

Tuomo Kuusinen

CRM-STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET

Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2011

TIIVISTELMÄ

Kuusinen, Tuomo Oskari
CRM-strategian implementoinnin haasteet
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2011, 27 s.
Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma
Ohjaaja(t): Seppänen, Ville

Yritysten ajattelumallit ovat alkaneet massatuotannon vallankumouksen jälkeen siirtyä takaisin kohti henkilökohtaisempaa kohtaamista asiakkaan kanssa. Tätä asiakaskeskeistä liiketoimintaa kutsutaan yleisesti nimellä Customer Relationship Management, joka lyhennetään usein CRM. Tutkielmassa selitetään monisyistä CRM-käsitettä ja käsitellään sitä kokonaisvaltaisena strategiana, eikä pelkästään tietojärjestelmänä. Pohjustuksena strategian hyödyllisyydelle tuodaan esiin tutkimusten perusteella havaittuja hyötyjä, kuten asiakaspalvelun ja markkinoinnin tehostumista. Yleisimmin esiintyneitä haasteita esitellään ja tavoitteena on löytää ratkaisuja yleisimpiin ongelmiin. Tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Tuloksina löydetään erilaisia ohjenuoria ja asioita joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota strategiaimplementoinnin onnistumisen takaamiseksi.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, strategia, käyttöönotto, haasteet.

ABSTRACT

Kuusinen, Tuomo Oskari
CRM-strategy implementation challenges
Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2011, 27 p.
Information Systems Science, Bachelor's thesis
Supervisor(s): Seppänen, Ville

Companies have recently begun to understand the value of customer insight again. During the mass production era companies lost their personalized contact with their customers. After investing highly on production efficiency, companies have resumed focus on more personalized relationships with their customers. This customer centric attitude of companies is referred to as Customer Relationship Management, commonly abbreviated as CRM. This study explores the term of CRM and tries to explain its relevance in business management as well as possible. This term is mostly seen as a company wide strategy instead of just an information system. As a base for this study, benefits of successful CRM are presented by literature review. The purpose of this study is to try to find some common occurring challenges during implementation of the new company wide strategy. After recognizing frequent challenges there are some solutions to them based on literature. As a contribution this study, findings include guidelines and notions to consider before and during the CRM-implementation process.

Keywords: CRM, customer relationship management, strategy, implementation.

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1 CRM-järjestelmän osa-alueet | 12 |
|---|----|

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| TAULUKKO 1 Vastauksia ja huomioitavia tekijöitä eri näkökulmista CRM- implementoinnin haasteisiin..... | 24 |
|---|----|

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| KUVIOT | 4 |
| TAULUKOT | 4 |
| SISÄLLYS..... | 5 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | 9 |
| 2.1 CRM:n määritelmä | 9 |
| 2.2 CRM-järjestelmä | 10 |
| 2.2.1 Analyyttinen osa..... | 11 |
| 2.2.2 Operationaalinen osa | 11 |
| 2.2.3 Yhteistoiminnallinen osa..... | 11 |
| 2.3 CRM-strategia | 12 |
| 2.4 CRM:n hyödyt | 13 |
| 3 CRM-STRATEGIAN KÄYTTÖÖNOTTO JA SEN HAASTEET | 15 |
| 3.1 Haasteita | 15 |
| 3.1.1 Strategiset haasteet..... | 15 |
| 3.1.2 Teknologiset haasteet..... | 16 |
| 3.1.3 Ihmisiin liittyvät haasteet..... | 17 |
| 3.1.4 Organisaation muutoksiin liittyvät haasteet..... | 17 |
| 3.2 Vastauksia haasteisiin..... | 18 |
| 3.2.1 Strateginen näkökulma..... | 18 |
| 3.2.2 Teknologia | 19 |
| 3.2.3 Henkilöstön sitoutuminen | 20 |
| 3.2.4 Organisaatiomuutokset | 21 |
| 4 YHTEENVETO..... | 23 |
| LÄHTEET..... | 26 |

1 JOHDANTO

Customer Relationship Management (lyhennetään yleisesti CRM), joka usein suomennetaan asiakkuudenhallinnaksi tai asiakkuuksien hallinnaksi, on ollut olennainen osa liiketoiminnan harjoittamista jo pitkään. Asiakkuudenhallinnan luonne on kuitenkin merkittävästi muuttunut ja hankaloitunut ajoista, jolloin kauppias henkilökohtaisesti tunsasi asiakkaansa. Tuolloin kauppias osasi vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin ja tunsasi tämän mieltymykset sekä tavat (Bose, 2002). Massatuotannon yleistyessä painopiste siirtyi tuotannon tehokkuuteen ja samalla kauppias menettivät henkilökohtaisen tuntemuksen asiakkaista ja heidät nähtiin vain lukuina kirjanpidossa (Chen & Popovich, 2003). Samalla kun tarjonta markkinoilla kasvoi, asiakkaiden vaatimukset alkoivat myös muuttua.

CRM:in syntyyn vaikuttavat tekijät juontavat juurensa viime vuosisadalle, jolloin massatuotanto ja massamarkkinointi yleistyivät räjähdysmäisesti. Tämän myötä asiakkaille tarjottiin entistä enemmän tuotteita, ja samalla asiakkaat menettivät yksilöllisyytensä. Massatuotanto tarjosi merkittävää kilpailuetua markkinoilla aikansa mutta myöhemmin ei enää yksin riittänyt kilpailueduksi. Greenberg (2001) määrittelee asiakaskeskeisen liiketoimintastrategian tarpeellisuuden syyksi muun muassa toiminnanohjausjärjestelmien yleistymisen ja näin ollen niistä saadun kilpailuedun katoamisen. Tuotannon tehostamisesta siirryttiin segmentointiin, jotta tuotteet vastasivat paremmin kohderyhmien tarpeita (Chen & Popovich, 2003). Segmentoinnin keskeinen ongelma kuitenkin on, että siinä oletetaan tietyn segmentin omaavan samanlaiset tarpeet ja mieltymykset, eikä asiakkaita nähdä yksilöinä (Bose, 2002). Segmentoinnin jälkeen painopiste markkinoinnissa on siirtynyt niin sanottuun one-to-one markkinointiin, jossa asiakkaat pyritään näkemään jälleen yksilöinä. Tähän näkökulmaan CRM pyrkii tarjoamaan ratkaisua. On jo entuudestaan tiedetty, että uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin olemassa olevien pitäminen (Chen & Popovich, 2003). Asiakasuskollisuuden tavoittelu onkin ollut myynnille tärkeää jo aikojen alusta lähtien Greenberg (2001, s.3). Uuden asiakkaan hankkimisen kustannukset voivat olla jopa 3-5 kertaa suuremmat kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen edelleen (Movarrei & Vessal, 2006).

Asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia alkoi merkittävästi yleistyä jo 90-luvulla. Viime vuosikymmenellä organisaatiot enenevässä määrin panostivat

toiminnanohjaukseen (Enterprise Resource Planning, lyhennettynä ERP) ja siihen liittyvään ohjelmistoon. Toimintojen yhtenäistyttyä useissa yrityksissä ERP-järjestelmien tuoma kilpailuetu oli jo käytetty ja kaivattiin uusia keinoja joilla erottua kilpailijoista edukseen (Chalmers, 2006). Asiakkuudenhallinta itsessään ei ole uusi konsepti, mutta nykypäivän automatisoidussa kaupankäynnissä sen rooli korostuu uudestaan (Chen & Popovich, 2003). Kun kauppias ei enää tuntenut asiakkaitaan henkilökohtaisesti, asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia alkoi levitä yrityksiin vastaamaan kysymykseen, kuinka saada asiakkaat pysymään uskollisina yritykselle. Nykyään asiakkaille on enemmän tarjontaa ja heillä on myös useita kanavia hyödynnettävissään, joiden avulla vertailla tuotteita. Sen vuoksi asiakkaat ovat entistä vaativampia ja oman arvonsa tuntevia.

Asiakkaiden vaatimukset ja tuotteiden elinkaaret ovat muuttuneet merkittävästi. Tuotteiden lyhyet elinkaaret pakottavat nopeampaan julkaisuun ja markkinoiden muutoksiin vastaamiseen. Guo ja Liu (2010) tiivistävät organisaatioihin kohdistuvat paineet kolmeksi C:ksi, jotka ajavat organisaatioiden muutosta eteenpäin. Nämä ovat Customer (asiakas), Competition (kilpailu) ja Change (muutos). Muun muassa nämä asiat ovat ajaneet CRM-näkökulmaa eteenpäin.

Pitkällä aikavälillä markkinoilla pärjäämisen avain on hyvien asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen (Chang, 2007). CRM pyrkii pienentämään kuluja, parantamaan laatua, palvelua ja nopeutta. Asiakkaan ollessa liiketoiminnan ytimessä, yrityksen menestys riippuu paljolti tehokkaasta asiakassuhteiden hallinnasta (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). CRM-kontekstissa asiakkaalla voidaan tarkoittaa myös toimittajaa, kanavapartneria tai käytännössä mitä tahansa ryhmää tai henkilöä, joka on sidoksissa organisaatioon (Bose, R. 2002). Payne ja Frow (2006) tiivistävät Bouldingin ym. (2005) pohjalta, että CRM on jatkuvan evoluution ja integraation, markkinointi-ideoiden ja uuden datan tuotos.

Tämä tutkielma käsittelee Customer Relationship Management -strategiaa ja sen käyttöönottoon liittyviä haasteita. Customer Relationship Managementia käsitellään strategiana, eikä pelkästään yhtenä toimintona tai tietojärjestelmänä. Tutkielmassa käytetään menetelmänä kirjallisuuskatsausta ja määritellään Customer Relationship Managementin käsite, paneudutaan sen syntyyn vaikuttaviin tekijöihin sekä esitellään sen avulla saavutettavia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Näiden lisäksi esitellään strategian implementointiin liittyviä haasteita eri näkökulmista, ja lopulta etsitään vastauksia yleisimpiin haasteisiin.

Varsinaisena tutkimusongelmana tutkielmassa on CRM-strategian implementointiin liittyvät haasteet. Tavoitteena on löytää yleisimpiä asioita, jotka nousevat esille uuden strategian käyttöönotossa ja pyrkiä löytämään ratkaisuja yleisimpiin ongelmiin. Haasteita tarkastellaan niin pehmeästä kuin kovastakin näkökulmasta. Pehmeällä näkökulmalla tarkoitetaan ihmisiin liittyviä tekijöitä ja kovalla näkökulmalla teknisiin ratkaisuihin liittyviä haasteita. Lopputuloksena pyritään löytämään avaintekijät onnistuneeseen implementointiin.

Luvussa 2 määritellään CRM-käsite ja se, mitä kaikkea käsite sisältää. Tämän jälkeen käsite jaetaan strategiaa ja teknologista järjestelmää käsitteleviin osiin. Viimeisenä toisessa luvussa kerrotaan hyödyistä, joita kirjallisuuden perusteella saavutetaan onnistuneella CRM-implementoinnilla. Kolmas luku kes-

kittyy varsinaisiin haasteisiin, joita ilmenee implementoidessa uutta, koko organisaatiota koskevaa strategiaa ja toimintatapaa. Ensin esitellään kirjallisuuden pohjalta yleisimmät haasteet ja ongelmat. Tämän jälkeen etsitään ratkaisuja näihin esiintyneisiin ongelmiin. Lopuksi tutkielmassa on yhteenveto, jossa tuloksia vedetään yhteen ja esitetään ratkaisuja implementoinnin haasteisiin. Aihepiiristä löytyviä jatkotutkimusaiheita esitellään myös viimeisessä luvussa.

2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Viime vuosisadan aikana massatuotanto ja massamarkkinointi muuttivat kilpailukenttää merkittävästi lisäämällä tuotteiden saatavuutta (Chen & Popovich, 2003). "Asiakas on aina oikeassa" on ollut ajatustapa jo 40-luvulta lähtien, mutta sen sisältö on muuttunut paljon, samalla kun asiakkaatkin ovat muuttuneet (Greenberg, 2001, s.3). Yritysten tukitoimintojen automatisointi erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) avulla ei enää tässä vaiheessa tuottanut riittävästi kilpailuetua, vaan markkinoilla pärjäämiseen tarvittiin uudenlaista strategiaa (Greenberg, 2001, s.1-40). Siinä missä kilpailu markkinoilla on muuttunut, ovat myös asiakkaat muuttuneet vaativimmiksi ja heillä on paljon enemmän vaihtoehtoja ja tietoa saatavilla (Greenberg, 2001, s.1-40). Nämä muutokset ovat merkittäviä syitä, jotka lopulta ajoivat asiakaslähtöisen ajattelutavan uudelleen markkinoijien mieleen ja strategisten ratkaisujen ohjenuoraksi.

Tämän luvun tarkoituksena on valottaa, mitä monisyinen käsite Customer Relationship Management tarkoittaa niin pehmeästä näkökulmasta kuin kovasta näkökulmasta. Pehmeällä näkökulmalla viitataan kaikkiin niihin tekijöihin, jotka liittyvät ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Kova näkökulma on vastaavasti puhtaasti tekninen ja liittyy ensisijaisesti toteutukseen. Kappaleessa selvennetään CRM:in eri osa-alueita ja sitä millaisia hyötyjä tutkimusten valossa siltä odotetaan.

2.1 CRM:n määritelmä

Kirjallisuuden avulla voidaan löytää useita erilaisia määritelmiä CRM-käsitteelle. Chen ja Popovich (2003) määrittelevät CRM:n ihmisten, prosessien ja teknologioiden yhdistelmäksi, joka pyrkii ymmärtämään yrityksen asiakkaita. Kyseessä on integroitu lähestymistapa asiakassuhteiden hallintaan, missä painopiste on asiakkaiden säilyttämisessä ja suhteen kehittämisessä (Chen & Popovich, 2003). Vaikka CRM:iin liittyy olennaisesti teknologinen osa, niin kyseessä ei ole pelkästään teknologia, vaan kokonaisvaltainen toimintamalli ja strategia. Erilaisista määritelmistä CRM:ille Greenberg (2001, s.5-43) päättelee

kolme olennaista tehtävää: koota yksi yhteinen kuva asiakkaasta analyttisten työkalujen avulla, hoitaa asiakassuhteita yhtenäisellä tavalla huolimatta kommunikointikanavasta sekä parantaa asiakassuhteiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Conway määrittelee Greenbergin CRM at speed of light (2001) -teoksessa CRM:in seuraavasti: aina kun asiakas lähestyy yritystä hänellä on odotuksia palvelun tai tuotteiden suhteen. Heidän toimintaansa vaikuttaa se miten he kokevat yrityksen. Hyvä kokemus edesauttaa uskollisuudessa ja lisää todennäköisyyttä palata uudestaan asiakkaaksi. Tämän prosessin ymmärtäminen ja aktiivinen ylläpito voidaan mieltää Customer Relationship Managementiksi.

CRM:lle on luonteenomaista maksimoida asiakkaan tuottama arvo pitkällä aikavälillä keskittymällä liiketoimintaprosesseihin, markkinointiin ja asiakaspalveluun asiakassuhteen ylläpidossa tietojärjestelmän avulla (Chang, 2007). Customer Relationship Management määritellään Chalmetan (2006) mukaan asiakaskeskeiseksi liiketoimintastrategiaksi, joka dynaamisesti integroi myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun yhteen. Hänen mukaan Customer Relationship Management periytyy asiakassuhdemarkkinoinnista (Chalmeta, 2006). Asiakaskeskeinen liiketoiminta on asenne, jolla organisaatio suhtautuu asiakaisiin ja joka tuottaa arvoa asiakkaille sekä organisaatiolle (Chalmeta, 2006). Se integroi myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun koko muun organisaation kanssa. CRM:in voidaan määritellä tarkoittavan myös asiakastiedon digitalisoimista (Nguyen ym., 2007). Bose (2002) määrittää CRM:in toiminnanohjausjärjestelmien luonnolliseksi jatkumoksi. Koska CRM tarvitsee myös niin sanottua back office -tietoa, sitä ei voida implementoida ilman, että se yhdistettäisiin näihin toimintoihin ja olemassa oleviin järjestelmiin. Back office -tiedolla tarkoitetaan organisaatiossa taustalla toimivia prosesseja, jotka eivät suoraan ole asiakkaaseen yhteydessä tai asiakkaan nähtävillä.

2.2 CRM-järjestelmä

Asiakkuudenhallintajärjestelmän peruspilareita ovat tietokanta, tietoverkot, tukitoimintojen automatisointi ja kommunikaatioteknologia (Fayerman, 2002). Chen ja Popovich (2003) tiivistävät Fickelin (1999) pohjalta teknologisen CRM-sovelluksen yhdistävän yrityksen näkyvät sekä tukitoiminnot asiakkaan kontaktipisteiden kanssa. Näkyvät toiminnot käsittävät myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun. Tukitoimintoja ovat taustalla toimivat prosessit, kuten talous- ja henkilöstöhallinto sekä logistiikka. Kontaktipisteitä ovat kaikki ne kanavat ja tavat, joilla asiakkaaseen voidaan olla yhteydessä, kuten puhelin tai sähköposti. CRM on monimutkainen sovellus, joka louhii sekä kasaa saatavilla olevaa asiakastietoa. Tietoa kerätään lisää kaikista asiakaskontaktipisteistä, yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen asiakaskuvan saavuttamiseksi (Chen & Popovich, 2003). Jotta organisaatio saavuttaisi todellista hyötyä CRM-strategiasta on tärkeää, että oikeanlainen teknologia automatisoi ja parantaa prosesseja, jotka liittyvät olennaisesti asiakassuhteisiin. Kaikki toiminnot ja tapahtumat asiakkaiden kanssa tulee kirjata yhteen tietokantaan (Chalmeta, 2006). Tietokantaan kuuluvaa tie-

toa ovat esimerkiksi asiakkaiden nimet, mitä he ostivat ja millaisia ongelmia heillä on ollut (Nguyen ym., 2007). Liu ja Zhu (2009) jakavat CRM-ekosysteemin kolmeen eri osa-alueeseen: analyttisiin, operationaalisiin ja yhteistoiminnallisiin komponentteihin. Kuviossa 1 havainnollistetaan eri alueiden järjestelmien nivoutumista yhteen Karjaluodon (2009) ja Fayermanin (2002) esittämien kuvioiden pohjalta. Front office tarkoittaa yrityksen näkyviä toimintoja ja back office jo aiemmin mainittuja tukitoimintoja.

2.2.1 Analyttinen osa

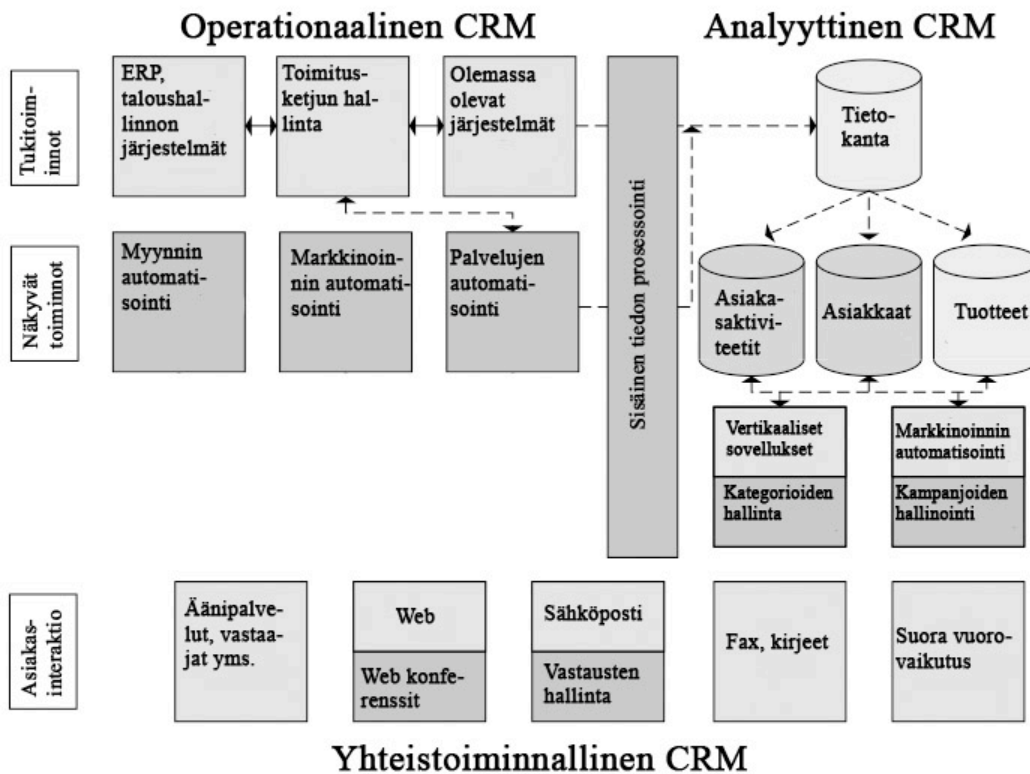
Analyttinen osa koostuu tietokannasta, johon kerätään mahdollisimman kattavasti tietoa asiakkaista interaktioiden yhteydessä. Tämän osan tarkoituksena on kehittää kuvaa asiakkaista louhimalla ja yhdistelemällä tietoa asiakastietämyksen luomiseksi (Fayerman, 2002).

2.2.2 Operationaalinen osa

Operationaalinen CRM käsittää asiakasrajapinnan ja tukitoimintojen välisen integroinnin. Tämän komponentin tarkoituksena on toimia organisaation eri toimialueiden välillä yhdistävänä tekijänä. Operationaalisen osan tulee olla läpi organisaation eri toimijoilla jokapäiväisessä käytössä (Fayerman, 2002).

2.2.3 Yhteistoiminnallinen osa

Yhteistoiminnalliset sovellukset jouduttavat organisaation ja asiakkaan välistä kommunikaatiota. Tämä tarkoittaa osittain personoitua ja automatisointia vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi asiakkaille lähetettävät sähköpostit (Fayerman, 2002).



KUVIO 1 CRM-järjestelmän osa-alueet

2.3 CRM-strategia

Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä ylimmän tason linjauksia ja päätöksiä, jotka ohjaavat kokonaisuutena organisaatiota haluttuun suuntaan. Kyseessä on siis suunnitelma, jolla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Mintzberg ja Quinn (1996, s. 47) määrittelevät strategian seuraavasti:

Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organizations it is or intend to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities. (s. 47)

Kuten jo aiemmin on todettu, Customer Relationship Management ei tarkoita pelkästään tietojärjestelmää, joten kokonaisvaltainen organisaatiokuva on olennaista huomioida asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa. CRM:iin kuuluu siis erittäin vahva strateginen aspekti.

Strateginen näkökulma tulee hyvin tärkeäksi tämän päivän tietotaloudessa, jossa yritysten täytyy jatkuvasti pyrkiä olemaan askeleen edellä kilpailijoitaan (Guo & Liu, 2010). Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna asiakaskeskeytyksen kuuluu teknologian lisäksi olennaisesti asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia. Teknologiaa hyödyntäen voidaan uudelleen rakentaa liiketoimintaprosessit vastaamaan paremmin asiakaskeskeytyksen periaatteita liiketoiminnassa. (Guo & Liu, 2010). Vaikka CRM nykymuodossaa on verrattain uusi, sen taustalla olevat periaatteet eivät (Payne & Frow, 2006). Hendersonin ja Venkatramanin (1993) esittämän Strategic Alignment Modelin avulla organisaatio kykenee hahmottamaan teknologian, mikä kuuluu olennaisena osana CRM:iin, roolin koko yrityksen strategiassa. Malli auttaa ymmärtämään, millainen suhtautuminen organisaatiolla on teknologisiin ratkaisuihin ja mikä toimii veturina koko toiminnalle.

Kun strategista näkökulmaa ajatellaan, tulee lähtökohtana olla visio, joka vastaa CRM:in mukaista toimintaa ja arvoja. Jo strategisella tasolla yrityksen tuleekin selvittää ja määrittää, miten se hyödyntää informaatioteknologiaa tehokkaasti saavuttaakseen yhtenäisen ja integroidun johdon tietojärjestelmän, jonka avulla erilaisia prosesseja voidaan uudelleen rakentaa ja optimoida vastaamaan asiakaskeskeistä liiketoimintaa. (Guo & Liu, 2010). Bull (2003) kiteyttää, että strategia on hyödyllinen ja tehokas ainoastaan silloin, kun se saa aikaan positiivisia tuloksia.

2.4 CRM:n hyödyt

CRM:illa voidaan nähdä olevan monenlaisia hyötyjä niin organisaation kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille toimiva CRM tarjoaa yksinkertaisuutta ja mukavuutta ostoksien tekemiseen (Gulati & Garino, 2000). Teknologian avulla voidaan kollektiivisesti kerätä tietoa, seurata ja analysoida asiakkaiden käyttäytymistä ja se voi tarjota yritykselle mahdollisuuden tunnistaa helpommin parhaat asiakkaat ja panostaa markkinointinsa heihin sekä palkita niitä, jotka todennäköisesti ostavat uudelleen (Chen & Popovich, 2003).

Kun riittävä kuva olemassa olevista asiakkaista on saavutettu, voidaan paremmin vastata heidän tarpeisiinsa sekä mieltymyksiinsä, kommunikoida heidän kanssaan ja merkittävästi parantaa asiakasuskollisuutta (Chen & Popovich, 2003). Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia suhteita, jotka ovat kummallekin osapuolelle hyödyllisiä. CRM:in tärkeimpiä hyötyjä sekä päämääriä ovat tehokkaasti tunnistaa parhaimmat asiakkaat ja hankkia heitä lisää, sekä pitää heidät asiakkaina parantamalla asianmukaisia suhteita heihin. (Payne & Frow, 2006). Esimerkkinä CRM:in käytöstä ovat Ritz-Carlton hotellit. Mikäli olet kerran pyytänyt esimerkiksi allergiaystävällisiä tyynyjä ja tämän jälkeen varaat jossain päin maailmaa uudestaan samasta hotelliketjusta huoneen, tulevat tyyny automaattisesti huoneeseen. Henkilökohtaisempi palvelu edesauttaa asiakasuskollisuudessa, joka taas edesauttaa markkinoilla pärjäämisessä (Chang, 2007). Tehokkaan CRM:in hyödyntämisellä voidaan merkittävästi parantaa kykyä tunnistaa ja löytää ratkaisuja asiakkaiden kohtaamiin ongelmiin (Nguyen ym.,

2007). Saavuttaakseen tehokkaan hyödyn CRM-järjestelmästä organisaatiot tarvitsevat oikeanlaisen määrän innovatiivista teknologiaa, tehokkaita liiketoimintaprosesseja, parempaa tiedonhallintaa ja uusia aloitteita (Nguyen ym., 2007). Fjermestad ja Romanu (2003) listaavat CRM:in avulla saavutettavat organisaation sisäiset hyödyt seuraavasti: tehostunut markkinointi, asiakaspalvelun parantuminen ja kustannustehokkuuden parantuminen sekä kulujen pieneminen.

3 CRM-strategian käyttöönotto ja sen haasteet

CRM-strategian käyttöönottoon liittyy merkittäviä haasteita niin pehmeästä kuin kovastakin näkökulmasta. Pehmeällä näkökulmalla viitataan ihmisiin ja kaikkiin ihmisiin liittyviin tekijöihin, kuten muutosvastarintaan tai henkilöstön kouluttamiseen. Kova näkökulma edustaa puolestaan teknistä ja toteutukseen liittyvää puolta.

Usein CRM-järjestelmien toimittajat pitävät järjestelmiään ratkaisuna kaikkiin ongelmiin, mutta pitää kuitenkin muistaa, että jopa 70% CRM-implementoinneista epäonnistuu (Computing, 2001). Järjestelmä itsessään ei luo menestystä tai etua markkinoilla vaan sen tehokas sekä oikeanlainen hyödyntäminen. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään hopealuoti, joka ratkaisee automaattisesti kaikki ongelmat. Tämän luvun tarkoituksena on löytää organisaatioiden yleisimmin kohtaamat haasteet sekä keinoja niiden välttämiseksi.

3.1 Haasteita

Tutkielmassa haasteet jaetaan neljään eri näkökulmaan. Jako perustuu kirjallisuudessa yleisimmin esiintyvien ongelmien ja haasteiden jakamiseen niiden näkökulmien mukaan. Nämä näkökulmat ovat strategia, teknologia, ihmiset sekä organisaatio ja sen muutos.

3.1.1 Strategiset haasteet

Koko CRM-strategian ydin on siinä, että luodaan sekä asiakasta että yritystä hyödyttävä suhde heidän välilleen (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005). Strategian määrittelyssä on tärkeää ymmärtää organisaation suhde teknologiaan: nähdäänkö teknologia vain alustana, tukitoimintoja automatisoivana osana, vai uusia toiminnan muotoja mahdollistavana voimavarana. Chalmers (2006) esittää yhdeksi suurimmista syistä siihen miksi CRM-projektit epäonnistuvat niin usein sen, etteivät organisaatiot integroi riittävästi järjestelmää organisaation muihin järjestelmiin ja täydennä CRM:in strategisia aspekteja. Nguyen ym.

(2007) jatkavat, että onnistuminen strategian implementoinnissa edellyttää organisaatiolta tarkkaa kohderyhmän tunnistamista sekä määrittelyä ja hyödynnettävien kanavien selvittämistä. Olennaisena osana strategiaa luodessa on syytä huomioida organisaation nykytila ja suhtautuminen teknologiaan ja asiakkaisiin. Implementoinnissa haasteellista voi olla myös, mitkä kaikki osat CRM:in monimuotoisuudesta voidaan ulkoistaa ulkopuolisille toimittajille ja mitkä tehdä itse organisaation sisällä (Bull, 2003).

Bullin (2003) mukaan yritykset usein aliarvioivat koko CRM-strategian monimutkaisuuden, jolloin puuttuu riittävä käsitys liiketoiminnan tavoitteista ja teknologiasta. Käsityksen puuttuessa investoidaan turhaan teknologiaan, joka ei palvele tarkoitusta. Kuten jo aiemmin mainittiin, usein organisaatiot eivät sijoita CRM:ia koko organisaation sydämeen eivätkä näe sitä kokonaisvaltaisesti liiketoimintaprosesseja ja teknologiaa muovaavana strategiana (Bull, 2003). Tavoitteena on hyödyntää saatavilla olevaa asiakastietoa niin, että voidaan paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin. Esimerkkinä voidaan pitää internetin avulla tarjottavia "usein kysytyt kysymykset" -palstoja ja niiden vastauksia tai ääniohjattavaa, automatisoitua asiakaspalvelua.

CRM:in avulla voidaan pyrkiä parantamaan eri asiakasryhmien tuottoisuutta. Asiakkaat, joiden kanssa on muodostunut jo suhde, eivät herkästi vaihda kilpailijan palveluihin ja heidän säilyttämisenä on yksi CRM:in tärkeä tehtävä. Toisaalta myös niin sanotun keskiryhmän asiakkaat ovat vain marginaalisesti tuottavia tällä hetkellä, mutta omaavat potentiaalia muuttua tuottaviksi asiakkaiksi. Tähän keskiryhmään voidaan CRM:in avulla kiinnittää paremmin huomiota (Bull, 2003).

3.1.2 Teknologiset haasteet

Teknologisesta näkökulmasta CRM-strategian implementointiin liittyvät ongelmat ovat niin teknologisia kuin liiketoiminnallisia. Kun CRM-järjestelmän hankkimista harkitaan, voidaan valita joko räätälöity vaihtoehto, johon saadaan valita juuri oman organisaation käyttöön tarvittavat toiminnot, tai valmisratkaisu, joka usein on huomattavasti edullisempi. Olennaista on kiinnittää huomiota siihen, että hankittava järjestelmä integroituu olemassa olevien järjestelmien kanssa ja täyttää kaikki sille asetetut vaatimukset.

Haasteeksi tuleekin löytää kultainen keskitie näiden kahden kovin erilaisen vaihtoehdon väliltä. Usein organisaatiot sortuvat ostamaan sovelluksia eivätkä kiinnitä riittävästi huomiota datan tarkkuuteen ja siihen, kuinka ajankohdasta tieto on (Finnegan & Currie, 2010). Sen sijaan, että sovellukset ostetaan ulkopuoliselta toimittajalta, voi organisaatio yrittää tehdä järjestelmän itse, mutta harvoissa tapauksissa yrityksen sisältä löytyy riittävää kompetenssia projektin toteuttamiseksi. Teknologinen näkökulma heijastuu myös koko organisaation toimintaan siten, miten hyvin uusi järjestelmä istuu organisaatioon. Kuinka paljon koulutusta tarvitaan, miten käyttöaste saadaan korkeaksi heti alusta alkaen ja ennen kaikkea, miten teknologia parantaa prosesseja entiseen verrattuna? Dahlberg (2010a) kiteyttää teknologian ja liiketoiminnan suhteen keskei-

simmän ongelman siihen, miten teknologia tarkalleen tukee uudenlaista liiketoimintaa.

Bullin (2003) tutkimuksessa tulee esille, että strategisen tason johtajilla oli perusymmärrys CRM:ista, mutta vastaavasti IT-osasto sai erittäin vähän aikaa tutkia CRM:ia tai kehittää riittäviä sovelluksia tarpeisiin. IT-osasto joutui käyttämään kaiken aikansa olemassa olevien järjestelmien ylläpitoon. Asiakaspalvelun näkökulmasta uuteen strategiaan ja järjestelmiin ei ehditä perehtyä, koska aika kuluu olemassa olevien tehottomien järjestelmien kanssa toimimiseen, jotta saavutetaan aiemmin määritelty vaatimustaso. Tämä viittaakin siihen, ettei CRM:ia nähdä kokonaisvaltaisena organisaation toimintatapana ja teknologiselle aspektille ei suoda kaikkea sen tarvitsemaa panosta.

3.1.3 Ihmisiin liittyvät haasteet

Teknologia ja liiketoimintaprosessit ovat kriittisiä tekijöitä onnistuneessa CRM:in käyttöönotossa, mutta jokainen yksittäinen työntekijä on rakennuspala, kun puhutaan asiakassuhteista (Chen & Popovich, 2003). Mission, vision ja strategian määrittely voi olla myös haasteellista (Chalmers, 2006). Ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen ovatkin suuressa roolissa puhuttaessa ihmisiin liittyvistä tekijöistä ja sen myötä koko CRM:in onnistumisesta. Koska kyseessä on kokonaisvaltainen strategia, tulee myös työntekijöiden toiminta eri prosesseissa muuttaa asiakaskeskeiseksi. Haasteelliseksi voi muodostua se, millä tavoin koko organisaatio saadaan tukemaan uutta strategiaa ja toimintatapaa sekä sitoutumaan siihen.

Myös asiakkaat ovat olennaisena osana ihmisiin liittyviä haasteita arvioitaessa. Asiakkailta voidaan perustellusti kerätä jonkin verran tietoa interaktioiden yhteydessä, mutta muuten yritys on riippuvainen siitä, että asiakas vapaaehtoisesti luovuttaa tietoja itsestään. Tällaisen luottamuksen saavuttaminen ja säilyttäminen on haasteellista niin, että tietoa saadaan riittävästi, mutta asiakas ei koe tulevansa ahdistelluksi. Näin ollen koko CRM-strategia ei kääntyisi itse itseään vastaan. Nykyään luottamusta heikentävät internetissä leviävät haittaohjelmat, jotka keräävät käyttäjistä tietoa huomaamatta tai laittomasti ja voivat saada asiakkaat epäluottavaisiksi kaikkea tiedon keräämistä kohtaan. Toisaalta mikäli asiakas tietää, miten hänen tietojensa aiotaan käyttää, saattaa hän muokata käyttäytymistään tavoitteidensa mukaiseksi (Boulding ym., 2005).

3.1.4 Organisaation muutoksiin liittyvät haasteet

Organisaatiomuutokset ovat yksittäinen suuri haaste - miten muuttaa kulttuuria ja toimintatapoja mahdollisesti jopa täysin erilaisiksi? Perinteisesti organisaatiot ovat olleet niin sanotusti vertikaalisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehtävät on jaettu eri osastoille, ja osastoja johdetaan keskitetysti. Tämä perinteinen vertikaalinen tapa on kuitenkin riittämätön ja liian kankea alati muuttuvaan ympäristöön (Payne & Frow, 2006). Vastapainona perinteiselle näkökulmalle CRM-strategiassa organisaation prosessit voidaan nähdä horisontaalisina toisiinsa nähden (Payne & Frow, 2006). Olennaiseksi muodostuu siis tärkeimpien

prosessien tunnistaminen. Tärkeimmät prosessit voidaan tunnistaa asiakkaan tarpeiden perusteella. Uuden strategian käyttöönottoon liittyvästä organisaation prosessien uudelleenasettelusta käytetään termiä Business Process Reengineering, joka yleisesti lyhennetään BPR (Liu & Zhu, 2009).

Organisaation yleisen hengen ja asenteen kannalta on olennaista ristiin kouluttaa eli lisätä henkilöstön tietämystä eri prosesseista, jotta osaaminen paranee ja sen myötä asiakaskeskeinen lähestymistapa juurtuu. (Guo & Liu, 2010). Taulukossa 1 havainnollistetaan CRM-strategian implementointiin liittyviä haasteita eri näkökulmista. Yleisimmin esiintyvät haasteet on jaettu strategiaan, teknologisiin, ihmisiin liittyviin ja organisaation haasteisiin.

3.2 Vastauksia haasteisiin

Luvussa esitetään vastauksia yleisimpiin haasteisiin, joita organisaatio kohtaa implementoidessaan uutta toimintatapaa. Vastaukset on jaettu eri näkökulmiin, kuten aiemmassa kappaleessa jo todettiin.

3.2.1 Strateginen näkökulma

Nguyen ym. (2007) tiivistävät Ramseyen (2003) kirjan pohjalta kriittisiä ja strategisia näkökulmia, jotka tulee ottaa huomioon CRM:in implementoinnissa. Tärkeimpänä tekijänä on kohdeasiakkaiden identifiointi. Tähän kuuluu jokaiseen segmenttiin liittyvät interaktiot. Ajattelutavan tulee olla asiakaskeskeinen läpi organisaation. Seuraava vaihe on sopivien kanavien valinta, joiden kautta asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Organisaation tulee jatkuvasti arvioida kanavan tehokkuutta ja sitä, olisiko uusia parempia kanavia tarjolla. Myös brändillä on suuri vaikutus. Sen tulee tarttua asiakkaan mieleen. Tuotteen tai palvelun tulee erottua kilpailijoistaan. Johdonmukaisuus ja tehokas kommunikointi asiakkaan kanssa auttavat tässä. (Nguyen ym., 2007).

Chalmeta (2006) ehdottaa projektin lähtökohdaksi mission, vision ja strategian määrittelyn sekä organisaatiokulttuurin huomioimisen. Organisaatio kohtaa useita haasteita implementoidessaan uudenlaista toimintatapaa ja tietojärjestelmää. CRM-strategian käyttöönottoon liittyvien riskien pienentämiseksi Chalmeta (2006) suosittelee, että organisaatioiden tulisi ennen projektin aloitusta määrittellä selkeästi tavoitteet, joihin pyritään ja visio siitä mitä tuloksilta odotetaan.

Onnistumisen takaamiseksi Chalmeta (2006) esittää seuraavanlaisia toimintatapoja: virallisten tapaamisten järjestämistä, joissa selvennetään koko projekti johdolle, luodaan kehitys ja CRM-projektisuunnitelma sekä hyväksytään se yhteisesti. Toinen vaihe on organisationaalisen viitekehyksen luominen. Viitekehyksen luomiseen liittyy mission, vision ja strategian analysointi. Myös toimintaperiaatteet ja arvot kuuluvat tähän vaiheeseen. Kolmas vaihe käyttöönoton suunnittelussa on asiakasstrategia. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio tunnistaa ja analysoi asiakkaat. Tähän tilanteeseen Chalmeta (2006) tarjoaa

kolmevaiheisen ohjenuoran. Ensimmäisenä vaiheena on asiakkaiden tunnistaminen. Täytyy erotella yrityksen asiakkaat ja ne, jotka ovat vaikutusvaltaisia yrityksen kannalta tulee ottaa erityisesti huomioon. Seuraavana analysoidaan asiakkaiden tuottoisuus. Kolmantena vaiheena määritellään asiakkaiden tavoitteet. Aloituksen jälkeen on tärkeää valmistella järjestelmä, jolla arvioidaan asiakassuhteiden onnistumista.

Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelulla (BPR) on keskeinen rooli CRM-strategian käyttöönotossa. Prosessien uudelleen suunnittelun tarkoituksena on rikkoa perinteisiä osastojen toiminnallisuuksien rajoja. Kun CRM on liiketoiminnan kehityksen ohjenuorana, tulee prosessien kehittämisessä huomioida kolmea eri tasoa. Konseptitasolla tulisi johdon ajattelutavan, johtamistyylin ja kulttuurin heijastaa asiakaskeskeistä lähestymistapaa. Mikäli näin ei ole, täytyy prosessit uudelleen suunnitella. Järjestelmätasolla tulee suunnitella ja implementoida asiakaskeskeisyyttä tukevat järjestelmät. Tämän onnistumiseen tulee kaikkien osastojen henkilöstön osallistua. Teknisen tason vaatimukset tarkoittavat ohjelmistoja jotka tukevat integrointia, eli asiakaskeskeisyyden periaatetta noudattaen ohjelmistot tekevät toimintoja tämän eduksi. Ohjelmistojen tulee yhdistää CRM esimerkiksi olemassa olevaan ERP:iin, jotta saadaan mahdollisimman kattava tietämyspohja asiakkaasta (Guo & Liu, 2010).

Vääränlainen ja epätäydellinen CRM:in arviointi voi johtaa yrityksen epäonnistumiseen pitkällä aikavälillä. Onnistunut CRM-implementointi vaatii yrityksen yhdistävän ymmärryksen kilpailusta ja reaktioista CRM-prosessiin. Tehokas implementointi vaatii kanavien, teknologioiden, asiakkaiden ja työntekijöiden tehokasta koordinoimista (Boulding ym, 2005).

3.2.2 Teknologia

CRM-järjestelmä tulee integroida yhtenäisesti muiden päätöksentekoa tukevien järjestelmien, kuten toiminnanohjauksen, asiakaspalvelun ja tukitoimintojen järjestelmien kanssa läpi organisaation (Nguyen ym., 2007). Koska CRM nojaa vahvasti teknologiaan, täytyy järjestelmien kerätä jatkuvasti ajankohtaista tietoa, jotta asiakkaasta saadaan asianmukainen kuva (Finnegan & Currie, 2010). Usein ongelmana on, ettei datan tarkkuuteen ja yhtenäiseen varastointiin panosteta tarpeeksi, vaan enimmäkseen siihen, millaisia käytettävät sovellukset ovat ominaisuuksiltaan (Finnegan & Currie, 2010).

Riittävä ja liiketoimintaprosessien kanssa yhteenlinjattu IT-infrastruktuuri on avainasemassa prosessien ja samalla strategiamuutoksien onnistumiseen nähden (Al-Mashari & Zairi, 1999). Teknologisen implementoinnin onnistumista voidaan arvioida sen mukaan, edesauttaako se strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, parantaako se operationaalista toimintaa ja onko se kyvykäs toimimaan jatkossakin tavoitteiden tukena, vaikka organisaatio tai sen strategiat muuttuvat (Dahlberg, 2010b).

Ganapathy, Ranganathan ja Sankaranarayanan (2004) selittävät, että organisaatioiden tulisi panostaa myös visuaaliseen ilmeeseen ja tehokkuuteen heidän verkkosivuillaan. Nykypäivänä asiakkaat vierailevat ja tutustuvat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin verkkosivuilla, ja mikäli nämä ovat kömpelösti

toteutettuja tai muuten huonosti toimivia, on epätodennäköistä, että se herättää asiakkaan mielenkiinnon. On erittäin tärkeää, että myös näistä vierailuista kerätään tietoa ja sitä pyritään hyödyntämään tehokkaasti (Ganapathy, Ranganathan ja Sankaranarayanan, 2004).

3.2.3 Henkilöstön sitoutuminen

Kuten jo aiemmin on mainittu, pelkkä järjestelmä ei itsessään tuota arvoa, vaan sen oikeanlainen ja tehokas käyttö. Usein organisaatiot keskittyvät liian paljon teknisen järjestelmän toteutukseen ja käyttöönottoon. Shumin, Boven ja Auhin (2007) tutkimus osoittaa, että johdon tulisi keskittyä enemmän siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita uudistukseen. Keinoja tähän ovat koulutus ja selkeä viestintä, jotka kertovat, miksi muutoksia tehdään. Toisaalta myös asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden säännöllinen kouluttaminen tukee CRM-strategian toimivuutta käytännössä.

CRM-projektin onnistumista pehmeästä näkökulmasta voidaan arvioida esimerkiksi käyttöasteen perusteella. Käyttöasteen parantaminen on kuitenkin vaikeampaa kuin luulisi, ja usein työntekijöille ei selvennetä riittävän tarkasti mitä CRM:n implementoinnilla odotetaan (Shum ym., 2007). Lähtökohtana onnistuneeseen implementointiin Chen ja Popovich (2003) pitävät ylimmän johdon sitoutumista.

Ilman kokonaisvaltaista tukea ylimmältä johdolta koko CRM-projekti todennäköisimmin epäonnistuu. Kun tehdään perustavanlaatuinen muutos koko yrityksen toimintaan, samalla organisaatiokulttuuri muuttuu ja tähän tarvitaan johdon puuttumista. Henkilöstövoimavarat ovat avain koko CRM-strategiaan, minkä takia niitä ei tulisi missään nimessä aliarvioida. On perustavanlaatuista, että henkilöstö tietää tulevasta projektista ja selvittää siihen liittyvät huolet ennen implementointia. Erittäin tärkeää on selvittää, mitä etuja uusi järjestelmä saa aikaan ja henkilöstö tulee kouluttaa noudattamaan tätä filosofiaa (Chalmeta, 2006). Työntekijöiden sitoutuminen järjestelmän käyttöön on yksi tärkeä käyttöönnotossa huomioitava haaste. Shum ym. (2007) tuovat tutkimuksessaan esille organisationaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen CRM-projektiin ja sen myötä koko projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Ihmisiin vaikuttavat suorasti organisaation kulttuuri ja johtajuus.

Palkinto- ja motivointijärjestelmien uudistaminen on tärkeää henkilöstön sitoutumisen kannalta. Henkilökunnan panos on erittäin kriittisessä roolissa, kun puhutaan prosessien uudelleenrakentamisen jouduttamisesta. Tämän uudistuksen voidaan katsoa kuuluvan BPR:n alle, jota yleisesti käytetään uusien toimintamallien käyttöönotossa. Tehokasta kommunikointia on pidetty suurimpana yksittäisenä tekijänä BPR-liittyvien muutosten onnistumiseen. Tehokkaaseen kommunikointiin liittyvät kaikki sidosryhmät niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Tämän kommunikaation avulla voidaan varmistaa selkeä ja perusteltu kuva muutoksesta. Muutosten ytimessä on uuden filosofian vieminen läpi organisaation. Valtuuttamalla henkilöitä muutoksen ajureiksi, helpotetaan sen kulkua aina alimmalle tasolle saakka. Koko henkilöstön avoin

ja aktiivinen osallistuminen on tärkeässä roolissa. Koulutus näin ollen on tärkeä osa henkilöstön sitouttamista. Mikäli projektin toteutus on huonosti onnistunut, joudutaan koulutukseen panostamaan entistä enemmän myöhemmissä vaiheissa. Yrityskulttuurin muuttaminen on suuri yksittäinen haaste. Edellä mainittu koulutus ja ylhäältä alaspäin tulevat käytänteet auttavat kulttuurin muovaamisessa (Al-Mashari & Zairi, 1999).

Kuten haasteissa mainittiin, asiakastiedon keruussa tulee huomioida asiakkaan luottamus yritystä kohtaan. Boulding ym. (2005) huomauttavatkin, että ajoittain asiakas aavistaa, miten hänen antamaansa tietoa aiotaan hyödyntää ja voi vastata tähän antamalla väärää tietoa tai muuttamalla käyttäytymistään. Tällainen toiminta tietenkin olennaisesti vähentää asiakastiedolla saavutettavia mahdollisuuksia. Mikäli asiakas ei luota organisaatioon, hän pyrkii välttelemään tiedonluovutusta. Onnistuakseen säilyttämään asiakasluottamuksen, yrityksen tulee huolellisesti miettiä oikeudenmukaista asiakastiedon hyödyntämistä. Boulding ym. (2005) toteavatkin selkeästi, ettei yrityksen tule olla ahne tiedon suhteen, mikäli haluaa säilyttää luottamuksen.

3.2.4 Organisaatiomuutokset

Business Process Reengineeringin tarkoituksena on analysoida ja kehittää yrityksen prosesseja. Nguyen ym. ehdottavat Freelandin (2003) kirjan pohjalta kohteiden selkeää määrittelyä ennen CRM-projektiin alkamista. Kohteet jaetaan ohjaaviin periaatteisiin ja menestyksen komponentteihin. Ohjenuorat ja komponentit ovat jaettu seuraavasti:

- Ohjenuorat
 - Asiakaskokemus on olennainen osa brändiarvon luomista
 - Asiakastuntemuksen tulee ohjata asiakkaan kohtelua
 - CRM-järjestelmät tulee suunnitella taloudellisten ja riskien valossa mahdollisuuksien mukaan
- Menestyksen komponentit
 - Strategian määrittely - mitkä asiakkaat yritys haluaa
 - Asiakastuntemuksen hankkiminen
 - Asiakaskontaktien laadun parantaminen
 - Markkinoinnin mukauttaminen tarpeisiin

Yrityskulttuurin tulee tukea muutosta eikä olla esteenä. Tällöin myös johdon panos on merkittävä, koska kyseessä on kokonaisvaltainen organisaation ja strategian muutos.

Prosesseihin liittyvät muutoshaasteet koskevat toiminnallista integrointia, koulutusta ja viestintää. Toiminnallinen integrointi murtaa tietomuureja osastojen välillä. On ymmärrettävää, että kun organisaatioon tulee muutoksia, sen normaalitoiminta häiriintyy. Näitä häiriöitä pyritään minimoimaan koulutuksella. Koulutus ei pelkästään opeta toimimaan uudella tavalla, vaan selventää

kuinka koko organisaation tavoitteisiin päästään kaikkien yhteistyöllä. Viestinnällä varmistetaan, että visio ja odotetut tulokset ovat selviä kaikille sidosryhmille.

Business Process Reengineering soveltuu hyvin kun kyseessä on CRM-strategian ja siihen liittyvien toimintatapojen käyttöönotto organisaatiossa. Al-Mashari ja Zairi (1999) ovat tutkineet BPR:n onnistumiseen johtavia tekijöitä. Heidän mukaansa BRP jaetaan 5 kategoriaan: muutoksen johtamiseen, kompetenssin johtamiseen ja tukeen, organisationaaliseen rakenteeseen, projektin suunnitteluun ja johtamiseen sekä IT-infrastruktuuriin (Al-Mashari & Zairi, 1999). Koko yritystä koskevien muutosten läpiajamisessa BPR:in soveltaminen on järkevää. Guo ja Liu (2010) esittävät nelikohtaisen viitekehyksen BPR:n soveltamiseen organisaatiossa. Lähtökohtana tulee määritellä yrityksen vallitseva tila verrattuna haluttuun CRM-strategian mukaiseen tilaan. Vertailussa tulee huomioida liiketoimintamalli, prosessit, suoriutuminen, henkilökunta ja asiakkaan kokemus. Tämän nykytilan määrittämisen jälkeen on aika selvittää kehitettävät CRM-strategian elementit. Toisena vaiheena implementoidaan BPR askeleittain organisaatioon. Tämä vaihe tarkoittaa strategian valossa sitä, että yritys ajaa uudistettuja prosesseja asteittain asiakaskeskeisen konseptin kanssa yhtä aikaa. Useat yritykset esittelevät uuden järjestelmän samassa yhteydessä. Kolmas olennainen osa menestyvää CRM:ia on jatkuva optimointi ja kehittyminen. Haasteena on vastata alati muuttuviin markkinatilanteisiin. Viimeisenä vaiheena ja usein myös pullonkaulana BPR:in onnistumiselle on yrityskulttuurin muovaaminen. Tähän ei riitä se, että asiakaskeskeisyys tuodaan prosesseihin, vaan henkilöstön tulee olla jatkuvasti ajan tasalla ja strategian mukaisesti koulutettu (Guo & Liu, 2010). Liiketoimintaprosessien uudelleen asetteluun CRM-strategian mukaisesti liittyvät haasteet voidaan Guon ja Liun (2010) mukaan tiivistää seuraavasti:

1. Oman nykytilan analysointi, eli voidaanko tunnistaa ne prosessit, jotka eivät vastaa haluttua tavoitetilaa.
2. Koko henkilöstön tuki ylimmältä johdolta asti strategia- ja prosessimuutoksille.
3. BPR:in keskittyminen CRM:in strategiseen ajattelutapaan prosesseja uudistettaessa.
4. Teknologian ja järjestelmien integrointi sekä tehokas tiedonjakaminen.
5. Yrityskulttuurin muovaaminen.
6. Henkilöstön koulutus ja tehokkuuden lisääminen asiakaspalvelussa.

4 Yhteenveto

Tutkielmassa selvennettiin Customer Relationship Management-käsitettä kirjallisuuden pohjalta sekä tutkittiin sen eri aspekteja. Myös CRM-strategian implementointiin vaikuttaviin tekijöihin kiinnitettiin huomiota, sekä pyrittiin löytämään yleisimpiä haasteita ja niihin ratkaisuja pahimpien epäonnistumisten välttämiseksi.

Se mihin koko Customer Relationship Management perustuu, on asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen. Sen myötä sekä asiakkaalle että yritykselle pyritään tuottamaan kilpailijoita enemmän arvoa. Tämän päivän asiakkailla vaihtoehtoja on merkittävästi enemmän kuin vaikkapa 20 vuotta sitten. Vaihtoehtojen lisäksi tietoa eri mahdollisuuksista on saatavilla, esimerkiksi internetin avulla, entistä helpommin ja enemmän. Tämä väistämättä johtaa tilanteeseen, jossa erottuminen on entistä vaikeampaa ja asiakkaat tuntevat paremmin oman arvonsa sekä osaavat olla aiempaa vaativampia. Tällöin on tärkeää pyrkiä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin kilpailijoita paremmin ja samalla säilyttää olemassa olevat asiakkaat.

Sinällään asiakaskeskeinen lähestymistapa ei ole uusi, mutta tämän päivän massamarkkinakontekstissa se on verrattain uusi. Massatuotannon yhteydessä organisaatiot panostivat tehokkuuteen erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien avulla, jolloin henkilökohtainen asiakastuntemus katosi. CRM onkin luonnollista jatkoa tälle integroinnille ja pyrkii yksilöimään asiakkaat paremmin. Tässä tutkielmassa CRM nimenomaan nähdään yrityksen kokonaisvaltaisena strategiana eikä pelkästään tietojärjestelmäratkaisuna. Haasteita uuden järjestelmän ja strategian käyttöönotolle on monia. Pehmeästä näkökulmasta katsottuna työntekijät, jotka viime kädessä käyttävät järjestelmää ja sen myötä mahdollistavat yrityksen tavoittelemien hyötyjen saavuttamisen, ovat liian huonosti selvillä siitä mitä CRM-projektilta odotetaan.

Henkilöstön lisäksi haasteellista on saada koko organisaatio vastaamaan asiakaskeskeiseen liiketoimintastrategiaan. Organisaatiomuutosten läpivientiin on tarjolla yleisesti hyväksytty Business Process Reengineering-menetelmä, jonka avulla helpotetaan olennaisten asioiden huomaamista ja tapoja toimia. BPR:in suuresta suosioista huolimatta sillä ei aina saavuteta kuitenkaan haluttu-

ja tuloksia. On arvioitu, että jopa 70 % projekteista epäonnistuu (Al-Mashari & Zairi, 1999).

Toisaalta kun näkökulmaa vaihdetaan organisaation sisältä ulos, on asiakkaan saaminen toimimaan halutulla tavalla myös ongelmallista. Asiakkaan luottamus yritykseen pitää saavuttaa, eikä se ole itsestään selvyys kaikissa tapauksissa. Mikäli luottamusta ei saavuteta, asiakkaat eivät anna kriittisiä tietoja itsestään tai luovuttavat väärää tietoa.

Kun riittävää kilpailuetua ei saavuteta enää tehostamalla tuotantoa, on etsittävä kilpailuetua muualta. Tutkielman tuloksena voidaan todeta, kuten myös erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että onnistuneella CRM-strategian implementoinnilla saavutetaan merkittäviä etuja, kuten kustannustehokkuutta ja asiakaspalvelun parantumista. Tällaiset tulokset ja näkymät houkuttelevatkin useita yrityksiä aloittamaan CRM-projektin herkästi, vaikka tutkimukset toisaalta yhtäläillä ovat osoittaneet merkittävän määrän epäonnistumisia. Tämän päivän nopeasti muuttuvat markkinat vaativat nopeita vastauksia tilanteisiin ja se osaltaan perustelee myös CRM:in mielekkyyttä yrityksen strategiaksi ja koko projektin aloittamiseksi.

Tutkielman pohjalta voidaan havaita selkeästi onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Hyvällä valmistautumisella, kokonaisvaltaisella ymmärryksellä ja sitoutumisella onkin merkittävä osa projektia. Kiinnitettäessä riittävästi huomiota näihin tekijöihin, todennäköisyys menestyksekkäälle CRM-implementoinnille kasvaa ja sen myötä tavoitellut edut ovat saavutettavissa. Taulukossa 1 havainnollistetaan eri näkökulmista huomioitavia tekijöitä, jotka ovat merkittävässä roolissa onnistuneen implementoinnin suhteen. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa ovat näkökulmat ja oikealla ovat seikat, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota tietystä näkökulmasta.

TAULUKKO 1 Vastauksia ja huomioitavia tekijöitä eri näkökulmista CRM-implementoinnin haasteisiin

| Näkökulma | Huomioitavia tekijöitä | | |
|---------------------|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| Strategia | Vision luominen | Mission määrittely | Kanavien määrittely |
| Teknologia | Oikeanlaisten järjestelmien hankkiminen | Järjestelmien integrointi keskenään | |
| Ihmiset | Ylimmän johdon sitoutuminen | Henkilöstön sitoutuminen | Asiakkaan luottamus organisaatioon |
| Organisaatio | Prosessien muutokset (BPR) | Yrityskulttuurin muutos | |

Payne ja Frow (2006) listaavat CRM implementoinnin avainelementit. Lähtökohtana tulee arvioida valmius CRM:in käyttöönottoon. Kuten aiemminkin on mainittu, tulee tarkastella organisaation nykytila. Toinen elementti liittyy muutoksen hallintaan. Kun kyseessä on koko organisaatiota kattava perustavanlaatuinen muutos, ei voida koskaan vähätellä johdon sitoutumista. Selvällä suunnitelmalla tätä muutosta voidaan kiihdyttää ja helpottaa. Johtamiseen tarvitaan asiantuntijoita sekä CRM:in monimutkaisen luonteen vuoksi toimijoita

horisontaalisesti eri alueilta. Kuten aiemminkin on mainittu, henkilöstön sitoutumisella on suuri rooli.

Kaiken kaikkiaan tutkielman tuloksia voidaan pitää kattavana katsauksena merkittävimpiin näkökulmiin ja kyseessä olevaan ongelmakenttään. Onnistunutta on myös neljän näkökulman eriyttäminen toisistaan ja näin ollen kokonaisvaltaisemman näkemyksen saavuttaminen. Tärkeä huomio on myös se, miten koko organisaatio saadaan tukemaan strategiaa konkreettisesti eikä vain paperilla. Rajoittavana asiana voidaan pitää sitä, ettei tutkielmassa tarjota kovin yksiselitteisiä ratkaisuja vaan enemmänkin asioita, joihin tulee kiinnittää riittävästi huomioita ja etsiä tilanteeseen sopiva ratkaisu. Tutkielmassa esiintuotuihin yleisimpiin ongelmiin voisi pureutua vielä syvemmin ja hakea enemmän taustalla olevia syitä. Samalla olisi mahdollista löytää konkreettisempia ohjeita tilanteisiin.

Jatkotutkimusten aiheita Customer Relationship Managementin aihepiiristä löytyy paljon. Puhuttaessa CRM:ista kokonaisvaltaisena yrityksen strategiana, siihen liittyvät vahvasti ihmiset ja teknologia sekä niiden välinen vuorovaikutus. Tutkielmassa mainittuja näkökulmia voisi tutkia paljon syvällisemmin. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi esimerkiksi, miten CRM-järjestelmä voitaisiin integroida helpommin ihmisten työtapoihin. Yrityksen ulkoisista vaikuttimista mielekästä olisi tutkia asiakkaan kokemaa luottamusta yritystä kohtaan, kuten sitä milloin tietojen kerääminen alkaa asiakkaasta tuntua tungettelevalta, jolloin koko lähestymistapa alkaa kääntyä itseään vastaan.

LÄHTEET

- Al-Mashari, M. & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87-112.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*. 102(2), 89-97.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston W.J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-166.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.
- Chamberlin, J. (2009). Business Process Reengineering. A retrospective look. Part one. *Management Services*, 53(4), 38-43.
- Chamberlin, J. (2010). Business Process Reengineering. A retrospective look. Part two. *Management Services*, 54(1), 13-20.
- Chang, H.H. (2007). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. *Total Quality Management*, 18(5), 483-508.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Dahlberg, T. (2010a). Lecture 1: Strategy process and strategic management of IT [Powerpoint slides]. Haettu osoitteesta: <http://optima.cc.jyu.fi/learning/id42/bin/user>
- Dahlberg, T. (2010b). Lecture: 8: Evaluation of business value delivered from IT - IT has the potential to provide economic, strategic, etc value to business, but how to capture these benefits? [PowerPoint slides]. Haettu osoitteesta: <http://optima.cc.jyu.fi/learning/id42/bin/user>
- Fayerman, M. (2002). Customer Relationship Management. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113),57.
- Finnegan, D.J. & Currie, W.L. (2010). A multi-layered approach to CRM-implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, 153-167.
- Fjermestad, J. & Romano, N.C. (2003). Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591.
- Ganapathy, S., Ranganathan, C. & Sankaranarayanan, B. (2004). Visualization Strategies and Tools for Enhancing Customer Relationship Management. *Communications of the ACM*. November, 47(11).

- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time* (1. painos). Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.
- Grover, V. Jeong, S.R., Kettinger, J.W. Teng, J.T.C. (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Information Systems - special section: Toward a theory of business process change management*, 12(1), 109-144.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper. From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107-114.
- Guo, W. & Liu, W. (2010). Business Process Reengineering based on customer relationship management strategy. In *the 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (ICIME)* (s. 473-477), Chengdu, China: The 2nd IEEE International Conference.
- Henderson, J.C & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Karjaluoto, H. (2009). Johdatus CRM maailmaan [Powerpoint slides]. Haettu osoitteesta: <http://optima.cc.jyu.fi/learning/id46/bin/user>
- Computing. (2001). Seven out of ten CRM projects fail. Haettu osoitteesta: <http://www.computing.co.uk/ctg/news/1842486/seven-crm-projects-fail>
- Liu, C. & Zhu, X. (2009). A study on CRM technology implementation and application practices. In *International Conference on Computational Intelligence and Natural Computing (CINC)* (s. 367-370), Wuhan, China, June 6-7, 2009.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* (3. painos). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Movarrei, R. & Vessal, S.R. (2006). Application of Theory of Inventive Problem Solving in Customer Relationship Management. In *IEEE International Conference on Management Innovation and Technology*. (s. 263-267), Singapore, June 21-23, 2006.
- Nguyen, T.H., Sherif, J.S. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22, 135-168.
- Shum, P., Bove, L. & Auh, S. (2007). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346-1371.