyin ennalta määrättyin ehdoin. Komponentin tarkoituksena oli helpottaa palveluaktiviteettien syöttöä ohjelmiston tietokantaan. Palvelutoimintojen puolella tehtiin myös niin sanottu kompetenssirekisteri. Tapausyrityksessä haluttiin ohjelmistoon myös tietokantataulu nimeltään ”sertifikaatit ja kurssit”. Tämän tietokantataulun tarkoitus on toimia tietokantana, johon syötetään kaikki tapausyrityksen kannalta relevantit sertifikaatit ja kurssit. Sertifikaatteihin ja kursseihin liittyen ohjelmistoon lisättiin vielä ”asiantuntijan sertifikaatit ja kurssit”-toiminto. Entiteetti toimi välitauluna ja mahdollisti sen, että henkilön kompetenssirekisteriin voidaan liittää haluttu määrä sertifikaatti ja kurssirivejä.

**Ohjelmiston analyyttisistä ominaisuuksista.** MS Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa analyyttisellä puolella niin sanotut SQL Server integraatio-työkalut kuten analysointityökalut (tiedon rikastaminen ja tiedon louhinta), raportointityökalut ja erilaisia tilastollisia menetelmiä. Joustavat raportointimahdollisuudet antavat johdolle hyvän näkymän yrityksen toimintaan, ja tiedot voidaan viedä Microsoft Exceliin analysoitavaksi. Tapausyrityksen tapauksessa ohjelmisto oli integroitu yrityksen omaan raportointijärjestelmään, ja asiakasinformaation analysointia toteutettiin jonkin verran tämän kautta. Tutkimuksen rajauksen vuoksi ei tässä tutkielmassa kuitenkaan keskitytä asiakkuudenhallintaohjelmiston analyyttiseen puoleen.

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Aineiston raportoinnista

Tulokset analysoidun aineiston pohjalta pyrittiin kirjoittamaan siten, että niistä selviäisi lukijalle paitsi kunkin tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjäryhmän näkemykset asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston eri osatekijöistä myös eroavaisuudet eri käyttäjäryhmien näkemysten välillä. Tekstissä pyrittiin myös tuomaan esille tutkijan havaitsemia ja arvioimia syitä havaittuihin eroavaisuuksiin. Empiirisen tutkimuksen tuloksia olisi vaihtoehtoisesti voitu raportoida niin, että jokaisen käyttäjäryhmän näkemykset asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintaohjelmiston eri osatekijöistä olisi koottu omaksi alaluvukseen ja edetty sitten seuraavan käyttäjäryhmään. Tämä vaihtoehto ei olisi kuitenkaan tuonut esille eri käyttäjäryhmien näkökulmien eroavaisuuksia halutulla tavalla. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, tulosten raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia perustelemaan, kuvaamaan ja elävöittämään tekstiä. Lainauksia on pyritty käyttämään harkitusti ja siten, että ne kuvaisivat jokaisen käyttäjäryhmän näkemystä tarkasteltavasta osatekijästä mahdollisimman yleisellä tasolla.

Tutkijan ja organisaation väliseen suhteeseen liittyy tutkimusluvan saaminen ja tutkittavien sekä tutkimustuloksien ”suojeleminen”. Tutkimuksessa, jossa on mukana jokin organisaatio vaaditaan yhteistyötä ainakin seuraavan kolmen osapuolen välillä: itse organisaation, tutkijan ja haastateltavien (Borgatti & Molina 2005, 107). Tässä tutkielmassa tapausyrityksen edustajien kanssa oli erikseen sovittu millä tavalla organisaation saa tuoda tässä tutkimusraportissa esille. Haastateltavista ja kyselyihin vastanneista kirjoitetaan tutkimusraportissa niin, ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Tästä syystä suorien haastatteluista saatujen lainauksien jälkeen mainitaan eri käyttäjäryhmien kohdalla vain tunnusnumero niin, ettei sen perusteella ketään yksittäistä haastateltavaa voida erottaa. Kaikista haastatelluista käyttäjistä on luotu lista (taulukko 2), josta selviävät haastateltavan henkilön tunnistenumero, käyttäjäryhmä, sukupuoli, ikä, koulutus, toimipiste sekä se, kauanko kyseinen henkilö oli haastatteluhetkellä käyttänyt tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Kaikkien haastateltujen henkilöiden kohdalla ei julkaistu edes sukupuoli tai ikää, sillä heidät voitaisiin mahdollisesti niiden perusteella tunnistaa. Sama pätee johtoryhmästä haastateltuihin kahteen henkilöön sekä MS Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan edustajan antamien vastausten yhteydessä. Haastateltavat käyttäjät olivat käyttäneet tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoa keskimäärin 10,4 kuukautta, ja kahdeksalla kaikista 21 haastatellusta käyttäjästä oli aikaisempaa kokemusta samasta tai jostain muusta asiak-

kuudenhallintaohjelmistosta esimerkiksi aikaisemmasta työpaikasta. Käyttöaste vaihteli käyttäjäryhmittäin ja henkilöittäin melko paljon useammasta kerrasta päivässä kerran kuukaudessa tapahtuvaan käyttöön. Yleisesti ottaen käyttäjät kuitenkin käyttivät ohjelmistoa suunnilleen 1-2 kertaa viikossa.

Taulukko 2 Lista haastatelluista käyttäjistä

Lyhenne	Käyttäjärühmä	Sukupuoli	Ikä	Toimipiste	Käyttänyt ohjelmistoa	Koulutus
H1	Service	Mies	35	Pääkonttori	9 kk	2. asteen koulutus
H2	Service	Mies	31	Pääkonttori	6 kk	2. asteen koulutus
H3	Service	Mies	38	Pääkonttori	2 vuotta	2. asteen koulutus
H4	Service	Mies	28	Pääkonttori	5 kk	3. asteen koulutus
H5	Service	Mies	45	Aluepiste	6 kk	3. asteen koulutus
H6	Myynti	Nainen	Ei julkaista	Aluepiste	1 vuosi	2. asteen koulutus
H7	Myynti	Mies	42	Aluepiste	1 vuosi	2. asteen koulutus
H8	Myynti	Mies	39	Pääkonttori	6 kk	3. asteen koulutus
H9	Myynti	Mies	43	Aluepiste	1 vuosi	2. asteen koulutus
H10	Myynti	Mies	38	Pääkonttori	6 kk	2. asteen koulutus
H11	Myynti	Mies	31	Pääkonttori	9 kk	3. asteen koulutus
H12	Myynti	Mies	33	Pääkonttori	1,3 vuotta	2. asteen koulutus
H13	Myynti	Mies	35	Aluepiste	6 kk	3. asteen koulutus
H14	Myynti	Mies	58	Pääkonttori	1 vuosi	1. asteen koulutus
H15	Myynti	Mies	37	Aluepiste	1 vuosi	2. asteen koulutus
H16	Myynti	Nainen	Ei julkaista	Aluepiste	1 vuosi	2. asteen koulutus
H17	Markkinointi	Ei julkaista	Ei julkaista	Pääkonttori	6 kk	2. asteen koulutus
H18	Solution	Mies	50	Pääkonttori	1 vuosi	2. asteen koulutus
H19	Software	Ei julkaista	Ei julkaista	Pääkonttori	1 vuosi	2. asteen koulutus
J1	Johtoryhmän jäsen 1	Ei julkaista	Ei julkaista	Pääkonttori	1 vuosi	Ei julkaista
J2	Johtoryhmän jäsen 2	Ei julkaista	Ei julkaista	Pääkonttori	1 vuosi	Ei julkaista

1.asteen koulutus = peruskoulu

2.asteen koulutus = lukiot ja ammattikoulut

3. asteen koulutus = ammattikorkeakoulu ja yliopistot

## 5.2 Asiakkuudenhallintastrategia ja visio

Tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltu henkilö (J1) määrittä asiakkuudenhallinnan niin, että ensin yrityksen pitää ymmärtää millaisia asiakkuuksia yrityksellä on ja sen jälkeen on mietittävä miten näitä erityyppisiä asiakkuuksia voidaan järkevästi hallita. Hänen mukaansa yrityksen tulee pystyä muodostamaan asiakassegmenttejä, joissa yrityksen asiakkaat on jaettu koon mukaan isoihin ja pieniin asiakkaisiin sekä tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin asiakkaisiin. Tämän lisäksi jokaiselle asiakkuudelle tulisi määrittää niin sanottu omanlaisensa hoitomalli, joka pitää sisällään esimerkiksi sen, miten asiak-

kaaseen ollaan yhteydessä ja mitkä ovat asiakkaaseen tarvittavat kontaktipinnat. Tämän lisäksi asiakkuutta ja sen hallintaa tulisi vielä systemaattisesti koko ajan seurata.

Myös tapausyrityksen eri käyttäjäryhmien haastateltavia pyydettiin ensimmäiseksi määrittelemään asiakkuudenhallinnan käsite. Osa haastateltavista määritteli käsitteen yhdellä lauseella, kun taas osa paljon laajemmin. Vastausten laajuudessa ja asiakkuudenhallinnan näkemyksissä voitiin nähdä joitain eroja eri käyttäjäryhmien välillä. Service-ryhmästä haastatellut henkilöt näkivät asiakkuudenhallinnan ainoastaan teknologiana eli toisin sanoen työkaluna, jonka avulla asiakkaaseen liittyviä tietoja ylläpidetään.

*”Sitä, että on siis järjestelmä, joka tuottaa koko firmalle niinkun yhtenäisen paikan tallentaa asiakkaan tietoja.”*

(H1, service)

Myyntiryhmässä asiakkuudenhallinta nähtiin jo laajemmasta näkökulmasta ja sitä ajateltiin muutakin kuin vain teknologiana. Esille nousi kaikissa vastauksissa asiakastiedon säilyttämisen tärkeys, oikeellisuus ja yhdenmukaisuus yrityksen sisällä. Myös myyntiryhmässä asiakkuudenhallinta yhdistettiin kuitenkin automaattisesti sitä tukevaan asiakkuudenhallintaohjelmistoon. ja sen olemassaolo oli vastauksissa itsestään selvyys.

*”Asiakkuudenhallinta...mä kyllä melkein näkisin, että se liittyy toho CRM:ään [tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoon] aika pitkälti elikkä siihen, että, mul on siitä konkreettinen esimerkki asiakkuudenhallinnasta, kun mä tulin tänne töihin, niin edeltäjäni – nimeltä mainitsematon henkilö – niin ei ollu jättäny minkään näköstä taustatietoa yhtään mistään asiasta, eli kun meni asiakkaalle, ni oli ihan pää pyörällä, ei ollu hajuakaan siitä, että miten asioita on aikasemmin hoidettu elikkä silloin asiakashallinta oli iha lapsen kengissä mun osalta, mut nyt mä tiedän, ja ne [asiakastiedot] on nyt laitettu tonne [asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokantaan] kaikki. Seuraavan on paljo helpompi sitte mahdollisesti lähteä mukaan, eli asiakkuudenhallinta...mä nään sitä tiettyjä toimintatapoja, tämmösiä rutiineja, tämmösiä ni noudatetaan.”*

(H11, myynti)

Markkinoinnista haastatellun henkilön mukaan asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan kaikkea asiakassuhteen hoitamiseen tarvittavaa työtä ja sen dokumentointia jollain tavalla. Service ja software-ryhmästä haastatellut kertoivat asiakkuudenhallinnan tarkoittavan sitä, että tietoja asiakkaista ylläpidetään.

*”Hmm...että on tietoa, siis että löytyy helposti ja on myös ylläpidettyä tietoa asiakkaista, eli periaatteessa kaikkien kanssa kenen kanssa on oltu tekemisissä niin siitä löytyy historiaa.”*

(H19, software)

Asiakkuudenhallintastrategia oli molempien tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltujen henkilöiden (J1 ja J2) mukaan tärkeä ja keskeinen, mutta sen merkitystä yrityksissä usein vähätellään. Heidän mukaansa tapausyrityksessä ei silti varsinaisesti ole määritelty asiakkuudenhallintastrategiaa, mutta se pitäisi tehdä. Asiakkuudenhallintastrategisia asioita ja toimintatapoja oli yrityksessä kuitenkin toki mietitty. J1 näki tapausyrityksen asiakkuudenhallintana sen, että nykyisistä asiakkaista pyritään kaikin tavoin pitämään kiinni ja siinä yhteydessä myynnillä ja myyjillä on suuri merkitys. Hän kertoi lisäksi, että yritys on viimeisen puolen vuoden aikana panostanut huomattavasti uusasiakashankintaan. J2:en mukaan tapausyrityksen asiakkuudenhallintaa on toteutettu huolehtimalla ensin perusasiat kuntoon kuten se, että yrityksessä on toimiva asiakkuudenhallintaohjelmisto.

Tapausyrityksen asiakkuudenhallinnan visio oli J1:en mukaan se, että yritys pyrkii palvelemaan asiakkaita tehokkaasti sekä maanlaajuisesti että paikallisesti. Avainasemassa olivat hänen mukaansa ratkaisut ja palvelut. J2:en mukaan yrityksen visiona on panostaminen vahvoihin asiakassuhteisiin ja asiakastietojen järjestelmällinen säilyttäminen ja ylläpitäminen.

Myös käyttäjiltä kysyttiin tapausyrityksen asiakkuudenhallintastrategiasta ja visiosta. 19:sta haastatellusta käyttäjästä viisi henkilöä (kaikki myyntiryhmästä) kertoi oman käsityksensä tapausyrityksen asiakkuudenhallintastrategiasta ja visiosta. Loput haastatellut käyttäjät kertoivat, että heillä ei ole asiasta minkäänlaista käsitystä.

*”Ei harmainta aavistusta.”*

(H1, service)

*”No visiosta mä en oo nyt ihan tota niin täysin silleen tota niin, et...se niinku meidän strategia on tota niin..ainakin tänään vielä se et tota on niinku jaettu nää asiakkaat suuriin, keskikokosiin ja sit pieniin asiakkaiisiin ja niillä on nimetty niinku...tai niillä on niinku erilaiset hoitomallit.”*

(H7, myynti)

### 5.3 Asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittäminen & organisaation integroiminen ja johtaminen

Tapausyrityksen asiakkuudenhallinnanprosesseja ei haastateltujen johtoryhmän jäsenten (J1 ja J2) mukaan ole määritelty, vaan asiakkuudenhallinnan prosessi on pitkälti sama kuin yrityksen myynnin prosessi. Myynnin prosessi pitää J1:sen mukaan sisällään muun muassa kontaktien hankinnan, tarjousten tekemisen, tuotteiden määrittelyä, kauppojen päättämistä ja sopimusten tekemistä. Myös toisen johtoryhmän jäsenen (J2) mukaan tapausyrityksen asiakkuudenhallinta liittyy kiinteästi yhteen yrityksen myynnin, palvelujen ja markkinoinnin prosessien kanssa. Siksi sellaista yksittäistä prosessia, kuin asiakkuudenhallintaprosessi, ei yrityksessä ollut määritelty.

Vuoden 2006 lopussa käyteenotetun asiakkuudenhallintaohjelmiston tarkoitus tapausyrityksessä oli haastatellun johtoryhmän jäsenen J1:sen mukaan parantaa myyntiprosessia niin, että siitä tulisi määrämuotoisempi kuin aikaisemmin. Toisin sanoen tarkoitus on yhtenäistää yrityksen tapaa toimia eri puolilla Suomea niin, että myynnissä ja muualla organisaatiossa tehtäisiin asioita samalla tavalla. Asiakkuudenhallintaohjelmiston rooli tässä suhteessa on auttaa myynnin johtamisessa niin, että yrityksen johdolla on käytettävissään tiedot siitä, kuinka paljon yrityksellä on asiakkaita, kuinka paljon heihin ollaan oltu kontaktissa ja vuorovaikutuksessa, kuinka paljon on tehty tarjouksia ja sitä kautta ymmärtää kuinka paljon eri asiakkuuksista voidaan saada loppuun vietyjä ja voitettuja kauppvoja. Asiakkuudenhallintaohjelmiston tehtävänä J1:sen mukaan on luonnollisesti myös se, että asiakastiedot eivät ole yksilöiden takana, vaan ne olisivat yrityksen omaisuutta ja koko organisaation käytettävissä.

Toinen johtoryhmästä haastateltu henkilö (J2) oli J1:sen kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa asiakkuudenhallintaohjelmistolle on yrityksen sisällä määritelty useita tehtäviä, joista ehkä tärkeimpänä on yleisellä tasolla liiketoiminnan seurattavuus. Sen avulla pystytään seuraamaan ja ennustamaan liiketoiminnan kehitystä ja mahdollista kulkua. Hänen mukaansa myös markkinointiohjelmien toteuttaminen asiakassegmenttien mukaisesti on yksi keskeinen tehtävä, joka voidaan hallitusti toteuttaa asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla.

Myös tapausyrityksen eri käyttäjäryhmiä pyydettiin määrittelemään yrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston tarkoitus ja tehtävä. Service-ryhmä näki ohjelmiston tarkoituksena ylläpitää yrityksen asiakastietoja. Tämän lisäksi ohjelmisto toimii myös heidän omien töidensä raportointivälineenä. Mieli-piteet asiakkuudenhallintaohjelmistosta teknisten töiden raportointivälineenä jakaantuivat niin, että kaksi viidestä haastatellusta henkilöstä ei pitänyt kyseessä olevaa ohjelmistoa soveltuvana tähän tarkoitukseen, vaan töiden raportointia varten pitäisi olla käytössä jokin toinen sovellus. Toisaalta yksi haastatelluista service-ryhmän käyttäjistä oli erityisen tyytyväinen käy-

tössä olevaan ohjelmistoon. Hänen mielestään se voitti kaikki aikaisemmin käytössä olleet raportointimenetelmät.

*”Totanoinniin... tarkoitus ja tehtävä niin mun mielestä olis...just se pitää yllä niinku tavallaan asiakkaista tietoja ja kaikki niitä pystyis käyttämään ja sillä tavalla hallita tota niinku asiakkuuksia...mutta tällä hetkellä mun mielest se tehtävä on ainakin meidän teknisten asiantuntijoiden näkökulmasta niin mun mielestä se, että niinku se toimii myös keikkojen hallintajärjestelmänä, mikä on mun mielestä hieman väärä tehtävä tolle kyseiselle sovellukselle.”*

(H4, service)

Myyntiryhmässä asiakkuudenhallintaohjelmiston päätehtäväksi määriteltiin asiakastietojen ylläpitäminen. Asiakkuudenhallintaohjelmisto oli myynnille informaatiokanava asiakkuudesta ja siitä, mitä siellä on tapahtunut, miten asiakkuutta tulisi kehittää ja viedä eteenpäin. Muutama henkilö mainitsi ohjelmiston tehtäväksi myös tuottaa yrityksen johdolle tietoa ja raportteja.

*”No ylläpitää tietysti kaikkii näitä perustietoja asiakkaista, mitä tarvitaan, ja niin, että sinne saadaan laitettua kaikki muutki mahdolliset lisätiedot, jotka on tarpeellisia siin asiakkaassuhteen hoitamisessa, ja myös sitä kautta ni se suunnitelman tekeminen, minne sitä asiakassuhdetta ollaan viemässä.”*

(H10, myynti)

Markkinoinnista haastateltu henkilö näki ohjelmiston asiakashallinnan, myynnin ja markkinoinnin seurannan ja toteuttamisen työvälineenä. Solution ja software-ryhmästä haastateltujen henkilöiden mielestä ohjelmiston tarkoitus ja tehtävä oli säilyttää asiakastietoja, joita voidaan tarvittaessa tarkastella ja käyttää hyväksi omassa työssään.

*”No kyllä sillä niinkun, sillä sekä niinku ohjataan sitä asiakashallintaa tai asiakkuuksien hoitamista, mut se on meillä myöskin tärkeä tällänen niinku myynnin seurannan ja ennustamisen työväline ja sitten tietenkin se toimii myöskin markkinoinnin työkaluna.”*

(H17, markkinointi)



*”No kyl se on tietysti semmonen yhteinen työkalu että minne tota ne kaikki tapahtumat kirjataan ja sieltä voidaan katsoa mitä siel [asiakkuudessa] on tapahtunut.”*

(H18, solution)

Molempien tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltujen henkilöiden (J1 ja J2) mukaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöä valvotaan ja käyttäjiä kannustetaan sen käyttöön. J1:sen mukaan valvonta ei kuitenkaan tällä hetkellä ole vielä riittävää ja esimiestyöltä vaatii vielä jatkossa paljon, että kaikkea tarvittavaa dataa ylläpidetään ja päivitetään ohjelmiston tietokantaan säännöllisesti. J2:sen mukaan tällä hetkellä seurataan viikkotasolla, että eri käyttäjäryhmät täyttävät vaaditut tiedot, kuten avoimet asiakastapakukset, asiakaskäynnit ja ennusteet.

Kaikkien haastateltujen käyttäjien mukaan heitä ei varsinaisesti kannusteta ohjelmiston käyttöön vaan pikemminkin pakotetaan ja vaaditaan käyttämään sitä. Osa käyttäjistä koki tämän vastenmielisenä, kun taas osa ajatteli asiaa positiivisemmin siitä näkökulmasta, että käyttöä vaaditaan, mutta siihen on oma tärkeä tarkoituksensa. Kaikesta huolimatta, kaikista haastatelluista ryhmistä vain kolme henkilöä kaipaisi lisää kannustusta ohjelmiston käytössä esimerkiksi omalta esimieheltään.

*”Pakotetaan, mut et kannustaako siihe kukaan, vaan siis sitä edellytetään ja vaaditaan, että sitä pitää käyttää. On nää kalenterien merkkaukset ynnä muuta, et kyllä esimiehet sitä vahtii ja valvoo, et sitä kautta, en mä tiedä, kannustimena siinä nyt on ehkä enemmän kuitenkin tosiaan se oma motivaatio, koska lähinnä näitten eri tyyppisten muistiinpanojen tekeminen sinne, koska se sit taas hyödyttää itseä oikeesti, että ne on siellä tallessa. No sieltä [johdolta] nyt tulee lähinnä se vaatimus, että sitä pitää käyttää. En nyt tiedä siis, tarviiko se nyt sen enempää kannustusta. Tietyt jutut, mitkä pitää sinne tehdä, niin ne pitää tehdä, sit ne tehää.”*

(H10, myynti)

Käyttäjiltä kysyttiin myös sitä, onko heillä saatavilla tukea ohjelmiston käytössä ja sen mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tapausyrityksen pääkonttorilla työskentelevät ihmiset kokivat pääosin, että tukea on saatavilla aina tarvittaessa. He kertoivat saavansa tukea kollegoiltaan, yrityksen sisäiseltä helpdeskiltä sekä yrityksen CRM -projektipäälliköltä. Yksi henkilö kertoi saavansa tukea tapausyrityksen johdolta. Tapausyrityksen aluepisteistä haastatelluista käyttäjistä kolme henkilöä kokivat tuen saannin ajoittain hankalaksi pitkien etäisyyksien vuoksi. He kokivat ajoittain olevansa melko yksin ongelmiensa ja asioidensa kanssa yleisestikin, sillä he mainitsivat asiasta useaan otteeseen eri vastausten yhteydessä.

*”No yleensä on löytyny. No siis tota, (henkilö X) istuu siinä lähellä, niin se tuntee aika hyvin sen ohjelmiston käytön ja sitte tota iha Help Deskist.”*

(H10, myynti)

*”No...on...on kyllä tota et...mut johtuen näist etäisyyksist ja näist just et...tämmösist niinku tavallaan niinku siitä et itse ei koe oikee kuuluvansa mihinkää tämmösee niinku ryhmää niin tota niin sen tuen kysymienkin on vähän niinku semmost hankalaa...”*

(H7, myynti)

## 5.4 Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen

Kuten tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyn asiakkuudenhallintamallin myötä todettiin, yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyys pitää sisällään tietämyksen- ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessit, asiakkuudenhallintaa tukevan teknologian eli tässä tapauksessa Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston sekä asiakkuusinformaation analysoinnin. Tämän empiirisen tutkimuksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa oli yhtenä tärkeimmistä tavoitteista saada vastauksia nimenomaan liittyen näihin edellä mainittuihin teemoihin, eli miten tämä kyseinen asiakkuudenhallintaohjelmisto toimii yrityksen asiakkuudenhallinnan tukena ja yhtenä sen toteuttamisen ja hallinnan työkaluna. Selkeyden vuoksi pääteema: ”yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen” on jaettu ”alateemoihin”: tietämyksen- ja vuorovaikutuksenhallinta, teknologia ja asiakkuusinformaation analysointi.

**Tietämyksen- ja vuorovaikutuksen hallinta.** Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden ja sitä seuraavien tietämyksen ja vuorovaikutuksen hallinnan teemojen yhteydessä tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjiltä kysyttiin mielipidettä siitä, mitä tietoja yrityksellä pitäisi heidän mielestään yrityksen asiakkaista olla. Lähes kaikkien vastaajien mielestä yrityksellä pitää olla tiedossa kaikki perustiedot yrityksestä, yhteyshenkilöt ja heidän roolinsa ja vastuunsa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että asiakkaasta löytyy historiaa eli tietoja siitä, mitä asiakkaalle on myyty, kuka on ollut asiakkaaseen yhteydessä, koska ja millä asialla. Yksi myynnin henkilö piti tärkeänä myös tietoa kilpailijoista, jotka tekevät yhteistyötä tai myyvät esimerkiksi kilpailevia tuotteita asiakasyritykseen.

Käyttäjiltä kysyttiin myös sitä, kuinka kauan he olivat käyttäneet tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoa ja löytyikö heiltä aikaisempaa kokemusta jostain

muusta asiakkuudenhallintaohjelmistosta. Käyttäjät olivat käyttäneet tapausyrityksen ohjelmistoa keskimäärin 10,4 kuukautta ja aikaisempaa kokemusta asiakkuudenhallintaohjelmistoista löytyi kaikista haastatelluista 21 käyttäjästä yhteensä kahdeksalta henkilöltä. Käyttäjiltä kysyttiin myös koulutuksesta, jonka he saivat ohjelmiston käyttöön, sillä se on luonnollisesti tärkeä lähtökohta yrityksen kyvykkyydessä käyttää ja ymmärtää asiakkuudenhallinnan tueksi hankittua asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Varsinaisessa yrityksen yhteisessä ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä järjestetyssä koulutuksessa oli mukana kymmenen kaikista haastatelluista käyttäjästä. Lopuista haastatelluista henkilöistä kolme kertoi, etteivät he pystyneet ottamaan osaa koulutukseen ja ovat siitä syystä opiskelleet ohjelmiston käytön itse. Loput käyttäjät olivat saaneet jonkinlaisen koulutuksen joko tapausyrityksen CRM -päälliköltä, esimieheltään tai työkavereiltaan varsinaisen koulutuksen ulkopuolella. Täysin ilman koulutusta omasta tahdosta riippumatta oli jäänyt yksi henkilö.

Käyttäjille järjestettävä riittävä koulutus on tärkeää yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönoton yhteydessä, mutta tukea ja koulutusta tulisi olla saatavilla myös sen jälkeen. Service-ryhmästä haastatelluista käyttäjistä puolet koki saaneensa riittävän koulutuksen siihen tarkoitukseen, mihin he ohjelmistoa käyttävät.

*”Ee-en ainakaan niinku nykyisiin hommiini, mitä mä sillä nyt teen, ni en tarvitse mitään lisäkoulutusta, että osaan luoda uuden asiakkaan sinne ja osaan raportoida työni, niin niillä tiedoilla pärjään aika pitkälle.”*

(H2, service)

Myyntiryhmän käyttäjien kesken mielipiteet koulutuksen riittävydestä jakaantuivat jonkin verran. Jonkun mielestä koulutus oli lähes turhaa, koska vastaavanlaisia ohjelmistoja oli hänen mielestään jokainen myyntihenkilö varmasti jossain vaiheessa aikaisemmin käyttänyt ja hän piti koulutusta siten jopa vanhan kertaamisena. Suurin osa myyntiryhmän käyttäjistä oli kuitenkin jäänyt kaipaamaan koulutusta lisää ja toivoi, että jonkin aikaa ensimmäisen koulutuksen jälkeen olisi pidetty vielä eri käyttäjäryhmille spesifioituja jatkokoulutuksia. Tässä kohtaa myös tapausyrityksen aluepisteissä toimivat myyntiryhmän käyttäjät olivat kokeneet jääneensä kaiken mahdollisen lisäkoulutuksen ja tuen ulkopuolelle, koska heillä ei esimerkiksi välttämättä ole tukena työkavereita samalla tavalla kuin pääkonttorilla toimivilla myynnin henkilöillä.

*”Se oli hyvä sillon, jos olisi käyttänyt kaikkea, et se...miten ny sanoo...enemmä ehkä ois pitäny differoida näit koulutuksii sillee niinku työtehtävien mukaan. Kun dataa tulee paljon, niin että se ois kohdistetuna ollu ollu niinku siihen tarpeeseen, mitä kullakin ryhmällä on, et se, että oli niinku kahteen ryhmään jaettu koulutusporukka,*

*ni se on silti liia alue, jokaisella nii spesifejä tarpeita erilaisis työyhteisöissä, et vähä vähän hajosi se fokus siin. Kyl mun mielest siin ois voi olla joku tämmöne superuserkierros, et käy läpi, et joku, kaikki oikeesti osaa sitä käyttää, sitten muutaman viikon päästä siitä koulutuksesta, tämmöne face to face tai niinku kädet näppiksellä –koulutus sen sijaan, että kuunnellaan luentoo.”*

(H8, myynti)

Markkinoinnista haastateltu henkilö sai mielestään riittävän koulutuksen ohjelmiston käyttöön, sillä hän kertoi aikoinaan olleensa mukana kehittämässä ja ottamassa ohjelmistoa käyttöön. Solution-ryhmän käyttäjän mielestä ensimmäinen koulutus ei ollut riittävä, vaan hän olisi yleisesti ottaen tarvinnut lisäkoulutusta ja tukea. Software-ryhmän henkilö oli saanut lyhyen koulutuksen niiden tietojen syöttämistä ja hakemista varten joita hän työssään tarvitsee. Hän ei ollut kertomansa mukaan juurikaan muilta osin tutustunut ohjelmistoon, sen ominaisuuksiin tai käyttöön.

*”Olisin menny uudestaankin, mutta tota sitten tuli muita esteitä siihen, et se koulutus oli heti alkuun ja silloin ei ollu vielä kokemusta siitä ohjelmistosta...ensimmäine kerta ei ollut riittävä, joo näin voi sanoa. Se oli varmaan vaan yleensäkin, mihin ois kaivannu koulutusta enemmän, oli ollu hektistä muutenkin sillo, et ei ollu oikeen saumaa...kyl itse asiassa kyl nyt siihen on päässy sisälle itekin vaikkei sitä heti kaikkia asioita..puolen päivän istunnossa päässykään mukaan..”*

(H18, solution)

**Teknologia.** Asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöaste tapausyrityksen käyttäjien keskuudessa vaihteli useamman kerran päivässä tapahtuvasta käytöstä kerran kuukaudessa tapahtuvaan käyttöön. Yleisin vastaus käyttöasteen suhteen oli kuitenkin noin 1-2 kertaa viikossa. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tapausyrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöä, kuten sen toimivuutta, selkeyttä, käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä yleisesti. Johtoryhmästä haastatellun henkilön J1:sen mukaan ohjelmisto vaikuttaa selkeältä, vaikka hän toisaalta toteaa, että ei käytä ohjelmistoa samaan tarkoitukseen kuin muiden käyttäjäryhmien käyttäjät eikä siksi halunnut ottaa aiheeseen sen enempää kantaa. Toinen johtoryhmän jäsen, J2, kertoi ohjelmiston olevan selkeä ja helppokäyttöinen, mutta hänellä oli ollut joitain ongelmia tehdessään isoja hakuja ohjelmiston tietokannasta. Hän ei kuitenkaan osannut tarkemmin määritellä mahdollisia syitä ongelmiin.

Service-ryhmästä haastatelluista viidestä henkilöstä ainoastaan yhden henkilön mielestä ohjelmisto oli suhteellisen selkeä. Muiden mielestä ohjelmisto vaatisi selkeyttä-

mistä esimerkiksi värein tai käyttäjäkohtaista näkymää tulisi profiloida tarkemmin jokaisen käyttötarpeita vastaavammiksi. Toisin sanoen, jokaisen käyttäjän näkymä pitäisi olla heidän mielestään henkilökohtainen, sellainen, ettei muita heille tarpeettomia kenttiä tai valintoja olisi näkyvissä laisinkaan.

*”Se on kyllä niin monipuolinen ja monisäikeinen toi ohjelma, että et sinne vähän niinku välillä hukkuu, jos sitä lähtee jonnekin menee, että...et tavallaan se näkymä, mikä sulle, ainaki mulleki käyttäjänä sieltä niinku tulee, ni tota, kun ei tunne sitä niin hyvin, niin ei aina oikein tiedä, että missä siellä ollaan, ja pitäiskö mun nyt tän taakse laittaa tää mun juttuni vai vai mihin mä tän laitan, että se vois olla enemmän semmonen niinkun se käyttöliittymä, mitä, mihin tarkotukseen se loppukäyttäjä sitä käyttää, ni enemmän tämmönen niinku profiloitu sille käyttäjälle, sen tarpeisiin, jolloin nii et sielt ois niinku riisuttu pois niitä kaikkia muita, joita se ei tarvi. Ehkä se niinku se suurin hämmennyksen aihe on, et se on aika...aika laaja.”*

(H5, service)

Myyntiryhmästä haastatelluista yhdestätoista henkilöstä ainoastaan kolme henkilöä piti tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoa selkeänä, toimivana ja loogisena. Kaikissa muissa vastauksissa nousi eniten esille ohjelmiston kanssa esiintyvät jatkuvat tekniset ongelmat, jotka vaikeuttavat ohjelmiston käyttöä huomattavasti. Lisäksi se aiheutti ärtymystä käyttäjissä. Teknisinä ongelmina käyttäjät ilmoittivat ohjelman kaatavan tapausyrityksessä käytössä olevan Microsoft Outlook -sähköpostijärjestelmän, jonka osaksi asiakkuudenhallintaohjelmisto oli integroitu. Muita esitelle tulleita seikkoja oli ohjelmiston hitaus, joustamattomuus, virheiden korjaamisen vaikeus ja yleensäkin moninaiset mahdollisuudet tehdä virheitä tietoja syötettäessä. Tällä tarkoitettiin sitä, että jos ohjelmistoon syöttää erehdyksissä jonkin väärän tiedon ja tallentaa sen, on sitä lähes mahdoton sieltä enää poistaa.

*”Se sais olla vähä sutjakampi, se on hivenen hidas tai mitä vaan...siis sais olla sujuvampi. Samoin siinä...sit sitä tuntuu vaivaavan ajoittaiset bugit tai häiriöt eli siis se...mä en nyt tietenkää osaa sanoo, ku mul ei o sen, tai on tietysti jostain eri tyyppisist laskutusohjelmista, jossa nyt on tietysti ollu asiakastietoja, toki mut niin ihan asiakkuudenhallintajärjestelminä pitää, mul ei kokemusta, mä en osaa sanoo, miten muut toimii, mutta tota, jos sitä nyt vertaa mihin tahansa muuhun Microsoftin toimisto-ohjelmistoon, niin se tuntuu niinkun...se on vähä välillä hidas, jotain tietoja ei kenties löydy sieltä ensimmäisellä kerralla...se on kaa-*

*tuillu, kaikkii tämmösiä niinku...mitkä enemmä siis tosiaan niinku tekniisiä ongelmia sitte.”*

(H10, myynti)

Edelleen kysyttäessä ohjelmiston käytöstä ja siitä, mikä ohjelmiston käytössä on vaikeinta, mikä helpointa ja miten ohjelmiston käyttö hyödyttää käyttäjiä, service-ryhmän käyttäjät kertoivat, että hyöty heille henkilökohtaisesti on ainoastaan se, että he saavat sen kautta työtuntinsa raportoitua – silloin kun ohjelmisto toimii. Jos ohjelmisto ”kaatuu”, joutuu tehtyjä töitä muistelemaan jälkikäteen ja se koettiin hankalaksi ja vaivalloiseksi. Ohjelmiston koettiin hyödyttävän yritystä siten, että jos tunnit ja tehdyt työt on pystytty asianmukaisesti ajallaan raportoimaan ohjelmiston tietokantaan, lähtee sieltä laskut helposti eteenpäin asiakkaille ja kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä.

*”No en mä, se on, tolle on vaikee laskee arvo nyt toistaseks. En tiedä nyt ainakaa tällä hetkellä niinku, mitä mä pystyn, kyl si... totta kai jos se toimii sujuvasti, ni se hyödyttää siinä, et sen saa hoidettuu sen, eikä tuu turhaa päävaivaa sit niist raportoinneista, et ku siin o semmonenki, tietysti, jos monta päivää jätät välii ja sattunu tekee paljo erilaisii asioita eri asiakkaille, ni sitte kiva muistella, mitä on tehny, et varsinki jos ne on vielä lisälaskutettavaa työtä ni sitte, asiakkaanki kannalta voi olla vähän niinku tekstiä, ni olla vähä ihmettelee, et mitäs sillo oli, et siinä mieles...”*

(H3, service)

Myyntiryhmän käyttäjät kokivat asiakkuudenhallintaohjelmistosta löytyvän asiakkaita koskevan historiatiedon hyödyttävän heitä eniten. Lähes kaikki myyntiryhmän käyttäjistä mainitsivat, että jonkun muun syöttämä asiakastieto oli hyödyttänyt heitä joskus jollain tavalla. Kun esimerkiksi jonkin yrityksen sisäisen ryhmän (muun kuin myynnin) edustaja käy asiakkaam luona ja kirjaa siellä keskustellut asiat asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokantaan, on myyjän helppo tarkistaa ja perehtyä asiaan tätä kautta ja viedä asiaa sitten myös mahdollisesti eteenpäin. Myyntiryhmän käyttäjät mainitsivat myös, että asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokannassa on paljon tietoa, jota ei ole tällä hetkellä missään muualla, ja siten ohjelmiston käyttö hyödyttää heitä periaatteessa aina, kun he sitä käyttävät. Toisin sanoen he löytävät yleensä aina ohjelmiston tietokannasta sen tiedon, jota he ovat menneet hakemaan.

*”No lähinnä siis tosiaa se hyödyttää, jos mu.. jos itse tai joku muu on laittanu sinne jotain tietoja mahollisesti vaikka aikasemmilla käynneillä asiakkaasta tai...ja totta kai siis yhteystietoja tulee haettuu sieltä, ne il-*

*man muuta hyödyntää, mut tärkeintä on tietysti, et sit sitä myös itse ja muut ylläpitää, et sinne kans sitte lisätään sitä tietoa koko ajan ja poistetaan vanhaa.”*

(H10, myynti)

Kysyttäessä myyntiryhmältä sitä, minkä he kokivat ohjelmiston käytössä helpoimmaksi ja minkä vaikeimmaksi, mainitsivat käyttäjät jo aikaisemmin mainittujen jatkuvien teknisten ongelmien lisäksi ajan puutteen eli sen, että itse muistaa ja löytää aikaa syöttää ja ylläpitää ohjelmiston tietokantaa omalta osaltaan. Tämän lisäksi ei vastauksista noussut esille mitään uutta yhtenäistä trendiä, vaan jokainen käyttäjä mainitsi oikeastaan jonkin seikan, joka oli hänelle henkilökohtaisesti ollut kaikkein vaikeinta tai helpointa. Vaikeaksi käyttäjät kokivat muun muassa ohjelmiston rakenteen; liian paljon vaihtoehtoja, joita pitää osata valita, jotta pääsee paikkaan, jonne haluaa. Joillekin vaikeuksia oli tuottanut ennusteiden kokoaminen ja syöttäminen sekä uusien kontaktien lisääminen ohjelmiston tietokantaan. Lisäksi haasteeksi yleensä mainittiin tietojen ajantasaisuus ja oikeellisuus sekä se, että eri ihmiset tulkitsevat ohjelmistosta löytyviä kenttiä eri tavalla ja siten jonkin tietyn otsikon alta voi löytyä hyvinkin erilaista tietoa riippuen siitä, kuka tiedon sinne on syöttänyt. Helpoksi ohjelmiston käytössä koettiin muun muassa se, että ohjelmiston tietokannasta voi valita kaikki haluamansa asiakkaat kerralla ja kutsua heidät esimerkiksi johonkin samaan tilaisuuteen. Muita esille tulleita asioita oli linkitysten helppous, eli esimerkiksi jonkin sähköpostin linkittäminen johonkin ohjelmistoon syötettyyn asiakastapaamiseen. Yleensäkin perusasioiden syöttäminen ja tietyn asiakkuuden löytäminen tietokannasta mainittiin yhdeksi helpoimmista toiminnoista ohjelmistossa.

*”Jaaha, vaikea kysymys. En mä tiedä oikeestaan varsinaisesti niin, kyllä se ohjelman käyttö on niiltä osin, kun mä käytän sitä, niin aivan normaalia, normaalia ohjelmien käyttöä, että siinä kaikista suurin työhän on saada kokoon nämä forecastit [myyntiennusteet], ja vaikeinta on sen ohjelman, ottaa se ohjelma käyttöön, om... ottaa itteään niskasta kiinni ja ruveta käyttämään, et mistä mä löydän sen ajan ja...et et tota, ajan käyttö se on suuri haaste sen ohjelman suhteen.”*

(H9, myynti)

Markkinoinnista haastateltu henkilö kertoi ohjelmiston hyödyttävän häntä päivittäin. Hän mainitsi erityisen helpoksi ja hyödyttäväksi toiminnoksi erilaisten kohderyhmien haun ohjelmiston tietokannasta. Vaikeuksia oli ohjelmiston käytön alkuvaiheessa aiheuttanut markkinoinnin näkökulmasta eräänlaisen hakutyökalun puuttuminen ohjelmistosta. Haastateltavan mukaan sellainen räätälöitiin ohjelmistoon ja sen myötä myös on-

gelma poistui. Vaikeaa hänen mielestään oli myös joidenkin markkinoinnin tarkoituksiin tehtävien laajojen hakujen teko, mikä kuitenkin helpottui ajan myötä ja ohjelmiston käytön tullessa osaksi jokapäiväisiä rutiineja. Erittäin hyvänä ominaisuutena markkinoinnin henkilö mainitsi mahdollisuuden käyttää ohjelmistoa tavallisen internet-selaimen kautta. Solution ja software-ryhmistä haastatellut henkilöt näkivät molemmat hyödyllisimpänä ja helpoimpana ohjelmistosta löytyvien asiakastietojen löytämisen ja niiden hyödyntämisen. Kuten lähes kaikki muutkin käyttäjät, myös solution ja software-ryhmän henkilöt, toivat esille ohjelmiston kanssa esiintyvät tekniset ongelmat.

*”Mä luulen et siitä tulee aika paljon ongelmia meidän sähköpostijärjestelmän kanssa, et se kaataa sähköpostia vähän väliä, se on aika suuri ongelma itse asiassa”*

(H18, solution)

**Asiakkuusinformaation analysointi.** Asiakkuusinformaation analysoinnin teeman yhteydessä käyttäjiä pyydettiin kertomaan tiedoista, joita he syöttävät ja hakevat ohjelmiston tietokannasta. Käyttäjiä pyydettiin myös kuvailemaan, miten he analysoivat asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokannasta löytyviä asiakastietoja. Service-ryhmän käyttäjät kertoivat hakevansa ohjelmistosta joskus satunnaisesti joitain yhteystietoja, mutta muuten ohjelmiston käyttö on heidän osaltaan ainoastaan ”keikkahallintaa”, eli omien töiden ja tuntien kirjaamista ja raportointia. Kukaan service-ryhmän käyttäjistä ei kertonut analysoivansa ohjelmistosta löytyviä tietoja millään tavalla.

*”En...en...niinku sanoin, niin se on mun mielestä meikäläisen näkökulmalla hieman väärässä käyttötarkoituksessa se sovellus, että varmaan näille myyjille ja muilla se varmaan ihan hemmetin hyvä ja ne varmaan analysoi sieltä löytyviä tietoja ja muuta mut niinku mä en sitä käytä siihen tarkotukseen ku mitä se pitäis olla olemassa.”*

(H4, service)

Myyntiryhmän käyttäjät kertoivat syöttävänsä ja hakevansa ohjelmistosta eniten myyntiennusteita, asiakkaiden yhteystietoja, avoimia tarjouksia, myyntimahdollisuuksia, asiakaskäyntejä ja muita asiakkaan yhteydenpitoon liittyviä asioita. Myyntiryhmän käyttäjistä vain kolme henkilöä kertoi analysoivansa ohjelmiston asiakastietoja jollain tavalla.

*”Kaikki nämä linkitykset eli tapaamiset, useimmat sähköpostit, mitkä linkitetää tiettyihin asiakkaisiin, mihin ne kuuluu, opportunitien, forecastien tekeminen, ja ennen kaikkee sitte, mä nyt kuitenkin käytän varsin*



*paljon sitten niitä lisätietokenttiä ynnä muita, minne sitte mä laitan kaikki mahdolliset tiedot asiakkaistani, mitä nyt yleensä tulee saatua.”*

(H10, myynti)

Markkinointi-ryhmästä haastateltu henkilö kertoi syöttävänsä ohjelmiston tietokantaan kaikki käynnissä olevat markkinointitoimenpiteet, seminaarit, tapahtumat, kampanjat ja seurantadokumentit eli loppuraportit esimerkiksi tilaisuuksiin osallistuneista asiakkaista. Lisäksi hän hakee ohjelmistosta asiakaslistauksia erilaisin perustein. Hänelle tärkeimpiä tietoja ohjelmiston tietokannassa olivat yrityksen koko ja kohderyhmän henkilöiden vastualueet. Haastateltu henkilö kertoi myös analysoivansa ohjelmiston asiakastietoja, mutta mainitsi samassa yhteydessä, etteivät asiakastiedot tietokannassa ole vielä niin täydellisiä, että tietokannasta voitaisiin tehdä todella tarkkoja hakuja ja hakea kohderyhmiä erittäin tarkoin kriteerein.

Solution ja software-ryhmistä haastatellut henkilöt käyttivät ohjelmistoa kertomansa mukaan ainoastaan asiakkaiden yhteystietojen hakemiseen. Solution-ryhmästä haastateltu henkilö kertoi myös syöttävänsä ohjelmistoon tietoja omista asiakaskäynneistään ja siellä käsitellyistä asioista. Kumpikaan haastateltavista ei kertonut analysoivansa ohjelmistosta löytyviä tietoja millään tavalla.

*”No mä ehkä usein katson yhteistietoja ja sitte toisinaan mä laitan just niistä käynneistä, ku oon käynny asiakkaalla, mitä ollaan käyty lävitse. En mä analysoi [asiakastietoja], kyl mä hyväksyn et mitä ne siellä on, en mä ala niitä ihmettelemään sen kummemmin”.*

(H18, solution)

*”Hmm...viikottain, viikottain mä etin mä etin sieltä niitä kontaktei, meidän talon sisä... niinku kuka vastaa siitä asiakkaasta näit tietoja mä etin sielt viikottain.”*

(H19, software)

Haastateltavia kaikista käyttäjäryhmistä pyydettiin myös kertomaan ohjelmiston sellaisista ominaisuuksista, joita he eivät ymmärrä tai eivät koe niillä olevan mitään merkitystä. Service-ryhmän käyttäjät kertoivat, että ohjelmistossa on varmasti paljonkin ominaisuuksia, joista he eivät tiedä, koska he eivät kertomansa mukaan ole ohjelmistoon kovin syvällisesti tutustuneet. Ohjelmisto oli heille puhtaasti omien töidensä raportointijärjestelmä.

*”En mä nyt osaa sanoa, että ku en oo niitä sillai niinku niin syvällisesti tutkinu kaikkia niitä ominaisuuksia, että että onko niillä joku merkitys tai*

*tarkotus, enkä mä epäile, että jos jos niil joku joku selittäis tai itte tutkis nii ja sitte ymmärtäski, että täl on joku tarkotus, ni en mä nyt tiedä, onks siellä mitään sellasta, mutta mut se on kaiken kaikkiaan hyvin laaja kokonaisuus, että et se...siin on vähän niinku Liisa Ihmemaassa.”*

(H5, service)

Myyntiryhmän käyttäjät olettivat, että ohjelmistosta varmasti löytyy ominaisuuksia, joista he eivät tiedä ja joita he eivät käytä. Kukaan ei osannut kuitenkaan määritellä jotain tiettyä ominaisuutta, jonka he tietäisivät olevan olemassa ja jolla ei heidän mielestään kuitenkaan olisi mitään merkitystä. Osa käyttäjistä totesi, etteivät he tiedä mitä ominaisuuksia esimerkiksi jokin muu käyttäjäryhmä käyttää tai olisiko näillä tiedoilla mahdollisesti heille jotain merkitystä. Myyntiryhmä oli pääasiallisesti keskittynyt ainoastaan itseään koskeviin ohjelmiston ominaisuuksiin tai niihin, joiden käyttöä yrityksen johto ja esimiehet vaativat.

*”No ensimmäiseks tulee se teksujen [service-ryhmän] puoli...ja okei, onhan siellä tietenkin niin tota siellä on muistaakseni kampanjoita, tarjouksia, kaikkea tällasta mahollisuus rakentaa, niin ne on jääny todella vähälle, et ehkä joskus käyn vilkasemassa jotakin vahingossa. Kyllä se on se sales [myynti] siellä numero ykköne.”*

(H9, myynti)

Markkinoinnista haastatellun henkilön mukaan kaikilla aktiivisesti käytössä olevilla ohjelmiston ominaisuuksilla on varmasti jokin merkitys, eikä hän ollut ohjelmistossa törmännyt mihinkään sellaiseen ominaisuuteen, jota hän ei olisi ymmärtänyt. Myöskään solution ja software-ryhmän henkilöt eivät kumpikaan osanneet sanoa ohjelmiston ominaisuuksia, joilla he eivät kokisi olevan mitään merkitystä tai joiden tarkoitusta he eivät ymmärtäisi.

*”No ne mitkä meillä on aktiivisesti käytössä niin mä uskon, että niillä kaikilla on merkitystä. Enkä mä nyt oo törmänny semmoseen asiaan et mä en ymmärrä miksi se siellä olisi, et sieltähän karsittiin paljon kuitenkin pois semmosta amerikkalaista hömpän pömpää jo sillon kehitysvaiheessa.”*

(H18, markkinointi)

## 5.5 Olemassa olevien kyvykkyyksien parantaminen

Yrityksen olemassa olevien asiakkuudenhallinnan kyvykkyyksien parantamisen teeman yhteydessä tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston eri käyttäjiltä kysyttiin edelleen ohjelmiston ominaisuuksista, miten ohjelmiston käyttöönotto on yleisesti ottaen heidän mielestään onnistunut yrityksessä ja miten ohjelmistoa voisi edelleen kehittää. Tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltujen henkilöiden (J1 ja J2) mukaan ohjelmisto on yleisesti ottaen vastannut sille asetettuja vaatimuksia ja odotuksia. J1:sen mukaan ohjelmisto on erittäin hyvä, monipuolinen ja pitkälti räätälöitävissä jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin. Myös ohjelmiston käyttöönotto on molempien johtoryhmän jäsenten mukaan sujunut kohtuullisen hyvin. Kaikille käyttäjille annettiin koulutus, ja jokainen sai myöhemmin vielä henkilökohtaista apua, sitä pyytäessään tai tarvittaessaan. J1 kertoi, että ohjelmiston käytön yhteydessä käyttäjien keskuudessa esiintyi jonkin verran muutosvastarintaa. Hän kertoi, että osa käyttäjistä koki ohjelmiston käyttöönoton aiheuttavan ainoastaan ylimääräistä lisätyötä. Hän mainitsi myös, että osa käyttäjistä puolusti vanhojen toimintatapojen toimivuutta ja yritti perustella, miksei asiakkuudenhallintaohjelmistoa tarvitsisi käyttää. J1:sen mukaan johdon osallistuminen ja asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön valvonta ovat keskeisiä asioita ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä. J1 kertoi olleensa myös aikaisemmin töissä yrityksissä, joissa otettiin vastaavalla tavalla asiakkuudenhallintaohjelmisto käyttöön. Hän kertoi, että huomasi aikaisemmissa tapauksissa, että se vie usein noin kolme vuotta aikaa, että asiakkuudenhallintaohjelmiston käytöstä ja hyödyntämisestä tulee osa organisaation toimintatapaa ja kulttuuria.

Johtoryhmästä haastateltu henkilö J2 kertoi, että tapausyrityksessä on hänen mielestään aina huolehdittu asiakkaista todella hyvin, mutta asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönotto on muuttanut yrityksen asiakkuudenhallintaa vieläkin suunnitelmallisemmaksi ja hallittavammaksi, kun koko organisaatio tallentaa asiakastietoja ja tapahtumia yhteiseen paikkaan. Hänen mukaansa ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä olisi pitänyt tehdä tapausyritykselle spesifiset käyttöohjeet ohjelmistoa varten. Vaikka kaikki käyttäjät koulutettiin, olisi hänen mielestään pitänyt tehdä erikseen käyttöohjeet siitä, miten juuri heidän organisaatiossaan tulisi ohjelmistoa ja sen eri ominaisuuksia käyttää ja hyödyntää.

J1:sen mukaan yritys on asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön myötä pystynyt huomattavasti laajentamaan asiakaskontaktipintaansa. Osana asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaprosessia tapausyritys hankki myös tietoa sellaisista yrityksistä, jotka eivät olleet vielä heidän asiakkaitaan. Näistä tiedoista identifioitiin potentiaaliset asiakkaat ympäri suomen. Tämän lisäksi tapausyrityksessä aloitti toimintansa niin kutsuttu uusasiakashankintaryhmä, joka on yhteydessä uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin, varaa heidän kanssaan asiakaskäyntejä ja vie tietoa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista

mahdollisimman laajalle alueelle. Parannettavaa J1:sen mukaan olisi vielä tapausyrityksen asiakaskunnan segmentoimisessa ja eri segmenteille suunnitelluissa hoitomalleissa.

Käyttäjiltä kysyttiin siitä, oliko ohjelmiston käyttö yleisesti ottaen jotenkin haitannut tai jopa vaikeuttanut heidän työtään. Service-ryhmän käyttäjät kertoivat, ettei ohjelmisto ole varsinaisesti haitannut heidän työtään, sillä työt ja tunnit pitäisi joka tapauksessa kirjata jonnekin.

*”Öö... en mä sano, et se niinku haittais, koska kyl mun mielest joka tapauksessa noita päivittäisiä tekemisiä pitäis johonkin kirjata... että to-tanoinnii, se että onko se joku keikkojenhallintajärjestelmä vai onko se tollanen crm, niin se sinänsä ajallisesti yks ja sama...joka tapauksessa ne on hyvä aina dokumentoida.”*

(H4, service)

Markkinoinnin, solution ja software-ryhmän käyttäjät kertoivat kaikki, ettei ohjelmisto ole haitannut tai vaikeuttanut heidän työtään millään tavalla. Sen sijaan myyntiryhmästä haastatelluista käyttäjistä ainoastaan muutama henkilö oli sitä mieltä, ettei ohjelmisto olisi millään tavalla haitannut heidän työtään. Useampi käyttäjä mainitsi, että ohjelmiston täyttämiseen ja tietojen ylläpitämiseen ei tahdo löytyä riittävästi aikaa. Ohjelmiston käyttö ei kuitenkaan vaikeuttanut heidän työtään. Tässäkin yhteydessä muutama käyttäjä toi esille jo aikaisemmin mainitut tekniset ongelmat.

*”Kyl ne pakolliset asiat, mitä sinne pitää syöttää, ni ylimäärästä työtä se on, koska ei ole toimenkuvaa, joka istuisi läppärin [kannettava tietokone] ääressä, vaan on pääosin asiakkaalla tai neuvotteluissa ja niin eespäin.”*

(H8, myynti)

Käyttäjien mielipiteet ohjelmiston ominaisuuksista olivat vaihtelevia ja jokainen kertoi oikeastaan oman mielipiteensä siitä, mitä puutoksia olivat ohjelmistossa käytön yhteydessä huomanneet. Service-ryhmästä lähes kaikki käyttäjät mainitsivat siitä, ettei ohjelmistossa ole mahdollista kopioida jotain kertaalleen kirjattua asiaa. Tarkemmin sanottuna, jos service-ryhmän henkilö on esimerkiksi jollain viikolla maanantaista perjantaihin samalla asiakkaalla töissä, kahdeksan tuntia päivässä ja tekee samaa työtä, joutuu hän silti kirjoittamaan samat tekstit jokaisen viikonpäivän kohdalle uudelleen, sillä ohjelmistossa ei ole tällaiseen tarkoitukseen sopivaa kopiointimahdollisuutta. Se oli käyttäjien mielestä paitsi turhauttavaa myös ajan hukkaa.

*”No esimerkiks sellanen ominaisuus, että et jos mä teen jotain projektia tietyllä aikajaksolla päivästä X päivään X joka päivä kaks tuntii, ni sen*

*tiedon pitäis olla sillai sinne syötettävissä, että mä syötän vaan sen alkupäivän ja loppupäivän, ja sit se rakentaa niiden välissä oleville päiville sen saman tiedon jokaiselle päivälle sen kaks tuntii. Nyt mun pitää joka päivä sen edellisen päivän tiedot kopioida sille seuraavan päivän aktiiviteetille, ja kloussata ja seivata se, ja taas kopioida seuraavan päivän eli se on tällästä ihme parsimista. Se tuntuu ainaki tosi typerältä.”*

(H5, service)

Myös myyntiryhmän käyttäjiltä tuli erilaisia ajatuksia ohjelmiston puutteiden osalta. Lähes kaikki myyntiryhmän käyttäjät toivoivat käyttäjäkohtaisempaa, profiloitua näkymää ohjelmistoon niin, että kaikki turhat kentät olisi karsittu pois ja käyttäjäkohtaisessa näkymässä olisi ainoastaan ne kentät, joiden käyttöä vaaditaan tai joiden tiedoilla on oikeasti heidän kannaltaan merkitystä. Myyntiryhmässä toivottiin myös mahdollisuutta käyttää ohjelmistoa ”offline” eli niin, ettei ole kytkeytynyt yrityksen verkkoon, mutta pystyisi silti syöttämään ja tallentamaan tietoja ohjelmiston tietokantaan. Tämä lisäisi ohjelmiston käyttöä, sillä nyt asiakkaisiin liittyviä tietoja kirjataan edelleen esimerkiksi omiin muistivihkoihin asiakastapaamisilla, ja usein käy niin, ettei niitä sitten myöhemminkään kirjata ohjelmiston tietokantaan.

*”Tällä hetkellä siel on paljo kenttiä, joita ei käytetä, joten semmoset kentät vois ottaa pois. Elikä jos ei haluta, että täytetään sinne vaikka joka ikisestä myyntimahdollisuudesta yksityiskohtaset tiedot, paljoko on tuotteita, ratkasuita, softaa, niin ne turhat kentät vois ottaa pois niin, että lähtökohtasesti siellä ois vaan ne kentät, mitkä on pakko täyttää. Et nyt, jos siellä on paljo kenttiä, joita osa käyttää ja osa ei, nii helposti se lipsuu sitte, että mikä näist on oikeesti tärkeä ja välttämätön. Tai ainakin ne pitäis olla entistä selkeemmin merkitty sinne, että mitkä tiedot sillä hetkel on sellasia, joiden mukaa ajetaan raporteja. Siel on paljo sellasta dataa, josta tällä hetkellä ei raporteja ajeta, täytät tai et, niin ne on vaa omaks iloksi, mut osa datast on semmosta, joka on tosi tärkeätä raportoinnin kannalta jollekin muulle, ja yksittäinen käyttäjä ei välttämättä tiedä, mikä data on tällästä tavallaan kriittistä dataa joilleki ja mikä on nice to have – tietoo.”*

(H13, myynti)

Markkinoinnista haastatellun henkilön mielestä ohjelmistoa räätälöitiin tapausyritykselle käyttöönoton yhteydessä sen verran, että ohjelmistosta ei hänen mukaansa puutu tällä hetkellä kenttiä tai ominaisuuksia. Solution- ja software-ryhmästä haastateltujen

henkilöiden mukaan ohjelmistosta ei puutu eikä siinä liiemmin ole ominaisuuksia, joilla ei olisi mitään merkitystä.

Käyttäjiä pyydettiin myös kertomaan siitä, miten ohjelmiston käyttöönotto on heidän mielestään yleisesti onnistunut tapausyrityksessä ja olisiko ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä pitänyt tehdä jotain täysin toisella tavalla. Service-ryhmän käyttäjistä osa ei osannut sanoa miten käyttöönotto on heidän mielestään sujunut ja osan mielestä käyttöönotto oli tapahtunut ”hieman nilkuttaen”.

*”No paljon siinä on ollu sellasta niinku, että et sanotaa et niinku, että mä oon kuullu ja nähny paljon semmosta, että ihmisiä on niinkun pyydetty, että että ne nyt syöttäis sinne ne tietonsa, jotka sieltä vielä puuttuu, ja ja tavallaan tämmöstä niinkun patistamista on ollu paljon sen ohjelmiston käyttöön tai järjestelmän käyttöön, että et nää pitää nää tiedot olla siellä ja miksei ne täällä oo ja ne vaan nyt pitää olla, että sellasta niinku semmonen fiilis on tullu, että et meidän henkilöstö ei oikein niinku olis ymmärtäny, et mitä varten tämä on, mitä tästä hyötyisi niin yksilö kuin yritys, miksi minun kannattaisi joka päivä sitä käyttää, ja miten minä siitä hyötyisin. Semmonen fiilis jää, että jos syntyy semmonen, et ihmiset ei sitte syötä sinne tietojaan, ni mun mielest se kertoo niinku siitä, että ne ei oikein ole ostanu sitä, että minkä takia sitä pitäis käyttää.”*

(H5, service)

Myyntiryhmän käyttäjien enemmistö oli sitä mieltä, että ohjelmiston käyttöönotto projektina sujui melko hyvin, mutta esille tuli edelleen ohjelmiston käytössä esiintyvät tekniset ongelmat.

*”Sillon syksyllä, kun sitä lähetettiin vuosi sitten tekemään, niin niin tota se meni aika hyvin se niinku se ensimmäinen askel siinä. Sitte ehkä ois tarvinnu siinä niinku sen ensimmäisen sykäyksen jälkeen ni ois tarvittu enemmän ehkä sitä hands-on-osaamista, meil kesti yllättävän kauan, ennen ku me saatiin tää meidän oma teknologia sellaseks, et se yleensä pelitti sen kans. Viimeset laitteet me saatiin ennen kesälomii vast kuntoo, et siel oli kavereita, jotka ei vaan päässy siihe, ja ei kaikille voi laittaa uutta läppärii, ja niitä kävi täällä korjauksessa ja fiksauksessa, mutta siel oli yllättävii vaikeuksii tuli, että, mut toisaalta taas, jos kattoo, että miten se tänä päivänä jo toimii, ni kyl me vuodes ollaan tehty hirvee duuni siihe, et mun mielestä, mä antasin niin hyvän arvosanan varmaan joku 8½, siis jos mä puhun kouluarvosanasta, et me on vuodes viety*

*niinku läpi. Nyt sitä pitäs taas vaan uudestaan niinku refreshaa tiedätsä sitä hommaa, että sitä pitäs vaatii et koko aika käytetään.”*

(H14, myynti)

Markkinoinnista haastatellun henkilön mukaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönotto tapausyrityksessä meni yllättävän hyvin. Hänen mielestään se, mitä olisi pitänyt tehdä toisin, oli jo aikaisemminkin mainitut tapausyritykselle spesifioidut käyttöohjeet ohjelmistoon. Solution- ja software-ryhmien käyttäjien mielestä käyttöönotto on sujunut melko nihkeästi, eikä ohjelmisto heidän mukaansa ole varmasti vielä käytössä siinä määrin, kuin on ollut tarkoitus.

*”No ehkä nihkeesti vois sanoa...liian paljon tulee samaan aikaan, tietysti pitää uudistua ja tehdä asioita toisella lailla ja silloin ei ihan kaikkeen riitä paukut tällä porukalla kaiken kaikkiaan”*

(H18, solution)

Viimeisenä yrityksen olemassa olevien kyvykkyyksien parantamisen -teeman yhteydessä käyttäjiä pyydettiin kertomaan siitä, miten ohjelmistoa voisi edelleen kehittää. Kehitysehdotuksia oli tullut esille jo muidenkin kysymysten ja teemojen kohdalla. Tärkein ja useimmiten mainittu kehitysehdotus oli ohjelmiston käytön teknisten ongelmien ratkaiseminen, sillä se vaikuttaa suuresti käyttäjien motivaatioon ja mahdollisuuksiin ylittää käyttäen ohjelmistoa. Service-ryhmästä mainittiin tämän lisäksi yleisesti ottaen se, että ihmisiä informoitaisiin paremmin siitä, mitä ohjelmiston käytössä odotetaan eri käyttäjäryhmiltä ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa. Service-ryhmä toivoi ohjelmistoon myös jo aikaisemmin mainittua syötettyjen tietojen kopiointimahdollisuutta sekä ohjelmiston näkymän profilointia käyttäjäryhmittäin.

*”No mut mä näkisin niin, että että sinne sinne pitäs tehdä niinkun tehdä sellasii näkymiä siihe ohjelmistoo, jotka palvelis sitä kohdejoukkoo siltä osin ku se ohjelmisto ohjelmiston ominaisuudet niinku kuuluu jolleki kohdejoukolle tai ne tarvii jotain sen ohjelmiston ominaisuuksia tai tietoja, eli tällästä niinku loppukäyttäjän ryhmäkohtaista profilointia sen ohjelman ominaisuuksista, että jos sä meet sinne sisään, ni sulle tulee se näkymä, mitä sä oikeesti sieltä tarvit, ja sit se kaikki muu on sitte suljettu sulta pois tietoisesti, että sä et tarvi niitä, ni ne ei myöskään häiritse sua, että vähä tämmöstä räätälöityä niinku näkymää toivoisin. Ja sitte tavallaan, et se on vähä tämmönen prosessikysymys, että et me niinku ymmärrettäs, että miks mun, minkä takia se tieto, mitä mä sinne laitan, on merkityksellinen meillä, kuka siitä tiedosta hyötyy, onks se joku toine tässä*

*yrityksessä, joka siitä hyötyy, ni se pitäs niinku tavallaan tuoda julki se tavallaan se sen tiedon niinkun arvo, et se jos joku toinen tarvii sitä johonki toiseen käyttötarkotukseen, että miks mun kannattas se syöttää, että se toinen hyötyy siitä, ja nyt must tuntuu, et nää ihmiset ei oikeen niinku ymmärrä sitä, että onks tää tieto vaan niinku tiedon vuoksi siellä vai hyötyykö täst joku.”*

(H5, service)

Myös myyntiryhmän käyttäjät toivoivat pikaista parannusta ohjelmiston kanssa esiintyviin teknisiin ongelmiin. Kuten service-ryhmän käyttäjät, myös myynnistä toivottiin ohjelmistoon käyttäjäryhmäkohtaista profiloitua näkymää niin, ettei turhia kenttiä olisi näkyvissä. Myös uusi koulutuskierron, syvällisempi tutustuminen ja ohjaus ohjelmistoon, sen käyttöön ja ominaisuuksiin oli myyntiryhmän kehitystoivelistalla.

*”No ehkä se mist aikasemminki jo viittasin sen tota et käyttöliittymän selkeys, et tota et niinku myynnille niinku myynnillinen näkymä ja asiantuntijoille niinku asiantuntija vinkkeli niinku siihen tota ja tota niin ja tavallaan niinku kaikki turha niinku pois ja toinen asia on tota just et niinku niihin asioihin mitä sit niinku eri niinku työryhmät siihen halutaan niin halutaan niin niille sit oikeen semmonen täsmäkoulutus. Nyt se on niinku vähä semmosel et tota niinku tavallaan niinku sil tasol et tota et se niinku se tulee niinku se nootti, et käyttäkää crm ja jos ette osaa niin kysykää tota et se jää niinku sillai niinku sen itseopiskelun niinku tavallaa varaan...et tavallaan se niinku sillai et se inputti pitää tulla niinku itteltä niinku ottaa se niinku askel ja kysyy ja tota ottaa se askel..ottaa käyttöön joku juttu sielt tota niin...niin kyl se tämmöses hektises rytmis mikä täällä on niin kyl se ainakin mun kohdalla se jää niinku ottamatta, sen mielellään siirtää niinku aina sit sivuun, et sit ku on aikaa ni sitte katotaan”*

(H7, myynti)

Markkinoinnin henkilön mukaan kehitettävää olisi vielä ohjelmiston tietokannan tietojen tarkentamisessa ja niiden ylläpitämisessä. Solution ja software-ryhmästä haastatellut käyttäjät eivät osanneet sanoa mitään kehitysehdotuksia.

## **5.6 Mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen**

Viimeisenä teemana tutkimuksen empiirisessä osassa olivat asiakkuudenhallinnan mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi, ja parantaminen. Tapausyrityksen johtoryhmän



jäsenen J1:sen mukaan kaikkein tärkeintä asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön ja onnistumisen kannalta on johdon sitoutuminen ja se, että ohjelmistosta todella on käyttäjille konkreettista hyötyä. Toinen johtoryhmästä haastateltu henkilö, J2, mainitsi johdon sitoutumisen ja koko organisaation sitouttamisen ohjelmiston käyttöön ja siihen, että siitä todella tulee osa kaikkien jokapäiväistä työtä ja rutiinia. Johtoryhmän jäsenten J1:sen ja J2:sen mukaan tärkeää asiakassuhteiden ylläpidossa on yleensäkin asiakkaasta välittäminen ja heidän huomioiminen pitkälti asiakkaiden itsensä toivomalla tavalla. Myös asiakkaita ärsyttävien asioiden minimoiminen on tärkeää, sillä se lisää asiakasuskollisuutta. J1:sen mukaan tapausyrityksessä ei ollut käytössä mitään systemaattista mittaria asiakkuudenhallintaan. Yrityksessä kuitenkin mitattiin suurimpia asiakkaita sen mukaan, kuinka laajalti he ostavat yrityksen tarjontaa; tuotteita ja palveluja. Tämän kautta tiettyjä osa-alueita pyritään jatkuvasti laajentamaan. Lisäksi yrityksessä oli otettu käyttöön asiakastyytyväisyyden mittari, jonka avulla mittausta oli toteutettu ensimmäistä kertaa vuoden 2007 aikana. Varsinaisesti asiakkuudenhallintaa, sen nykytilaa ja onnistumista ei kuitenkaan mitata.

Johtoryhmän jäseniä pyydettiin myös määrittelemään millainen heidän mielestään on kannattava asiakas. J1:sen mukaan kannattava asiakas on kooltaan suuri, lojaali ja ostaa säännöllisesti ja laajasti yrityksen kaikkia tuotteita ja palveluita. Myynnistä jää yritykselle hyvä myyntikate, ja lisäksi asiakas vielä suosittelee yritystä muillekin ja kertoo yrityksestä positiivisia asioita eteenpäin.

Service-ryhmän käyttäjät pitivät kaikkein tärkeimpänä asiakassuhteiden ylläpidossa säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaaseen, henkilökohtaisia suhteita ja osapuolien välistä luottamusta.

*”Hmm...asiakassuhteiden ylläpidossa...no, mun mielestä se että niinku, yleensäkin asiakassuhteiden ylläpidossa mä pidän semmosta niinku tärkeenä, että niinku pidetään asiakkaille lupaukset ja jos silleen niinku lähetään toteuttamaan jotain niin edetään tavoitteiden mukaisesti ja luvastusti ja silleen, että asiakas on aina tyytyväinen siihen mitä tehdään niille.”*

(H8, service)

Myös myyntiryhmän käyttäjistä lähes jokainen mainitsi asiakassuhteiden ylläpidossa kaikkein tärkeimmäksi osapuolten välisen luottamuksen, lupauksen pitämisen ja aktiivisen yhteydenpidon asiakkaaseen. Myös asiakassuhteen jatkuva kehittäminen ja asiakkaan ja asiakasyrityksen todellinen tunteminen mainittiin useaan kertaan.

*”Luottamus on kaikkein tärkeintä, et tota niin se, ollaan tota niin mielenkiintoa herättävä yritys, ja sitten kun ollaan se mielenkiinto saavutettu*

*niin sit me yritetään olla niinku uskottava ja sit ku me ollaan se asiakas saatu, elikkä päästy tekemään kauppaa asiakkaan kanssa niin sit meidän pitää olla sit sen luottamuksen arvoinen, et asiakas on meihin tota niin luottanut ja tehny meidän kanssa yhteistyötä.”*

(H7, myynti)

Markkinointi-, solution- ja software-ryhmistä haastateltujen henkilöiden mukaan asiakassuhteiden ylläpidossa tärkeää oli aktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen, nimetyt vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat asiakkaasta, ja se, että asiakkaasta löytyy ylläpidettyä tietoa.

*”Hmm...no jos mieltii nyt tätä CRM juttua niin tottakai, että on päivän tasalla olevat tiedot asiakkaasta, mutta siis totta kai myös, että on yhteydessä asiakkaaseen, siis ihan kommunikointi.”*

(H19, software)

Lopuksi käyttäjiä pyydettiin vapaasti kertomaan tapausyrityksen asiakkuudenhallinnasta tai asiakkuudenhallintaohjelmistosta ja sen käytöstä yleisesti. Service-ryhmän käyttäjät kommentoivat ohjelmiston olevan tärkeä työkalu tapausyritykselle, mutta heillä oli epäilyksensä siitä, että ohjelmisto olisi vielä tällä hetkellä sellaisessa käytössä kuin alun perin oli tarkoitus. Tästä syystä pitäisi vielä kehittää itse ohjelmistoa ja informoida ja kouluttaa käyttäjiä lisää.

*”Ehkä se juuri, tossa aiemmin totesin, että että niinkun mä haluaisin, että tälläkin ois niinkun tällä asiakkuudenhallinnalla niin selkee semmonen omistaja, joka joka tavallaan yhtä lailla kun joku HR-päällikkö, HR-päälliköllä on velvollisuus niinku ajaa henkilöstön asioita, ni tää ajaa sitte asiakkuudenhallinnan asioita, et nyt niinkun mun mielestä se on niinku selkeesti tämmösessä niinkun käyttöönoton jälkeisessä vaiheessa, joka ei, joka on vähän niinkun et se uis iha iteksee jossaki vaa, ja katoetaan, mitä sieltä tulee, että se ei oo sellasta niinku jämäkkää jämäkkää tota noin nii vetoo siinä. Mut, toisaalt toisaalta taas se on mun, mä nään, että se on niinkun tällasessa myyntiorganisaatiossa erinomaiseen tärkeä, että on tällanen järjestelmä, koska se tieto, mikä siellä on niin, koska ne asiakkaiden tiedot on niinku sen asiakkaan nimen lisäksi ni oikeesti kaikista tärkeimmät tiedot, mitä meillä on, mitä yritys omistaa tietoja. En mä muuta osaa sanoa. Vaikeita kysymyksiä.”*

(H5, service)

Kaikki myyntiryhmän käyttäjät pitivät tapausyrityksen asiakkuudenhallinnassa asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaa hyvänä ja tärkeänä projektina. Nyt huolenaiheena oli kuitenkin se, että sen käytettävyyttä vielä parannettaisiin eli kaikki mahdolliset käytössä esiintyvät tekniset ongelmat korjattaisiin. Lisäksi käyttäjät peräänkuuluttivat sitä, että kaikki oikeasti käyttäisivät ohjelmistoa ja ohjelmiston sisältämää tietoa lisättäisiin, parannettaisiin ja ylläpidettäisiin jatkuvasti. Aluepisteissä työskentelevistä myynnin henkilöistä muutama mainitsi myös tarpeen aluepisteiden ja pääkonttorin myynnin yhteistyön kehittamisestä ja lisäämisestä.

*”Hyvä idea, hyvä työkalu, kunhan sitä vaan käytetään oikein, kaikkihan perustuu siihen, että kaikki käyttää sitä, eihän se itse ohjelmisto tee kehtään autuaaks vaan nimenomaan se, että sitä käytetään ja siellä on oikeat tiedot ja oikeassa paikassa.”*

(H6, myynti)

Markkinointi-, solution- ja software-ryhmistä haastateltujen henkilöiden mielestä tapausyrityksen asiakkuudenhallinnassa ja asiakkuudenhallintaohjelmistossa pitäisi edelleen kehittää sitä, että koko organisaatio saataisiin käyttämään ohjelmistoa säännöllisesti ja että siellä oleva tieto olisi jatkuvasti ajan tasalla.

*”No siis sehän on positiivista totta kai, että tällöinen crm [asiakkuudenhallintaohjelmisto] on hankittu vihdoin ja se on täällä olemassa ja...se, että me kaikki vaan maltettas pitää siellä sitten tiedot tasalla niin se on sitten se haaste...varmaan ihan hyvä työkalu..tai onkin sitä.”*

(H18, solution)

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Yhteenveto

Tutkielman pääongelmana oli ymmärtää miten asiakkuutta voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää miten asiakkuudenhallintaohjelmisto toimii osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Tavoitteena oli myös analysoida ja vertailla tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston eri käyttäjäryhmien näkemyksiä ja mielipiteitä asiakkuudenhallintaohjelmiston toimivuudesta sen käyttötarkoituksessa. Tutkielman johdannossa kerrottiin tutkielman aihealueesta ja rajattiin aihe siten, että asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintaohjelmistoa osana sitä ryhdyttiin tutkimaan yritysmarkkinoinnin ja asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjien näkökulmasta. Tutkielma sijoittui tieteenfilosofisilta taustaoletuksiltaan hermeneuttiseen eli ymmärtävään perinteeseen, jossa ihminen nähdään intentionaalisenä oliona. Tutkimusotteeltaan tutkielma oli toiminta-analyttinen.

Luku 2 oli ensimmäinen tutkielman teorialuvuista. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi pääongelma jaettiin kahteen teoreettiseen alaongelmaan ja luvussa 2 vastattiin tutkimuksen ensimmäiseen teoreettiseen alaongelmaan: ”Mitä on asiakkuudenhallinta?”. Ensin luotiin lyhyt katsaus asiakkuudenhallinnan historiaan ja nykytilanteeseen. Sitten asiakkuudenhallintaa tarkasteltiin alan kirjallisuudessa esiintyvistä erilaisista näkökulmista. Nämä näkökulmat ovat prosessi-, strategia-, liiketoimintafilosofia-, yrityksen kyvykkyys- ja teknologia -näkökulmat. Asiakkuudenhallinnasta on kehitetty myös useita erilaisia prosessimalleja ja viitekehyskiä. Tietokantapohjaista asiakkuudenhallintaa ovat mallintaneet muun muassa Winer (2001) ja Zablah ym. (2004). Tässä tutkielmassa esiteltiin perustellusti Winerin ja Zablahin ym. mallit ja pohdittiin sekä vertailtiin niiden eroja, yhtäläisyyksiä ja soveltuvuutta käytännössä. Perustellusti toinen malleista, Zablah ym. (2004, 485), valittiin tämän tutkielman pohjaksi ja sen pohjalta määriteltiin myös tässä tutkielmassa käytetty asiakkuudenhallinnan määritelmä. Zablahin ym. mallia myös täydennettiin teorian pohjalta joiltain osin. Täydennetyt Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin pohjalta luotiin tutkielman empiirisen osuuden haastattelurunko.

Luku 3 oli toinen tutkielman teorialuvuista, ja luvussa vastattiin tutkimuksen toiseen teoreettiseen alaongelmaan: ”Mikä on asiakkuudenhallintaohjelmisto?”. Ongelmaan etsittiin vastausta tarkastelemalla tutkimuksen pohjaksi valitun Zablahin ym. (2004) asiakkuudenhallintamallin eri osien sisältöä ja merkitystä tarkemmin ja määriteltiin asiakkuudenhallintaohjelmiston rooli ja tehtävä mallin eri portaissa.

Tutkielman luvussa 4 kuvattiin empiirisen osuuden suorittamista. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaus tutkimuksena. Tapausyritys oli IT-infra-

struktuurin ja siihen liittyvien tuotteiden, ratkaisujen ja palveluiden kokonaistoimittaja. Haastatteluja varten laadittiin puolistrukturoidut teemahaastattelurungot. Tutkielmassa toteutettiin yhteensä 22 haastattelua 17.9–12.10.2007 välisenä aikana pääkaupunkiseudulla tapausyrityksen tiloissa. Kaikki tehdyt haastattelut olivat kahta haastattelua lukuun ottamatta kasvotusten haastateltavien kanssa tehtyjä yksilö- ja teemahaastatteluja. Kaksi haastattelua toteutettiin resurssi- ja tutkimuskustannuksellisista syistä puhelimitse. Tutkimuksessa haastateltiin tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston eri käyttäjäryhmiin (myynti-, service-, markkinointi-, solution- ja software-ryhmä) kuuluvia henkilöitä, kahta tapausyrityksen johtoryhmään kuuluvaa henkilöä sekä yhtä tapausyrityksen käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston (MS Dynamics CRM 3.0) valmistajan edustajaa.

Luvussa 5 vastattiin tutkielman empiiriseen alaongelmaan: ”Miten asiakkuutta voidaan hallita tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla?”. Ongelmaan vastattiin tutkimalla tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston toimivuutta sen käyttötarkoituksessa käyttäjien näkökulmasta. Samalla pystyttiin vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. Empiirisen tutkimuksen tulokset raportoitiin käymällä läpi kaikkien eri asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjäryhmien näkemyksiä ja mielipiteitä tämän tutkimuksen pohjaksi valitun asiakkuudenhallintamallin eri vaiheissa. Samalla vertailtiin eri käyttäjäryhmien näkemyksiä keskenään ja pohdittiin näkemysten eroavaisuuksien syitä.

## 6.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman pääongelmaan lähdettiin etsimään vastausta kahden teoreettisen alaongelman kautta, jotka käsittelivät asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Tarkoituksena oli selvittää mitä on asiakkuudenhallinta ja mikä on asiakkuudenhallintaohjelmisto. Tämä toteutettiin luomalla ensin katsaus asiakkuudenhallinnan historiaan ja nykytilanteeseen. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että kaupankäynti on aikoinaan ollut hyvin suhdekeskeistä ja myyjät tunsivat asiakkaansa nimeltä ja ymmärsivät heidän tarpeensa henkilökohtaisella tasolla. Teollisen vallankumouksen jälkeen suhdenäkökulma kuitenkin menetti asemiaan. Massatuotanto loi muurin ostajien ja myyjien välille, kun myyjät keskittyivät löytämään asiakkaita standardoiduille tuotteille. Tänä päivänä asiakkaat ovat kuitenkin päätävämpinä kuin koskaan aikaisemmin. Tästä syystä organisaatioiden täytyy keskittyä tuottamaan asiakkailleen todellista lisäarvoa paremman kommunikoinnin, nopeamman toimituksen ja personoitujen tuotteiden ja palvelujen kautta. Yrityksen asiakaslähtöinen toimintamalli, asiakkuudenhallinta ja sitä tukeva ohjelmisto sekä asiakasinformaation analysointi mahdollistavat sen, että yritykset voivat jatkuvasti ja proaktiivisesti tarjota asiakkailleen enemmän tuotteita ja palveluita ja sitä

kautta säilyttää olemassa olevat asiakkaat ja lisätä asiakaskannattavuutta. Kirjallisuuskatsaus osoitti myös, että asiakkuudenhallinnan kirjallisuus on osittain melko sekavaa ja ristiriitaista eikä yhtä yhtenäistä määritelmää asiakkuudenhallinnalle ole edelleenkään löydetty. Kärjistetysti voidaan sanoa, että asiakkuudenhallinnalle löytyy yhtä monta määritelmää kuin on tutkijoitakin. Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallintaa pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman laaja-alaisesti tarkastelemalla sitä alan kirjallisuudessa tällä hetkellä useimmin esiintyvistä viidestä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat prosessi-, strategia-, liiketoimintafilosofia-, yrityksen kyvykkyys- ja teknologia -näkökulmat. Joidenkin tutkijoiden mukaan asiakkuudenhallinta tarkoittaa ainoastaan tietyn teknologian käyttöönottoa yrityksessä. Hieman laajemmin määriteltynä asiakkuudenhallinta on integroitujen, asiakassuuntautuneiden teknologiaratkaisujen käyttöönottoa yrityksessä. Laaja-alaisemmin ja strategisesti määriteltynä asiakkuudenhallinta tarkoittaa kaikkea edellä mainittua, ja sen lisäksi asiakassuhteiden tarkoituksenmukaisen hallinnan tavoitteena on luoda arvoa paitsi yritykselle ennen kaikkea myös asiakkaille.

Useimmissa aikaisemmissa tutkimuksissa on asiakkuudenhallinnasta kehitetty erilaisia prosessimalleja ja viitekehyksiä. Tietokantapohjaista asiakkuudenhallintaa ovat mallintaneet muun muassa Winer (2001) ja Zablah ym. (2004). Tässä tutkielmassa esiteltiin perustellusti nämä mallit ja pohdittiin ja vertailtiin niiden eroja, yhtäläisyyksiä ja soveltuvuutta käytännössä. Perustellusti toinen malleista, Zablahin ym. (2004, 485) malli, valittiin tämän tutkielman pohjaksi ja sen pohjalta määriteltiin myös tässä tutkielmassa käytetty asiakkuudenhallinnan määritelmä, jonka mukaan asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, joka sisältää markkinaälykkyyden ja markkinainformaation kehittämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen tarkoituksenaan rakentaa ja ylläpitää voittoa maksimoiva asiakassuhteiden portfolio. Tämän lisäksi tässä tutkielmassa katsottiin, että asiakkuudenhallinnan avulla yritys pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään valittuja ja haluttuja asiakasryhmiä ja segmenttejä valitsemalla oikeanlaisen identifioitujen lähestymistavan ja strategian kullekin asiakkaalle erikseen ja luomalla toimivan yhteistyösuhteen yritykselle potentiaalisten, tuottavien ja tärkeiden asiakkaiden kanssa. Luotuja ja saavutettuja asiakassuhteita pyritään ylläpitämään ja kehittämään käyttämällä apuna erilaisia resursseja kuten muun muassa kykyä kerätä tietoa asiakkaista ja kykyä analysoida ja käyttää näitä tietoja hyväksi teknologisten ratkaisujen (asiakkuudenhallintaohjelmiston) avulla asiakassuhteiden hoidossa, hallinnassa ja johtamisessa. Vastausta tutkielman toiseen teoreettiseen alaongelmaan: ”Mikä on asiakkuudenhallintaohjelmisto?” haettiin tarkastelemalla asiakkuudenhallintaohjelmiston roolia erikseen jokaisessa Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin eri portaassa.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena, Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallia myös täydennettiin teorian pohjalta joiltain osin. Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin mukaan asiakkuudenhallinnan prosessi yrityksessä lähtee strategian määrittämisestä. Myös asiakkuudenhallinnan vision määrittäminen on yhtä tärkeää, sillä ilman visiota työssä ei

ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. Koska asiakkuudenhallintastrategian ja vision tulisi sisältää myös suunnitelma ja ennakkonäkemyksistä, mitä yritys odottaa asiakkuudenhallintaa tukevalta asiakkuudenhallintaohjelmistolta, voidaan ohjelmiston todeta olevan osana asiakkuudenhallinnan mallia aina sen ensimmäisestä portaasta alkaen. Strategian ja vision määrittämisen jälkeen yritys voi määrittää asiakkuudenhallinnan prosessit ja niiden roolit. Yrityksen asiakkuudenhallinnan luonne ja ympäristö voivat olla hyvin kompleksisia, ja se vaatii usein myös jonkinlaista organisatorista muutosta organisaation sisällä ja ennen kaikkea uudenlaista tapaa ajatella yrityksen asiakkuuksia ja liiketoimintaa yleensä. Tällaisen ympäristön ja organisaatiokulttuurin luominen vaatii oikeanlaista johtamismallia organisaation sisällä. Tässä yhteydessä Zablahin ym. malliin täydennettiin tämän tutkielman myötä organisaation integroiminen ja johtaminen, jotka osoittautuivat useamman aikaisemman tutkimuksen perusteella erittäin merkittäviksi osiksi asiakkuudenhallinnan toteuttamisen onnistumista yrityksessä ja siten katsottiin siten tärkeäksi, että ne ovat oma prosessinsa asiakkuudenhallinnan kehityksessä (ks. esim. Bosse 2006; Payne 2006, Galbreathin & Rogers 1999; Avlonitis & Panagopoulos 2005).

Seuraavassa Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin portaassa arvioidaan yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyttä, jonka osana Zablah ym. näkevät tietämyksen hallinnan ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessit. Näiden kahden prosessin yhteydessä asiakkuudenhallintaohjelmiston roolin voitiin todeta olevan hyvin selkeä. Asiakkuudenhallintaohjelmistojen tärkeimpänä tehtävänä on tallentaa kaikkiin asiakkaisiin ja asiakaskontakteihin liittyvää tietoa, automatisoida sitä kautta myyntiä sekä tarjota työkaluja ja tukea asiakastietojen louhintaan, päätöksentekoprosesseihin ja raportointiin. Asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa infrastruktuurin, joka helpottaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista. Ohjelmisto auttaa parantamaan organisaation muistia ja organisoimaan sen toimintatapoja asiakaslähtöisimmiksi. Asiakaskohtaamisten laatu nousee, ja eripituisten ja erilaisten asiakkuudenhallinnan prosessien hallinta helpottuu.

Kirjallisuuskatsauksen myötä voitiin todeta, että useammassa aikaisemmassa tutkimuksessa korostettiin Zablahin ym. mallissa esitettyjen tietämyksen- ja vuorovaikutuksen hallinnan lisäksi myös asiakasinformaation analysoinnin tärkeyttä (Payne 2006; Xu & Walton 2005; Park & Kim 2003; Zahay & Griffin 2003). Asiakasinformaation tehokas käsittely, analysointi ja raporttien hyödyntäminen ovat haasteellisia tehtäviä. Jotta asiakkuudenhallintaohjelmistossa olevasta asiakkuusinformaatiosta saataisiin maksimaalista hyötyä yritykselle, tulisi yrityksen panostaa vahvasti myös tiedon laatuun ja analysointiin. Hyvillä analyyseilla voidaan saada arvokasta tietoa esimerkiksi asiakasryhmistä, niiden ostokäyttäytymisestä sekä reagoinnista markkinointiin ja tarjouksiin. Teorian perusteella tämän tutkimuksen yhteydessä Zablahin ym. malliin täten lisättiin asiakasinformaation analysoiminen omana prosessinaan samaan yhteyteen tietämyksen ja vuorovaikutuksen hallinnan prosessien yhteyteen. Asiakasinformaation analysoinnin

yhteydessä tässä tutkielmassa esitettiin tutkimuksen rajallisuuden vuoksi kuitenkin ainoastaan tietovaraston ja tiedonlouhinnan käsitteet. Asiakkuudenhallintaohjelmistolla on joka tapauksessa iso rooli asiakasinformaation analysoinnin suhteen. Niin sanottu analyttinen CRM käyttää ja toimii asiakkuudenhallintaohjelmiston asiakastietovaraston pohjalta.

Zablahin ym. asiakkuudenhallintamallin neljäs porras sisältää yrityksen olemassa olevien kyvykkyyksien parantamisen pitäen sisällään liiketoimintaprosessit, roolit ja teknologian. Viimeisenä mallissa esitetään asiakkuudenhallinnan mittaaminen, tarkkaileminen, arviointi ja parantaminen. Alan kirjallisuuden mukaan ei ole olemassa yhtä, yleisesti sovittua asiakkuudenhallinnan mittaristoa, koska riippuen yrityksen omasta havaintokyvystä ja tahdosta, asiakkuudenhallinnan onnistumisen määritelmä vaihtelee suuresti. Varmaa kuitenkin on, että jokainen asiakkuudenhallintaa toteuttava yritys kohtaa jossain vaiheessa kysymyksen siitä, mitä on asiakkuudenhallinnan menestys tai mistä tietää, että yritys on onnistunut asiakkuudenhallinnassaan. On myös olennaista tietää ja ymmärtää se, miten asiakkuudenhallintaa voidaan mitata ja arvioida sekä sen myötä parantaa ja kehittää. Aikaisempien tutkimuksien perusteella todettiin, että harvalla yrityksellä on todellista käsitystä siitä, mitä yrityksen asiakkuudenhallintaa tukeva asiakkuudenhallintaohjelmisto on yritykselle maksanut tai miten tuotot ja liikevaihto ovat muuttuneet (ks. esim. Thomas 2003; Bosse 2006). Aikaisempiin tutkimuksiin viitaten yrityksellä tulisi myös olla ainakin jokin taloudellinen mittari, jonka avulla voidaan mitata asiakkuudenhallintaan käytettyjen investointien todellista tuottoa (Bosse 2006; Pinkerton & Coltman 2002). Zablahin ym. mallin mukaan sopivia mittaustapoja asiakkuudenhallinnan prosessien onnistumiseen ja tuottavuuteen olivat ainakin seuraavat neljä tapaa: 1) mitataan resurssien suhteellista tehokkuutta asiakkuuksien hankkimisessa ja asiakassuhteiden ylläpitämisessä, 2) mitataan asiakasportfolioiden laatua 3) arvioidaan saavutettujen myynti- ja asiakkuusmahdollisuuksien määrää ja 4) arvioidaan miten suurelta osalta yritys voisi olla asiakkaan liiketoiminnassa mukana. Tässä yhteydessä teorian pohjalta lisättiin Zablahin ym. malliin kaksi yleisimmin käytössä olevaa taloudellisia asiakkuudenhallinnan mittaria, jotka ovat sijoitetun pääoman tuotto eli niin sanottu ROI-mittari ja omistamisen kokonaiskustannukset eli Total Cost of Ownership (TCO).

Tämän tutkielman teoreettisen kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että esitellyn ja teorian pohjalta täydennetyn asiakkuudenhallintamallin jokainen porras on tärkeä eikä minkään portaan merkitystä tai tärkeyttä tulisi aliarvioida. Esitelty asiakkuudenhallintamalli tarjoaa yritykselle kehyksen, jonka pohjalta voidaan suunnitella tarkasti jokaista asiakkuudenhallinnan eri prosessia ja asiakkuudenhallintaohjelmiston roolia tässä yhteydessä. Uusi teorian pohjalta täydennetty asiakkuudenhallinnan malli on esitetty tämän tutkimusraportin kappaleessa 3.7 ja kuviossa 7. Tämän täydennetyn asiak-



kuudenhallintamallin pohjalta toteutettiin tutkielman empiirisen osuuden haastattelurunko.

### 6.3 Empiiriset johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Empiirisen alaongelman: ”Miten asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla voidaan hallita tapausyrityksen asiakkuuksia?” tarkoituksena oli tutkia miten tapausyrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston (MS Dynamics CRM 3.0) avulla voidaan hallita yrityksen asiakkuuksia. Ongelmaa tutkittiin ohjelmiston eri käyttäjäryhmien näkökulmasta. Tapausyrityksen kohdalla tämän tutkielman pohjana oleva asiakkuudenhallintamalli osoittautui hyväksi valinnaksi, koska asiakkuudenhallintamallin eri portaat käsittelivät myös tapausyritykselle tärkeitä ja konkreettisia aihealueita liittyen heidän asiakkuudenhallintaan ja asiakkuudenhallintaohjelmistoon. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu osoittautui myös toimivaksi tähän tutkielmaan. Valmiista kysymyksistä oli apua aloittelevalle haastattelijalle, vaikkei haastattelurunkoa aina käytykään läpi juuri suunnitellussa järjestyksessä. Valmiiksi laadituista kysymyksistä oli hyötyä, koska näin voitiin varmistua, että kaikilta haastateltavilta saatiin vastaukset samoihin kysymyksiin eikä mitään tärkeää jäänyt käsittelemättä. Menetelmä oli myös joustava; tarvittaessa voitiin esittää tarkentavia jatko- ja lisäkysymyksiä sekä antaa haastateltavan puhua aiheista itselleen mielekkäässä järjestyksessä.

Kuten tämän tutkielman teoriaosuudessa ja tämän tutkielman pohjaksi valitussa asiakkuudenhallintamallissa todettiin, yrityksen tulisi ensimmäisenä määrittää asiakkuudenhallinnan strategia ja visio. Strategian tulisi myös sisältää yrityksen johdon odotukset ja tavoitteet, joita asiakkuudenhallintaohjelmistolta odotetaan tietyllä aikavälillä. Strategia ja visio tulisi määrittää niin, että yrityksen työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen ja tarkoituksen ja ne toimivat kaiken toiminnan pohjana jokapäiväisessä työssä. Tapausyrityksen johtoryhmästä haastateltujen henkilöiden mukaan tapausyrityksessä oli määritetty asiakkuudenhallinnan visio, mutta asiakkuudenhallintastrategia oli edelleen tarkalleen määrittelemättä. Haastatelluista asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjistä suurimmalla osalla ei ollut mitään käsitystä yrityksen asiakkuudenhallinnan strategiasta tai visiosta, ja vain muutama henkilö määritteli strategian, niin kuin he olivat sen itse päättelleet. Tapausyrityksessä olisi hyvä selkeästi määrittää asiakkuudenhallinnan strategia ja visio ja kirkastaa ja jalkauttaa se sitten henkilöstölle. Tämän myötä heidän näkemysensä asiakkuudenhallinnasta kokonaisuutena todennäköisesti myös laajenisi, sillä asiakkuudenhallinta on paljon muutakin kuin pelkkää asiakastietojen ylläpitoa tai käyttönotettu teknologia. Asiakkuudenhallinta voi onnistuneesti toteutua vain silloin, jos sekä yrityksen johdolla että henkilöstöllä on samanlainen näkemys asiakaslähtöisyy-

destä, asiakkuudenhallinnasta ja siitä, mitä yrityksen asiakassuhteilta tulevaisuudessa odotetaan.

Tutkielman pohjana olevan asiakkuudenhallintamallin toisena portaana ja täten myös haastattelujen toisena teemana olivat asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittäminen sekä organisaation integroiminen ja johtaminen. Tässä yhteydessä käyttäjiltä kysyttiin yrityksessä käytössä olevan asiakkuudenhallintaohjelmiston tehtävästä ja tarkoituksesta yrityksessä. Heitä pyydettiin myös kertomaan saamastaan kannustuksesta ohjelmiston käytön suhteen. Jostain syystä lähes kaikki käyttäjät kokivat, että kannustamisen sijaan heitä pakotettiin käyttämään asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Tästä huolimatta vain muutama henkilö kaipasi lisää kannustusta esimerkiksi omalta esimieheltään. Tästä voidaan päätellä, että käyttäjät käyttävät ohjelmistoa, koska heidän on pakko ja sitä edellytetään yrityksen johdon toimesta. He eivät siis todennäköisesti koe itse saavansa ohjelmistosta riittävästi hyötyä verrattuna esimerkiksi aikaan, joka heillä menee ohjelmiston käyttöön ja tietokannan ylläpitämiseen. Lisää kannustusta ei todennäköisesti haluta myöskään siksi, että käyttäjät käyttävät ohjelmistoa sen verran kuin on pakko, eivätkä halua, että asiasta muistutetaan enää sen enempää. Käyttäjätukea ohjelmiston ongelmatilanteissa saivat tapausyrityksen pääkonttorilla työskentelevät käyttäjät mielestään riittävästi ja aina tarvittaessa, mutta tapausyrityksen aluepisteissä työskentelevät käyttäjät kokivat olevansa ongelmiensa kanssa yksin, eikä heillä kaikilla välttämättä ollut edes työkavereita tukena, koska osa yrityksen aluetoimipisteistä käsittää vain yhden tai muutaman henkilön kokoonpanon. Tapausyrityksessä tulisikin olla asiakkuudenhallintaohjelmistoon syvemmin perehtynyt yhteyshenkilö tai henkilöt, joilta olisi aina tarvittaessa ja nopeasti saatavissa tukea ohjelmistoon liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Henkilön tulisi myös niin sanotusti omistaa yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistoon liittyvät prosessit ja niiden jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Henkilön tulisi myös olla tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä. Toisena vaihtoehtona olisi määrittää jokaiseen käyttäjäryhmään yksi avainkäyttäjä (key user), joka saisi muita käyttäjiä syvemmän koulutuksen ohjelmiston käyttöön ja joka aina tarvittaessa voisi henkilökohtaisesti auttaa jokaisessa toimipisteessä apua tarvitsevia.

Näkemykset tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston tarkoituksesta ja tehtävästä tapausyrityksessä vaihtelivat eri käyttäjäryhmien välillä, mutta jokainen heistä tarkastelee asiaa luonnollisesti omasta käyttäjänäkökulmastaan. Myynti-, software- ja solution -ryhmien käyttäjät näkivät ohjelmiston tarkoituksena pitkälti asiakastietojen säilyttämisen ja ylläpitämisen yhdessä yhteisessä paikassa. Lähes kaikkien service-ryhmän käyttäjien mielestä ohjelmisto oli heillä ainoastaan omien töiden raportointityökalu ja siten väärässä käyttötarkoituksessa. Kuitenkin jokaisella käyttäjäryhmällä on tärkeää ja erilaista tietoa asiakkaista, eikä mitään näistä tiedoista tulisi väheksyä. Myös service-ryhmän käyttäjät työskentelevät asiakasrajapinnassa ja kuulevat ja näkevät monenlaista

erilaista tietoa asiakkaisiin liittyen. Siten kaikki mahdollinen tieto, jonka he raportoivat asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokantaan voi hyödyttää muita käyttäjiä, vaikka he eivät itse välttämättä omalta kannaltaan koe näillä tiedoilla olevan suurta merkitystä. Tämä pätee kaikkien muidenkin käyttäjäryhmien kesken. Lisäksi, jos service-ryhmälle otettaisiin käyttöön jokin toinen sovellus heidän töidensä raportointia varten, olisi heidän käytettävissä yksi työkalu enemmän ja asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokannan ylläpitäminen ja päivittäminen heidän osaltaan jäisi helposti hyvin vähälle.

Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyys pitää sisällään tietämyksen- ja vuorovaikutuksen hallinnan kyvykkyuden, teknologian eli itse asiakkuudenhallintaohjelmiston sekä asiakkuusinformaation analysoinnin. Tämän teeman yhteydessä käyttäjiltä kysyttiin koulutuksesta, jonka he olivat saaneet ohjelmiston käyttöön, heidän aikaisemmasta kokemuksesta asiakkuudenhallintaohjelmistojen kanssa sekä tapausyrityksen ohjelmiston ominaisuuksista ja käytettävyydestä. Tapausyrityksen haastatellut käyttäjät olivat käyttäneet ohjelmistoa keskimäärin 10,4 kuukautta, ja kahdeksan kaikista haastatelluista 21:stä käyttäjästä oli käyttänyt samaa tai jotain toista asiakkuudenhallintaohjelmistoa esimerkiksi aikaisemmassa työpaikassaan. Yllättävää tässä yhteydessä kuitenkin oli, että ohjelmiston käyttöajalla, aikaisemmalla kokemuksella tai haastateltujen käyttäjien välisillä demografisilla tekijöillä (kuten ikä ja koulutus) ei kuitenkaan havaittu yleisesti eroja sen suhteen, miten käyttäjät näkivät ja kokivat ohjelmiston toimivuuden ja hyödyn sen käyttötarkoituksessa kokonaisuudessaan. Tämä löydös poikkeaa esimerkiksi muutamasta aikaisemmasta tutkimustuloksesta (ks. esim. Avlonitis & Panagopolous 2005; Jones, Sundaram & Chin 2002), joiden mukaan nuoremmat ja korkeasti koulutetut henkilöt hyväksyvät uudet teknologiat huomattavasti vanhempia ja alemmin koulutettuja henkilöitä helpommin. Asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönoton yhteydessä oli kaikille käyttäjille tapausyrityksessä järjestetty koulutus ohjelmiston käyttöön. Suurin osa käyttäjistä kuitenkin kaipasi lisää käyttäjäryhmäkohtaista, syvempää koulutusta. Kun ohjelmiston käyttöönotosta tapausyrityksessä on kulunut nyt noin vuosi, olisi hyvä vielä tarkemmin kartoittaa eri käyttäjien koulutustarpeita ja järjestää lisäkoulutusta sen mukaisesti. Koska koulutuksien järjestäminen isoissa organisaatioissa on usein haastavaa ja kallista, kustannustehokkaan ratkaisuna tässä tapauksessa voisi olla jo aikaisemmin mainittu avainkäyttäjien nimeäminen jokaisesta käyttäjäryhmästä paikkakuntakohtaisesti ja syvemmän koulutuksen antaminen heille niin, että he kykenisivät jatkossa auttamaan kaikkia muita käyttäjiä ja antamaan lisäkoulutusta sitä tarvitseville.

Tämän tutkielman tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, miten asiakkuudenhallintaohjelmisto toimii osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Suurin osa tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjistä ei ollut tyytyväisiä ohjelmiston selkeyteen. Lisäksi toimivuuden kanssa oli jatkuvia teknisiä ongelmia. Tapausyrityksessä tulisikin kii-reellisesti kartoittaa kaikki tekniset ongelmat, joita käyttäjillä ohjelmiston suhteen esiintyy ja pyrkiä etsimään niihin pikaista ratkaisua. Tekniset ongelmat laskivat selke-

ästi paitsi käyttäjien motivaatiota myös ohjelmiston käyttöastetta. Myynti-, software- ja solution -ryhmästä käyttäjät mainitsivat asiakkuudenhallintaohjelmiston tietokannasta löytyvän asiakshistoriatiedon hyödyttävän heitä eniten. Markkinointiryhmän käyttäjää hyödytti eniten mahdollisuus hakea kohderyhmiä erilaisin kriteerein. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, service-ryhmän käyttäjät eivät kokeneet yleisellä tasolla saavansa ohjelmistosta asiakkuudenhallinnassa mitään konkreettista hyötyä, vaan näkivät ohjelmiston ainoastaan omien töidensä pakollisena raportointivälineenä. Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston lähes kaikissa käyttäjäryhmissä toivottiin ohjelmistoon myös käyttäjäkohtaisempaa profiloitua näkymää niin, että ohjelmistoon kirjautuessa ei käyttäjällä olisi omassa näkymässään kuin ainoastaan ne kentät ja komponentit, joita he jokainen itse henkilökohtaisesti tarvitsivat. Tällaisen henkilökohtaisen näkymän luominen käyttäjäryhmittäin varmasti lisäisi ohjelmiston käytettävyyttä, selkeyttä ja helppoutta. Profiloitua käyttäjänäkymää voisi suunnitella esimerkiksi yhdessä kaikkien käyttäjäryhmien edustajien kanssa tai niin, että jokaisesta ryhmästä valittaisiin yksi tai muutama edustaja, jotka muodostaisivat ohjausryhmän suunnittelua varten. Profiloitu käyttäjänäkymä ei kuitenkaan saisi johtaa siihen, että jokainen käyttäjä keskittyisi asiakkuudenhallintaohjelmiston osalta ainoastaan siihen tietoon, joka häntä itseään koskee tai jonka hän itse ohjelmiston tietokantaan syöttää. Usein yrityksissä eri liiketoimintayksiköt toimivat hyvin itsenäisesti eivätkä eri yksiköiden työntekijät ole tietoisia tai kiinnostuneita toistensa tekemisistä. Jotta yritys voisi onnistua asiakkuudenhallinnassa, pitää sen kyetä kuitenkin yhdistämään tällaiset toiminnalliset yksiköt ja saada ne kommunikoimaan ja tekemään yhteistyötä asiakkuusinformaation levittämiseksi koko organisaation tietoisuuteen ja käyttöön. Eri käyttäjäryhmien tulisi myös ymmärtää erilaisen asiakkuusinformaation merkitys ja tarkoitus organisaation kaikkien eri toimijoiden näkökulmasta.

Suurin osa käyttäjistä oli sitä mieltä, että asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöön-otto oli sujunut tapausyrityksessä yleisesti ottaen melko hyvin. Käyttäjät eivät yleisellä tasolla kokeneet ohjelmiston vaikeuttavan heidän työtään. Useat käyttäjät kokivat haasteena ohjelmiston tietokannassa olevan asiakkuusinformaation oikeellisuuden ja ajantasaisuuden arvioimisen. Lisäksi käyttäjät tulkitsevat ohjelmiston asiakenttiä eri tavalla ja siten kokivat tiedon olevan osaksi epämääräistä ja jopa ristiriitaista. Service-ryhmässä ohjelmiston tietokantaan syötettiin pääasiallisesti ainoastaan omia työtunteja ja software- ja solution-ryhmissä ohjelmistoa käytettiin pääasiallisesti asiakshistoriatietojen hakemiseen. Myynti- ja markkinointiryhmässä käyttäjät syöttivät ohjelmistoon hyvin monipuolista tietoa asiakkuuksista. Kuitenkin vain kolme kaikista haastatelluista käyttäjistä kertoi analysoivansa ohjelmiston tietokannasta löytyviä tietoja. Tämä vahvistaa edelleen käsitystä siitä ongelmasta, että tapausyrityksessä eri käyttäjäryhmät eivät tiedä mitä tietoja muut käyttäjät ohjelmiston tietokantaan syöttävät, puhumattakaan siitä, että käyttäisivät näitä tietoja hyväkseen suunnitellessaan eri toimintoja asiakkaiden kanssa

tai tunnistaakseen asiakkaiden uusia ja muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia. Useampi käyttäjä mainitsi haasteeksi myös oman ajankäytön. Ylimääräisen ajan löytäminen ja sen käyttäminen ohjelmiston käyttöön oli useammalle käyttäjälle haastavaa. Kaikki edellä mainitut asiat vahvistavat muodostunutta käsitystä siitä, että ohjelmisto oli tapausyrityksen käyttäjien keskuudessa vielä kovin suppeasti käytössä eikä sen tarjoamia kaikkia ominaisuuksia haluttu, pystytty tai osattu hyödyntää. Aikaisemmin mainittu lisäkoulutustarpeiden kartoitus ja sen myötä järjestetyt lisäkoulutukset lisääisivät todennäköisesti käyttäjien osaamista ohjelmiston käytön suhteen ja selkiyttäisivät ohjelmistosta löytyvien tietojen merkitystä, sekä hyödyntämis- ja analysointimahdollisuuksia. Sen myötä ohjelmiston käyttöön tulisi myös lisää varmuutta ja motivaatiota ja se veisi pidemmän päälle myös varmasti vähemmän aikaa. Kaikki käyttäjät määrittelivät melko laajasti kannattavan asiakkaan käsitteen ja sen, mitä he pitivät tärkeänä asiakassuhteiden ylläpidossa. Tämän perusteella käyttäjien ajatusmaailma oli hyvinkin asiakaslähtöistä. Asiakkuudenhallintaohjelmistoa ei kuitenkaan nähty välttämättömänä tai tarpeellisena lisäarvona asiakkuudenhallinnan kontekstissa. Asiakkuudenhallintaohjelmistosta pitäisi muodostua kaikille käyttäjäryhmille välttämätön, hyödyllinen ja asiakkuudenhallintaa helpottava jokapäiväinen työkalu sen sijaan, että se koetaan pakollisena ja aikaa vievänä ylimääräisenä työlastina.

Tapausyrityksen johtoryhmästä haastatellun J1:sen mukaan yrityksessä ei systemaattisesti mitata asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja onnistumista. Asiakkuudenhallinnan onnistumisen mittareita on monenlaisia. Riippuu yrityksen omista mieltymyksistä ja sisäisistä päätöksentekoprosesseista, mitä näistä halutaan tai voidaan käyttää. Kuten tutkimuksen teoriassa todettiin, tulisi yrityksellä kuitenkin olla jokin mittari, jonka avulla voitaisiin mitata asiakkuudenhallinnan ja sitä tukevan asiakkuudenhallintaohjelmiston odotetun tuoton toteutumista. Myös tapausyrityksessä voitaisiin miettiä jonkin tällaisen mittarin käyttöönottoa.

Tutkimuksen pääongelmana oli: ”Miten asiakkuutta voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla?”. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkuudenhallintaohjelmisto yleisesti ottaen sisältää tarvittavat työkalut ja ominaisuudet yrityksen asiakkuudenhallintaan ja asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen. Asiakkuudenhallintaohjelmistolla voidaan hallita asiakassuhteita kokonaisuuksina ja säilyttää myös tärkeitä sekä olennaisia tietoja eri asiakkaista. Asiakkaiden todellinen tunteminen asiakkuudenhallintaohjelmistosta löytyvää asiakkuusinformaatiota analysoimalla ja asiakaskeskeisen asiakkuudenhallintastrategian määrittäminen sekä toteuttaminen käytännössä auttavat yritystä vastaamaan paremmin asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tällöin yritys pystyy tarjoamaan enemmän tuotteita ja palveluita asiakkaalleen sekä sen kautta jatkuvasti parantamaan asiakaspalvelun laatua. Toisaalta yritys pystyy asiakkuudenhallintaohjelmistosta löytyvää asiakastietoa analysoimalla karsimaan ne asiakkaat joita se ei halua palvella. Kirjallisuus ja käytäntö näyttivät, että organisaation kaikkien tasojen

sitoutuminen yrityksen asiakkuudenhallintaan ja sen kehittämiseen on erittäin tärkeä tekijä projektin onnistumisen tai epäonnistumisen suhteen. Yrityksen asiakkuudenhallinnan toteuttaminen asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla on myös hyvin riippuvainen käyttäjien tahtotilasta, ymmärryksestä, motivoituneisuudesta ja sitoutuneisuudesta paitsi yrityksen asiakkuudenhallintaan myös sitä tukevan ohjelmiston omaksumiseen osaksi heidän jokapäiväistä työtään.

## 6.4 Tutkielman laadukkuuden arviointi

Tutkimuksen laadun arviointi perustuu useimmiten tieteen metodisiin ja ontologisiin perusteisiin. Laadukkaalla tutkimustiedolla on olemassa tiedolliset päämääränsä; tieteellisen tiedon toivotaan selittävän, kuvaavan, ennustavan tai kontrolloivan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Toisinaan tutkimuksen tavoitteena on rakentaa eli konstruoida systeemejä, malleja tai uudelleen sovittaa olemassa olevia ratkaisuja (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 320–322). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 184–185) mukaan tutkimuksen laadukkuuteen pyritään tekemällä hyvä haastattelurunko. Haastattelun aikana laatua voidaan parantaa hyvällä tallennusvälineistöllä ja huolehtimalla, että kaikki tarvittavat laitteet ja välineet ovat mukana ja toimivat. On hyödyllistä pitää myös haastattelupäiväkirjaa, johon voidaan merkitä ylös sellaisia kysymysmuotoja, joiden ymmärtämisessä haastateltavilla on ollut vaikeuksia ja toisaalta niitä, jotka ovat olleet erityisen onnistuneita. Myös haastattelunauhojen mahdollisimman pikainen litteroiminen parantaa haastattelun laatua. Tämän tutkielman yhteydessä tehtyjen haastattelujen edessä joitakin sanamuotoja muokattiin hieman, jotta haastateltava ymmärtäisi paremmin kysymyksen. Itse haastatteluissa tehtiin myös tarpeen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkielmaa varten haastattelurungosta räätälöitiin kolme hieman erilaista versiota: yksi tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjryhmille, toinen tapausyrityksen johtoryhmästä haastatelluille henkilöille sekä kolmas versio Microsoft Dynamics CRM -asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan edustajalle. Tutkielman laatua pyrittiin parantamaan myös nauhoittamalla kaikki haastattelut ja litteroimalla nauhat mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Kaikkien haastatteluiden kohdalla litterointi aloitettiin heti haastattelupäivää seuranneena päivänä ja tarvittaessa jatkettiin vielä seuraavina päivinä. Haastateltavien vastaukset litteroitiin sanasta sanaan.

Uusitalo (1991, 82) yhdistää validiteetin ja reliabiliteetin kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvinä käsitteinä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä puhutaan pikemminkin analyysin arvioitavuudesta ja toistettavuudesta. Tutkimuksen arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, pystyykö lukija seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella taas tarkoitetaan tutkijan käyttämien luokittelu- ja tulkintasääntöjen yhdenmukaisuutta ja sääntöjen johdonmukaista noudattamista. Tämän tutkielman ollessa kvalitatiivinen

voidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä käyttää rajoitetusti. Rakennevalidius liittyy kysymykseen; koskeeko tutkimus sitä, mitä sen pitäisi koskea eli onko tutkimuksessa käytetty sellaisia käsitteitä, jotka heijastavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tämän tutkielman rakennevalidius pyrittiin varmistamaan valitsemalla perustellusti mahdollisimman vahva teoreettinen asiakkuudenhallinnan malli, jonka pohjalta empiirisen tutkimuksen haastattelurungon kysymykset laadittiin. Haastattelurungon osa-alueet perustuivat Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallinnan kehiksestä teorian pohjalta täydennettyyn asiakkuudenhallinnan prosessimalliin, jota esiteltiin kappaleessa 3.7 ja kuvattiin kuviossa 7.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa päästään lähelle perinteistä reliabiliuden käsitettä niillä alueilla, jotka koskevat kerätyn aineiston laatua. Tällöin reliabiliudella viitataan lähinnä tutkijan toimintaan eli siihen, kuinka luotettavaa tutkijan materiaalista tekemä analyysi on. Luottamus rakentuu tulosten huolelliseen raportointiin sekä tutkimusjulkaisujen avoimeen ja vaivattomaan saatavuuteen. Tulosten tulisi mahdollisimman pitkälle heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa. On tärkeää kuitenkin muistaa, että haastattelujen lopputulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavien välisestä vuorovaikutuksesta. Tämän tutkielman yhteydessä reliabiliuteen pyrittiin muun muassa lukemalla useita kertoja läpi kaikki litteoitu materiaali ja tekemällä lisäksi tutkijan omaan käyttöön erilaisia malleja ja taulukoita tukemaan aineiston analysointia.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Yrityksen asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevaa asiakkuudenhallintaohjelmistoa voidaan tutkia hyvin monista eri näkökulmista. Tämän tutkielman pohjana käytettiin Zablahin ym. (2004, 485) asiakkuudenhallintamallia, jota teorian pohjalta täydennettiin joiltain osin ja jonka pohjalta tutkimuksen empiirisen osuuden haastattelurunko luotiin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tämän tutkielman yhteydessä esitetyn asiakkuudenhallintamallin jokainen yksittäinen porras niin, että keskityttäisiin tutkimaan tarkemmin yhtä tai muutamaa niistä. Jokainen porras on tärkeä suuressa kokonaisuudessa ja jokaisen portaan syvempi ymmärtäminen toisi varmasti esille yksityiskohtaisempaa tärkeää informaatiota yrityksen asiakkuudenhallinnan ja sitä tukevan asiakkuudenhallintaohjelmiston menestykselliseen toteuttamiseen ja hyödyntämiseen.

Tässä tutkielmassa keskityttiin tutkimaan asiakkuudenhallintaohjelmistoa osana yrityksen asiakkuudenhallintaa tapausyrityksen sisäisten eri käyttäjien näkökulmasta. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi myös esimerkiksi sellainen, joka tutkisi asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintaohjelmistoa yrityksen asiakkaiden näkökulmasta. Tähän sopisivat menetelmiksi esimerkiksi asiakkaiden haastattelut tai kyselylomake.

Tutkimus voisi sisältää asiakkaiden ajatuksia ja näkökulmia siitä, miten heidän mielestään yritys voisi tuottaa heille lisäarvoa asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla, minkälaista tietoa he olisivat valmiita itsestään antamaan ja minkälaisella tiedolla ja millaisen tiedon hyödyntämisellä heille loppujen lopuksi on todellista lisäarvoa.

Tänä päivänä yritysten tulisi jatkuvasti kehittää myös yhteistyötä eri toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa, sillä se on tärkeä osa tämän päivän yritysten asiakkuudenhallintaa. Täten jatkotutkimus voisi myös käsitellä asiakkuudenhallintaa yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta ja asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointia tämän kaltaisen yhteistyön kehittämisen ja verkottumisen kautta. Myös asiakkuudenhallinnan analyttinen puoli oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus asiakkuudenhallintaohjelmiston tarjoamista mahdollisuuksista asiakkuudenhallinnan analyttisellä puolella tarjoaisi myös mielenkiintoisen ja tarpeellisen jatkotutkimusmahdollisuuden.



## LÄHTEET

- Alavi, Maryam – Leidner, Dorothy (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1, 107–36.
- Ang, L. – Buttle, F. (2002) ROI on CRM: a customer-journey approach. <<http://www.crm2day.com/library/docs/ap0047.pdf>>, haettu 28.9.2007.
- Arantola, Heli (2006) *Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. WSOYpro, Helsinki, Juva: WS Bookwell.
- Avlonitis, George – Panagopoulous, Nikolaos (2005) Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 4, 355–368.
- Bateson, John – Hoffman, Douglas (2002) *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, 2nd ed. Harcourt College Publishers. Orlando.
- Berry, Leonard (1983) *Relationship Marketing*. American Marketing Association, Chicago.
- Berry, Michael – Linoff, Ggordon (2000) *Mastering Data Minig: The art and science of customer relationship management*. New York. Wiley Computer Publishing.
- Bhattacharya, C. – Sen, Sankar (2003) Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 67, 76–88.
- Boon, Olaf – Corbitt, Brian – Parker, Craig (2002) *Conceptualising the Requirements of CRM from an Organisational Perspective: a Review of the Literature*, In: Proceedings of 7th Australian Workshop on Requirements Engineering AWRE, 2–3 December, Melbourne, Australia, 83–95.
- Borgatti, Steve – Molina, Jose (2005) Toward ethical guidelines for network research in organizations. *Social Networks*, Vol. 27, No. 2, 107–117.
- Bose, Ranjit (2002) Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 2, 89–97.
- Bosse, Sebastian (2006) A systemic perspective of a customer relationship management solution for businesses. A dissertation submitted to the university of Stellenbosch Business School, South Africa, for the degree Doctor of Philosophy in Business Administration. *Stellenbosch University Institutional Repository: Item 10019/24*.

- Bradshaw, David – Brash, Colin (2002) “Managing customer relationships in the e-business world: how to personalize computer relationship for increased profitability”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No.12, 520–530.
- Bull, Christopher (2003) Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 592–602.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the sociology of corporate life*. London, Heinemann.
- Campbell, Alexandra (2003) Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 No. 5, 375–383.
- Chaudhuri, S. – Dayal, U. (1997) An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology, *ACM SIGMOD Record*, Vol. 26, No.1, 65–74.
- Chen, Injazz – Popovich, Karen (2003) Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 672–688.
- Chye, Koh Hian Leong – Gerry, Chan Kin (2002) Data mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry. *Singapore Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1–27.
- Coltman, Tim (2007) Why build a customer relationship management capability? *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 16, No. 6, 301–320.
- Connolly, T. – Begg, C. (2005) *Database Systems - A Practical Approach to Design, Implementation, and Management*. Harlow, England: Addison Wesley.
- Crosby, Lynn – Johnson, Susan (2000) What to do before going 1-to-1. *Marketing Management*, Vol. 9, No. 4, 14–21
- Dwyer, Robert – Schurr, Paul – Sejo, Oh (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 5, No .2, 11–27.
- Dyche, Jill (2001) *The CRM handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Information Technology Series, USA.
- Elmasri, R. – Navathe, S. (2007) *Fundamentals of database systems*. Boston (MA): Addison-Wesley.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. p. Vastapaino: Tampere.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola Jari – Vastamäki Jaana (2007) *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Julkaisussa: Aaltola J, Valli R, toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, Jyväskylä: PS-kustannus, 2001. Chydenius-Instituutin julkaisuja 2.
- Fahey, Liam – Srivastava, Rajendra – Sharon, Joyce – Smith, David (2001) Linking e-business and operating processes: the role of knowledge management. *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 889–907.
- Fairhurst, Patrick (2001) E-CRM. *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, No. 2, 137–142.
- Firth, David (2004) The organizing vision for CRM. <<http://www.business.umt.edu/Faculty/firth/firth/Papers/The%20Organizing%20Vision%20for%20CRM.pdf>>, haettu 28.8.2007.
- Freeland, J. (2002) Senior management support crucial to CRM success. <[http://www.bcieng.com/pdfs/October\\_September%2002%20Management%20News.pdf](http://www.bcieng.com/pdfs/October_September%2002%20Management%20News.pdf)>, haettu 7.10.2007.
- Galbreath, Jeremy – Rogers, Tom (1999) “Customer relationship leadership”. *TQM Magazine*, No. 11, Vol. 3, 161–171.
- Glazer, R. (1999) Winning in smart markets. *Sloan Management Review*, Summer 59–69.
- Goldenberg, Barton (2002) *CRM Automation*. Prentice Hall, USA.
- Grant, Robert (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114–135.
- Gray, Paul – Byun, Jongbok (2001) *Customer Relationship Management*. Center for Research on Information Technology and Organizations, I.T. in Business, University of California, paper 199, 1–55.
- Greenberg, Paul (2004) *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. McGraw-Hill, Berkeley, CA.
- Grönroos, Christian (2003) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, 2. p. Helsinki: WSOY.
- Hammersley, Martyn – Gomm, Roger (2000) Case study method. Teoksessa Roger Gomm, Martyn Hammersley & Peter Foster (toim): Case study method. Key issues, key texts. Sage, London.
- Hannus, Jouko – Lindroos, Jan-Erik – Seppänen, Tapani (1999) *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*, HM&V Research Oy.

- Hart, M.(2006) Customer relationship management: Are software applications aligned with business objectives? *South African Journal of Business Management*, Vol. 37, No. 2, 17–32.
- Hasan, M. (2003) Ensure Success of CRM With a Change in Mindset. *Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, 16.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2002) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hendrics, Kevin – Singhal, Vinod – Stratman, Jeff (2006) The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 65–82.
- Hughes, A. (2003) How to measure CRM success. <<http://www.targetmarketplace.com/article.php?Articles/howto-measurecrmsuccess.html>>, haettu 28.8.2007.
- Ingram, T. – LaForge, R. – Leigh, T. (2002) Selling in the new millennium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 7, 569–572.
- Inmon, William (1996) *Building the Data Warehouse*, (2nd Edition). New York: Wiley
- Johnson, Rod (2003) How You Define CRM Success Depends on Who You Are. <<http://www.amrresearch.com/Content/View.asp?pmillid=15613>>, haettu 28.8.2007.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 301–327.
- Katz, Harold (2002) How to embrace CRM and make it succeed in an organization. *Syspro White Paper*. Syspro, Costa Mesa, CA.
- Kiikeri, Mika – Ylikoski, Petri (2004) *Tiede tutkimuskohteena. Filosofinen johdatus tietentutkimukseen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kirkby, J. (2002) *What is a Customer Relationship Management Strategy?* Gartner research, USA.
- Kiviniemi, Kari (2007) *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Uudistettu p. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kohli, Ajay – Jaworski, Bernard (1990) Market orientation: The Construct, Research Proposi- tions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1–18.

- Kost, John (2004) Technologies in Local Government. Gartner-yhtiön "CitiServePresentation", <[http://www.onyx.com/ppt/040623\\_CitiServePresentation.ppt](http://www.onyx.com/ppt/040623_CitiServePresentation.ppt)>, haettu 13.8.2007.
- Kumar, Vinod – Reinartz, Werner (2006) *Customer relationship Management A Data-based Approach*. Hoboken, Wiley.
- Lee, ThaeMin – Jun, JongKun (2007) Contextual perceived value?: Investigating the role of contextual marketing for customer relationship management in a mobile commerce context. *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 6, 798–814.
- Levitt, Theodore (1986) *The Marketing Imagination*, New, Expanded Edition. New York, The Free Press.
- Light, Ben (2003) CRM packaged software: a study of organisational experiences. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 603–616.
- Lindgreen, Adam – Palmer, Roger – Vanhamme, Joëlle – Wouters, Joost (2006) A relationship management assesment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, 57–71.
- Liukkonen Anna-Leena – Åstedt-Kurki Päivi (1994) Osallistuva havainnointi hoitotieteellisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä. *Hoitotieteen laitoksen julkaisut 1994*.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2/1991*, 161–181.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4/1993*, 348–381.
- Madu, Christian – Madu, Assumpta (2003) "E-quality in an integrated enterprise". *The TQM magazine*, Vol. 15, No. 3, 127–136.
- McFadden, F. – Hoffer, J. – Prescott, M. (1999) *Modern database management. Reading* (MA): Addison Wesley Longman.
- McKinlay, Bill – Whiting, Peter – Fadia, Alpesh – Anderson, Heidi – Page, Pam (2005) How To Develop A CRM Roadmap, <[http://www.mycustomer.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1356&dir\\_publisher\\_varid=10](http://www.mycustomer.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1356&dir_publisher_varid=10)>, haettu 23.10.2007.
- Mello, Adrian (2002) Six mistakes that will sink your CRM. <<http://www.zdnet.com/>>, haettu 25.9.2007.
- Mäkelä, K. (1990) *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Teoksessa Mäkelä K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.

- Mäkinen, Vesa (1980) Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista: toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian kehittelyä. Tampereen yliopisto, sarja A:1 Tutkimuksia 17.
- Narver, John – Slater, Stanley (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.
- Nielsen, Jakob (1993) *Usability Engineerings*. Boston MS: Academic Press.
- Osarenkhoe, Aihie – Az-Eddine, Bennani (2007) An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 139–164.
- Park, Chung-Hoon – Kim, Young-Gul (2003) A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 652–671.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Elsevier Science & Technology Books, London.
- Payne, Adrian – Frow, Pennie (2005) A strategic framework for customer relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.4, 167–176.
- Peacock P. (1998) Data mining in marketing: Part 1. *Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, 8–18.
- Peppers, Don – Rogers, Martha – Dorf, Bob (1999) Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, 151–160.
- Pinkerton, Ben – Coltman, Tim (2002) *Do CRM Applications Increase Firm Performance? A Study of CRM Success in Computer Sciences Corporation (CSC)*. University of Wollongong, Australia.
- Preece, Jenny – Rogers, Yvonne – Sharp, Helen. (2002) *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*. New York: Wiley.
- Radcliffe, John – Collins, Kimberly – Kirkby, Jennifer (2001) Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, <[http://www.gartner.com/2\\_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf](http://www.gartner.com/2_events/crmawards/2006/docs/buildingblocks.pdf)> haettu 23.10.2007.
- Ragins, Edna – Greco, Alan (2003) Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution. *Review of Business*, No. 24, Vol. 1, 25–30.

- Reinartz, W. – Kumar, V. (2003) The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*. Vol. 67, No. 1, 77–99.
- Reinartz, Werner – Krafft, Manfred – Hoyer, Wayne (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.
- Reinartz, Werner – Krafft, Manfred – Hoyer, Wayne (2004) The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, XLI (August 2004), 293–305.
- Reichheld, Frederik – Schefter, Phil (2000) E-loyalty: your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, July–August, 105–113.
- Rigby, Darrell – Reichheld, Frederik – Schefter, Phil (2002) Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, Feb. 1, 101–109.
- Robson, Colin (1995) *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*, 5.p. Oxford, Blackwell.
- Roh, Tae – Ahn, Cheol – Han, Ingoo (2005) The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, No. 4, 641–654.
- Ryals, Lynette – Knox, Simon (2006) Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, Vol.19, No. 5, 534–542.
- Ryals, Lynette (2003) Making customers pay: Measuring and managing customer risk and returns. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 3, 165–175.
- Rygielski, Chris – Jyun–Cheng, Wang, Yen, David (2002) Data Mining Techniques for Customer Relationship Management. *Technology in Society*, Vol. 24, No. 4, 483–502.
- Sanchez, Rajagopal – Sanchez, Romulo (2005) Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 6, 307–316.
- Sheth, Jagdish – Parvatiyar, Atul (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, 397–418.
- Shrivastava, Rajendra – Shervani, Tasadduq – Fahey, Liam (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.
- Shoemaker, Margaret (2001) A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, 177–185.

- Sparger, Jerry (2005) The eight steps to CRM success. <<http://www.sterlinghoffman.com/newsletter/articles/article182.html>>, haettu 23.10.2007.
- Speier, C. – Venkatesh, V. (2002) The hidden minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, 98–111.
- Storbacka, Kaj – Blomqvist, Ralf – Dahl, Johan – Haeger, Tomas (1999) *Asiakkuuden arvon lähteillä*. WSOY, Juva.
- Storbacka, Kaj – Lehtinen Jarmo (2005) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*, 6. p. WSOY.
- Teo, Thompson – Devadoss, Paul – Pan, Shan (2006) Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the housing and development board, Singapore. *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, 1613–1627.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Uusitalo Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.–3. p. Wsoy: Juva.
- Yin, Robert (1994) *Case study research: Design and methods* (2nd edition). Sage. Newbury Park, CA.
- Verhoef, Peter – Donkers, Bas (2001) Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry. *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, 189–199.
- Wilson, Hugh – Daniel, Elizabeth – McDonald, Malcolm (2002) Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, 193–219.
- Wilson, Hugh – Clark, Moira – Smith, Brian (2007) Justifying CRM projects in a business-to-business context: The potential of the Benefits Dependency Network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 770–783.
- Wikström, Carl-Erik (2004) *Organizational Change and Customer Relationship Management Success*, väitöskirja, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere.
- Winer, R. (2001) A framework for customer relationship management. *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, 89–105.
- Xu, Mark – Walton, John (2005) Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 7, 955–971.
- Zablah, Alex – Bellenger, Danny – Johnston, Wesley (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 475–489.



Zahay, Debra – Griffin, Abbie (2003) Information Antecedents of Personalization and Customization in Business-to-Business Service Markets. *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, No. 3, 255–271.

## Haastattelut

Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H1, service-ryhmä 28.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H2, service-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H3, service-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H4, service-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H5, service-ryhmä 25.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H6, myynti-ryhmä 25.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H7, myynti-ryhmä 17.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H8, myynti-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H9, myynti-ryhmä 12.10.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H10, myynti-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H11, myynti-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H12, myynti-ryhmä 12.10.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H13, myynti-ryhmä 25.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H14, myynti-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H15, myynti-ryhmä 8.10.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H16, myynti-ryhmä 8.10.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H17, markkinointi-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H18, solution-ryhmä 18.9.2007  
Tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttäjä H19, software-ryhmä 28.9.2007  
Tapausyrityksen johtoryhmän jäsen J1, 28.9.2007  
Tapausyrityksen johtoryhmän jäsen J2, 28.9.2007  
Microsoft Dynamics CRM – asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan edustaja 12.10.2007

## LIITE 1 HAASTATTELURUNGOT

### Käyttäjät

#### Aloituskysymykset

- Ikä?
- Ammattinimike Yritys X:ssä?
- Työtehtävän kuvaus lyhyesti?
- Toimipiste?
- Koulutus?
- Kauanko olette ollut työelämässä?
- Millainen työkokemus teillä on Yritys X:stä? Mahdolliset muut työtehtävät? Kesto?

#### Asiakkuudenhallintastrategia ja visio

- Mitä yrityksen asiakkuudenhallinta mielestänne tarkoittaa?
- Miten yritys voisi mielestänne parhaiten toteuttaa asiakkuudenhallintaa?
- Mitä asioita pidätte tärkeänä asiakassuhteiden ylläpidossa?
- Miten määrittelisitte ”kannattavan asiakassuhteen”?
- Mitä mielestänne tarkoitetaan asiakkuudenhallintastrategialla?
- Mikä on Yritys X:n asiakkuudenhallintastrategia?
- Mikä on Yritys X:n asiakkuudenhallinnan visio?

#### Asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittäminen / organisaation integroiminen ja johtaminen

- Mikä on mielestänne MS Dynamics CRM 3.0 – asiakkuudenhallintaohjelmiston tarkoitus ja tehtävä Yritys X:ssä?
- Miten teitä kannustetaan ohjelmiston käyttöön? Kuka kannustaa? Toivoisitko joltain tietyltä henkilöltä kannustusta ja tukea?
- Onko teillä tarvittaessa käytössä tukea ohjelmiston käytön ongelmatilanteissa?

#### Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen (tietämyksen hallinta, vuorovaikutuksen hallinta, teknologia = Microsoft Dynamics CRM 3.0 asiakkuudenhallintaohjelmisto, asiakkuusinformaation analysointi)

##### Tietämyksen ja vuorovaikutuksen hallinta

- Mitä tietoja yrityksellä pitäisi mielestänne asiakkaistaan olla?
- Kuinka kauan olette käyttänyt Yritys X:n CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoa?
- Onko teillä aikaisempaa kokemusta CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoista? (Missä yrityksessä? Mistä ohjelmistosta? Kuinka kauan?)
- Minkälaisen koulutuksen saitte ohjelmiston käyttöön? (Missä koulutus annettiin? Kuka antoi? Kuinka kauan koulutus kesti?)

- Mitä mieltä olette saamastanne koulutuksesta ohjelmiston käyttöön liittyen? (Oliko se riittävä? Mitä jäi puuttumaan? Mihin olisitte kaivannut koulutusta enemmän?)

#### Teknologia

- Kertokaa vapaasti ohjelmiston käytöstänne.
- Jos ei tule kertomuksessa esille:
- Miten kuvailisitte ohjelmiston käyttöä? (Toimivuus? Selkeys? Käytettävyys? Hyödyllisyys?)
  - Mitä ongelmia teillä on ollut ohjelmiston käytön kanssa?
  - Kuinka usein käytätte ko ohjelmistoa?
  - Miten ja kuinka usein ko ohjelmiston käyttö hyödyttää työtänne? (Antakaa käytännön esimerkki. Kuka tiedon oli ohjelmistoon syöttänyt?)
  - Mikä ohjelmiston käytössä on vaikeinta?
  - Mikä ohjelmiston käytössä on helpointa?
  - Mitä ominaisuuksia käytätte ohjelmistosta eniten?
  - Mitä ominaisuuksia ette käytä ohjelmistosta?

#### Asiakkuusinformaation analysointi

- Mitä tietoja syötätte ko ohjelmistoon?
- Mitä tietoja haette ko ohjelmistosta?
- Miten analysoitte ko ohjelmistosta löytyviä asiakastietoja?
- Mitä ohjelmiston ominaisuuksia ette ymmärrä tai ette koe niillä olevan mitään merkitystä?

#### Olemassa olevien kyvykkyyksien parantaminen (liiketoimintaprosessit, roolit, teknologia)

- Onko ohjelmiston käyttö vaikeuttanut työtänne tai peräti haitannut jollain tavalla?
- Puuttuuko ko ohjelmistosta jotain ominaisuuksia, joita siellä mielestänne pitäisi olla?
- Pitääkö ko ohjelmisto mielestänne sisällään jotain täysin turhaa tietoa tai ominaisuuksia?
- Miten ohjelmiston käyttöönotto on mielestänne sujunut yleisesti ottaen Yritys X:ssä?
- Olisiko ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä pitänyt tehdä jotain mielestänne toisin?
- Miten ohjelmistoa voisi mielestänne kehittää?

#### Mittaaminen, tarkkaileminen, arvioiminen ja parantaminen

- Millainen on mielestänne kannattava asiakas?
- Mitä asioita pidätte tärkeänä asiakassuhteiden ylläpidossa?
- Kertokaa vapaasti ajatuksianne tai mielipiteitänne liittyen ohjelmiston käyttöön tai Yritys X:n asiakkuudenhallintaan yleisesti.

## Johtoryhmän jäsenet

### Taustakysymykset

- Kertoisitteko aluksi kuinka kauan olette olleet työelämässä / esimiesasemassa / johtotehtävissä yleensä?
- Kertoisitteko työtehtävistänne ja historiasta yritys X:ssä lyhyesti.

### Asiakkuudenhallintastrategia ja visio

- Miten määrittelisitte asiakkuudenhallinnan?
- Miten yritys voisi mielestänne parhaiten toteuttaa asiakkuudenhallintaa?
- Mitä asioita pidätte tärkeänä asiakassuhteiden ylläpidossa?
- Mikä on mielestänne asiakkuudenhallintastrategian merkitys yritykselle?
- Millainen on mielestänne kannattava asiakas?
- Mikä on Yritys X:n asiakkuudenhallintastrategia?
- Mikä on Yritys X:n asiakkuudenhallinnan visio?
- Löytyykö Yritys X:n toimialalla jotain erityispiirteitä jotka vaativat asiakkuudenhallinnalta jotain erityishuomiota?

### Asiakkuudenhallinnan prosessien ja niiden roolien määrittäminen / organisaation integroiminen ja johtaminen

- Mitkä ovat Yritys X:n asiakkuudenhallinnan tärkeimmät prosessit?
- Onko Yritys X:ssä joku nimetty henkilö/henkilöt, jotka niin sanotusti omistavat ja ovat vastuussa asiakkuudenhallinnan prosesseista?
- Mikä on mielestänne asiakkuudenhallintaohjelmiston tehtävä ja tarkoitus yritys X:ssä?

### Yrityksen asiakkuudenhallintakyvykkyyden arvioiminen (tietämyksen hallinta, vuorovaikutuksen hallinta, teknologia = Microsoft Dynamics CRM 3.0 asiakkuudenhallintaohjelmisto, asiakkuusinformaation analysointi)

#### Tietämyksen- ja vuorovaikutuksen hallinta

- Mitä tietoja yrityksellä pitäisi mielestänne asiakkaistaan olla?
- Kuinka kauan olette käyttänyt Yritys X:n CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoa?
- Onko teillä aikaisempaa kokemusta CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoista? (Missä yrityksessä? Mistä ohjelmistosta? Kuinka kauan?)
- Minkälaisen koulutuksen saitte ohjelmiston käyttöön? (Missä koulutus annettiin? Kuka antoi? Kuinka kauan koulutus kesti?)
- Mitä mieltä olette saamastanne koulutuksesta ohjelmiston käyttöön liittyen? (Oliko se riittävä? Mitä jäi puuttumaan? Mihin olisitte kaivannut koulutusta enemmän?)

#### Teknologia

- Miksi Yritys X:ään päätettiin hankkia CRM-asiakkuudenhallintaohjelmisto?

- *Kertoisitteko vapaasti Yritys X:n asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaprosessista.*

Jos ei tule kertomuksessa esille:

- Kuka päätti CRM-asiakkuudenhallintaohjelmiston hankkimisesta?
- Mitä vaatimuksia ohjelmistolle asetettiin? Kuka asetti?
- Miksi Yritys X:lle päädyttiin hankkimaan nimenomaan Microsoft Dynamics CRM 3.0 – ohjelmisto? Oliko muita ohjelmistoja tarjolla?
- Mikä on tärkein konkreettinen hyöty, jota ohjelmistolta odotettiin tai odotetaan edelleen?
- Miten ohjelmisto on vastannut sille asetettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin?
- Kuinka kauan olette käyttäneet Yritys X:n CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoa?
- *Kertokaa vapaasti omasta ohjelmiston käytöstänne.*

Jos ei tule kertomuksessa esille:

- Onko teillä aikaisempaa kokemusta CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistoista? Missä yrityksessä? Mistä ohjelmistosta? Kuinka kauan käyttänyt?
- Miten usein käytätte ohjelmistoa?
- Miten kuvailisitte ohjelmiston käyttöä? Toimivuus? Selkeys? Käytettävyys? Hyödyllisyys?
- Miten ja kuinka usein ko ohjelmiston käyttö hyödyttää työtänne? Antakaa käytännön esimerkki. Kuka tiedon oli ohjelmistoon syöttänyt?
- Onko teillä ollut ohjelmiston kanssa jotain erityisiä ongelmia?
- Onko teillä tarvittaessa käytössä tukea ohjelmiston käytön ongelmatilanteissa?

Asiakkuusinformaation analysointi

- Mitä tietoja syötätte ohjelmistoon?
- Mitä tietoja haette ohjelmistosta?
- Miten analysoitte ko ohjelmistosta löytyviä asiakastietoja?
- Mitä ohjelmiston ominaisuuksia ette ymmärrä tai ette koe niillä olevan mitään merkitystä?

Olemassa olevien kyvykkyyksien parantaminen (liiketoimintaprosessit, roolit, teknologia)

- Onko ohjelmiston käyttö vaikeuttanut työtänne tai peräti haitannut jollain tavalla?
- Puuttuuko ko ohjelmistosta jotain ominaisuuksia, joita siellä mielestänne pitäisi olla?
- Pitääkö ko ohjelmisto mielestänne sisällään jotain täysin turhaa tietoa tai ominaisuuksia?
- Miten ohjelmiston käyttöönotto on mielestänne sujunut yleisesti ottaen Yritys X:ssä?
- Olisiko ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä pitänyt tehdä jotain mielestänne toisin?
- Miten ohjelmistoa voisi mielestänne kehittää?

### Mittaaminen, tarkkaileminen, arvioiminen ja parantaminen

- Miten ohjelmistoa kehitetään Yritys X:ssä? Onko ohjelmistoon tehty muutoksia sen käyttöönoton jälkeen? Mitä? Miksi?
- Miten asiakkuudenhallintaa kehitetään tai tulisi kehittää Yritys X:ssä?
- Miten asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja sen onnistumista mitataan ja tarkkailaan Yritys X:ssä?
- Mitkä seikat ovat mielestänne kaikkein tärkeintä asiakkuudenhallinnan ja ohjelmiston käytön onnistumisen kannalta?
- Kertokaa lopuksi vapaasti omia ajatuksianne liittyen Yritys X:n asiakkuudenhallintaohjelmistoon, sen käyttöön ja Yritys X:n asiakkuudenhallintaan yleisesti?

### **Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston valmistajan edustaja**

#### Taustatiedot

- Yrityksen nimi?
- Titteli?
- Kauanko olette edustanut / ollut tekemisissä Microsoft Dynamics CRM 3.0-ohjelmiston kanssa?
- Onko teillä kokemusta muista asiakkuudenhallintaohjelmistoista?

#### Asiakkuudenhallinta

- Miten määrittelisitte asiakkuudenhallinnan?
- Mitä asioita pidätte tärkeänä asiakassuhteiden ylläpidossa?
- Miten yritys voisi mielestänne parhaiten toteuttaa asiakkuudenhallintaa?

#### Microsoft Dynamics CRM 3.0 asiakkuudenhallintaohjelmisto

- Ohjelmiston komponentit operatiivisella / analyttisellä puolella?
- Millaisille yrityksille ohjelmisto soveltuu parhaiten?
- Onko ohjelmistossa jotain sellaisia ominaisuuksia, joita ei löydy muista markkinoilla olevista asiakkuudenhallintaohjelmistoista?
- Kuvailkaa miten ohjelmisto vaikuttaa kokonaisuudessaan yrityksen asiakkuudenhallintaan?
- Miksi yrityksen kannattaa hankkia juuri ko ohjelmisto?
- Mitä lisäarvoa ohjelmisto luo asiakkaalle / yritykselle / käyttäjälle?
- Millaisia päätöksentekoa tukevia ominaisuuksia ohjelmistosta löytyy?
- Millasta asiakasinformaatiota ohjelmistoon voidaan kerätä?
- Miten ohjelmiston avulla voidaan mitata asiakkuudenhallinnan onnistumista yrityksessä? Mitä mittareita?
- Ohjelmiston räätälöitävyys?
- Millainen käsitys teillä on ohjelmiston käytettävyydestä?
- Käyttönotettavuus?

## LIITE 2 HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei!

Yritys X:ssä toteutetaan loppuvuoden 2007 aikana Microsoft Dynamics CRM 3.0 -asiakkuudenhallintaohjelmiston jatkokehitysprojekti. Tämän projektin yhteydessä tehdään tutkimus, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja kehittää sitä miten asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla voidaan paremmin hallita Yritys X:n asiakassuhteita. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös käyttäjien kokemukset ohjelmistosta.

Tutkimus tehdään henkilöhaastatteluina, jotka ovat anonyymejä ja luottamuksellisia. Osallistujat on arvottu, ja mikäli olette käyttäneet ja/tai käytätte edelleen ko. ohjelmaa, haluaisin haastatella teitä syys-lokakuun 2007 aikana, teille parhaiten sopivana ajankohtana. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua ja se vie arviolta aikaa noin 30 min. Haastattelun tulosten analysoinnin helpottamiseksi toivon suostumustanne saada nauhoittaa haastattelu.

Tämä on loistava tilaisuus saada ”äänenne kuuluviin” ja vaikuttaa siihen, miten Yritys X:n asiakkuudenhallintaa ja -ohjelmistoa kehitetään ja parannetaan toimivampaan suuntaan!

Mikäli haastattelu-aika ja -paikka sopivat teille, niin hyväksykää tämä tapaamispyyntö Outlook-kalenteriinne. Jos tämä aika ei sovi, olkaa hyvä ja ehdottakaa uutta aikaa.

Jos ette halua jostain syystä osallistua tähän haastatteluun, ilmoittaisitteko siitä minulle mahdollisimman pian, jotta voin suorittaa uuden arvonnin.

Kiitos osallistumisestanne / ajastanne jo etukäteen!

Terveisin,  
Sanna Silvola

Puh: 040 -820 87XX

Sähköposti: sanna.silvola@xxxxxx.fi