

Jussi Korhonen

CRM – käyttöönotossa huomioitavat tekijät

Tietojärjestelmätieteen
kandidaatintutkielma
10.1.2010

Jyväskylän yliopisto
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
Jyväskylä

TIIVISTELMÄ

Korhonen, Jussi Tapani

Tietojärjestelmätieteen kandidaatintutkielma / Jussi Korhonen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2010.

40 s.

Kandidaatintutkielma

Tutkielmassa selvitetään kirjallisuuskatsauksen kautta tekijöitä, jotka vaikuttavat CRM:n käyttöönotossa onnistumiseen. Tutkielmassa esitellään CRM:n määritelmä, kartoitetaan CRM-järjestelmää sekä sen osia, selvitetään miksi CRM:ää tulisi tarkastella strategisesta näkökulmasta sekä havainnollistetaan hyötyjä joita CRM:llä on mahdollista saavuttaa. Tämän jälkeen tuodaan esille kirjallisuudessa esitettyjä tekijöitä, joiden on havaittu olevan syynä CRM:n surullisenkin kuuluisaan onnistumistodennäköisyyteen. Näiden havaintojen pohjalta esitellään tekijät, jotka käyttöönotossa tulisi huomioida. Tutkielman aihealueita käsitellään ihmiskeskeisten tekijöiden, prosessien sekä teknologian kautta. Aihe on sekä kovin ajankohtainen että erittäin mielenkiintoinen. CRM on herättänyt yrityksissä innostuksen, joka johtaa usein harkitsemattomiin investointeihin ja epätyytyttäviin lopputuloksiin. Tutkimus osoittaa CRM:n olevan kokonaisvaltainen ja monimutkainen ratkaisu, jonka onnistunut käyttöönotto vaatii mittavia organisatorisia muutoksia.

AVAINSANAT: CRM, asiakkuuksienhallinta, markkinointi, customer relationship management, asiakaslähtöisyys, CRM-strategia, prosessit, ihmiskeskeiset tekijät, teknologia, käyttöönotto

ABSTRACT

Korhonen, Jussi Tapani

Bachelor's thesis in Information System Science/ Jussi Korhonen

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010.

40 p.

Candidate's thesis

This thesis clarifies via literature look the factors which have a significant role in the success of the CRM implementation. In the thesis the definition of CRM is presented, a CRM system and its parts are surveyed and it is also explained why CRM should be examined from the strategic point of view. Thesis also illustrates the significant business benefits that are possible to gain if CRM is implemented properly. Reasons for the infamous success probability of CRM implementations are also brought out. Paying attention to these observations the factors that should be carefully and critically considered in the implementation are presented. These critical success factors have been divided by their character in human factors, processes or technology. The subject is both very current and extremely interesting. CRM has woken an enthusiasm in companies that often leads to unconsidered investments and unsatisfying results. The thesis shows that CRM is a comprehensive and complex solution that requires large organisational changes.

KEY WORDS: CRM, customer relationship management, customer orientation, CRM-strategy, processes, human factors, technology, marketing, implementation

Ohjaaja: Ville Seppänen
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tarkastaja: Ville Seppänen
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 2 CRM | 9 |
| 2.1 CRM - määritelmä | 9 |
| 2.2 CRM järjestelmänä..... | 10 |
| 2.2.1 Asiakastietovarasto..... | 12 |
| 2.2.2 CRM-järjestelmän osat..... | 12 |
| 3 CRM LIIKETOIMINTASTRATEGIANA..... | 14 |
| 3.1 Strateginen vai teknologinen näkökulma?..... | 14 |
| 3.2 Mitä hyötyjä CRM:llä voidaan saavuttaa..... | 16 |
| 3.3 CRM - ihmiskeskeiset tekijät, prosessit ja teknologia..... | 18 |
| 4 ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT..... | 22 |
| 4.1 Ihmiskeskeiset tekijät | 22 |
| 4.1.1 Asiakasstrategia..... | 22 |
| 4.1.2 Henkilöstön sitoutuminen | 23 |
| 4.1.3 Ylimmän johdon tuki..... | 24 |
| 4.1.4 CRM-sponsorin rooli | 25 |
| 4.1.5 Muutoksen hallinta | 25 |
| 4.2 Teknologia | 27 |
| 4.2.1 Asiakastietämyksen hallinta..... | 27 |
| 4.2.2 CRM-järjestelmä | 28 |
| 4.3 Prosessit..... | 30 |
| 4.3.1 Markkinointi | 31 |
| 4.3.2 Myynti..... | 31 |
| 4.3.3 Asiakaspalvelu..... | 32 |
| 5 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA | 33 |
| LÄHDELUETTELO | 37 |

1 JOHDANTO

Massatuotannon mukana muuttui myös näkemys asiakkaasta. Asiakasta ei enää kohdeltu ainutlaatuisena omat mieltymyksensä omaavana yksilönä, vaan osana suurta massaa. Nykypäivänä asiakkaat ymmärtävät arvonsa, ovat kriittisiä, vaativia ja halukkaita vuorovaikutukseen, sekä kiitos Internetin, asiakkailla on käsissään valtava määrä informaatiota. Myös organisaatiot ovat oivaltaneet asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen olevan nykypäivän globaaleilla ja kilpailluilla markkinoilla ensiarvoisen tärkeää. Nämä markkinoiden ja liiketoiminnan muutokset ovat ohjanneet organisaatioiden markkinointia ja toimintoja selkeästi asiakaslähtöisemmäksi. Eikä syyttä, muun muassa Chalmers (2006) toteaa asiakkaiden kokeman tyytyväisyyden olevan keskeinen tekijä kun tavoitteena on organisaation kilpailukyvyn kasvattaminen sekä haluttujen asiakkaiden tavoittaminen. Grönroos (1994) jatkaa kuinka pitkäkestoiset vuorovaikutukselliset asiakassuhteet vähentävät asiakaskustannuksia. Edellä mainitut tapahtumat loivat käsitteen asiakkuuksien hallinta. Asiakkuuksien hallinnan mukanaan tuomiin haasteisiin valjastettiin tukea antamaan puolestaan informaatioteknologia. Näin tapahtui lyhykäisyydessään luomiskertomus, joka synnytti ilmiön CRM. CRM:n käsitettä tarkastellaan perusteellisemmin myöhemmin tutkielmassa.

Jos kaikki menisi niin kuin pitäisi, CRM kokoaisi asiakastiedot, tunnistaisi tuottoisimmat asiakkaat, tarjoaisi asiakkaille räätälöityjä tuote- ja palveluratkaisuja edistäen näin asiakasuskollisuutta, madaltaisi kustannuksia sekä edistäisi uusien asiakkaiden hankintaa. (Rigby, Reighheld & Scheffer 2002) Ei kuulosta hassummalta, mutta lause oli konditionaalissa syystä, Rigby ym.

(2002) toteavat myös kuinka 55 prosenttia kaikista CRM-projekteista epäonnistuu tuottamaan tulosta.

Miksi sitten CRM:n kanssa niin usein tavalla tai toisella epäonnistutaan? CRM:n saama valtaisa huomio höystettyinä mitä erilaisimmilla menestystarinoilla houkuttavat organisaatioita nopeiden tulosten toivossa investoimaan CRM:ään suuria summia. Hankintapäätökset tehdään usein heppoisin perustein ja puutteellisin valmisteluin. Kotorov (2003) toteaa kuinka CRM:n vaatimien sisäisten ja ulkoisten organisatoristen muutosten laajuutta mitattaessa, CRM:ää voidaan pitää kolmanneksi suurimpana mullistuksena sitten tehtaan ja tuotantolinjan keksimisen. Vertaus on varsin mahtipontinen, mutta antaa kuvan siitä, miten kokonaisvaltaisesta ratkaisusta CRM:ssä on kyse. Usein organisaatiot eivät tätä ymmärrä, vaan CRM mielletään teknologiaksi, sovellukseksi, joka ostetaan, otetaan käyttöön ja jäädään odottelemaan tuloksia. Suurien investointien jälkeen odotetaan välitöntä tulosta, ja kun odotettua pientä palaa taivasta ei saadakaan, alkaa ihmettely mikä meni vikaan.

Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää ne huomioitavat tekijät, jotka ovat edellytyksenä CRM:n onnistuneelle käyttöönotolle ja sitä kautta CRM tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Nämä edellä mainitut tekijät on tarkoitus selvittää perusteellisen ja kriittisen kirjallisuuskatsauksen kautta. Tutkielmassa perehdytään syihin, joiden kirjallisuus esittää johtavan epäonnistumiseen CRM:n käyttöönotossa. Näiden syiden pohjalta esitetään kirjallisuudenkin tukemat ehdotukset käyttöönoton onnistumisen kannalta huomioitaviksi tekijöiksi. Tutkimusongelma voidaan ytimekkäästi muotoilla seuraavasti, *mitkä tekijät CRM:n käyttöönotossa tulee huomioida onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi?*

Tutkielmassa esiintyvät käsitteet määritellään myöhemmin tekstissä, mutta selvyyden vuoksi esittelen tässä vaiheessa *tietojärjestelmän käyttöönoton*, joka voidaan määritellä seuraavasti, organisatorinen pyrkimys levittää valittu teknologia käyttäjien keskuuteen (Larsen 2002).

Tutkielma jatkuu seuraavasti. Toinen luku alkaa kirjallisuuden CRM:stä esittämien määritelmien esittelyllä. Havaitaan, että vakiintunutta määrittelyä CRM:lle ei ole, vaan määritelmä vaihtelee suuresti riippuen siitä ymmärretäänkö CRM teknologisesta vai strategisesta näkökulmasta. Luku etenee teknologiseen suuntaan ja seuraavaksi käsitellään CRM-järjestelmää, sekä sen tärkeää osaa, asiakastietovarastoa. Luvun lopettaa lyhyt katsaus CRM-järjestelmän osa-alueista. Kolmannessa luvussa pohditaan miksi CRM:n ymmärtäminen liiketoimintastrategiana on teknologista näkemystä parempi vaihtoehto. Tämän jälkeen käydään läpi konkreettisia hyötyjä joita CRM:llä voidaan saavuttaa. Seuraavaksi käydään läpi tekijät, joista CRM:n esitetään koostuvan, jota seuraa CRM:n käyttöönotossa epäonnistumiseen johtaneiden syiden kooste. Luvun lopettaa esitys niistä tekijöistä, jotka tulee huomioida CRM:n käyttöönotossa. Neljännessä luvussa näiden löydettyjen tekijöiden merkitys ja rooli selvitetään perusteellisesti. Viidennessä Luvussa kerrataan tutkielman tärkeimmät havainnot sekä nivotaan yhteen tutkielman sisältö. Tutkielma päättyy jatkotutkimusaiheiden esittelyyn.

2 CRM

Kirjallisuudesta ei vakiintunutta määritelmää CRM:lle löydy, vaan määritelmä vaihtelee suuresti näkökulman mukaan. Luvun alku omistetaan kuitenkin CRM:n määritelmän läpikäynnille. Seuraavana tuodaan esille CRM:n teknologiaa järjestelmäkuvauksen kautta, joka pitää sisällään katsauksen CRM-järjestelmän ytimeen, asiakastietovarastoon, jota seuraa CRM-järjestelmän eri osa-alueiden läpikäynti.

2.1 CRM - määritelmä

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management ja vallitseva suomennos siitä on ytimekkäästi asiakkuuksien hallinta. Asiakkuuksien hallinta puolestaan juontaa juurensa suhdemarkkinoinnista (Chen & Popovich 2003). Suhdemarkkinoinnin Grönroos (1994) määrittelee seuraavasti, suhdemarkkinointi pitää sisällään suhteiden luonnin, tehostamisen sekä ylläpidon tavalla, joka hyödyttää niin asiakasta, organisaatiota kuin muitakin sidosryhmiä. Itse CRM on kirjallisuudessa määritelty lukuisilla eri tavoilla, jotka on jaoteltu lähinnä näkökulman mukaan. Osa määritelmistä esittää CRM:n olevan vain teknologia, jonka tehtävä on tukea asiakkuuksien hallintaa, kun taas osa määrittelyistä käsittää CRM:n kokonaisvaltaisena liiketoimintastrategiana, joka ohjaa koko organisaation kaikkine toimintoineen lähemmäksi asiakasta. Ensimmäistä, teknologista näkökulmaa edustaa esimerkiksi Xun, Yenin, Linin & Choun (2002) kuvaus, joissa CRM määritellään informaatioteollisuuden termiksi, joka käsittää metodologioita, ohjelmistoja sekä yleensä internetin tarjoamia mahdollisuuksia, jotka auttavat organisaatiota hallitsemaan asiakkuuksiaan organisoidummin. Jälkimmäisen,

kokonaisvaltaisen liiketoimintastrategian näkökulman tarjoaa esimerkiksi Chen ja Popovich (2003), joiden mukaan CRM ei ole vain markkinoinnin, myynnin ja palvelun tueksi luotu teknologia, vaan täysin ja onnistuneesti täytäntöön pantuna, koko organisaatioon vaikuttava poikkitoiminnallinen, asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, johon teknologia on integroitu, ja joka maksimoi asiakassuhteet. Näiden ääripäiden väliin mahtuu myös lukuisa joukko muita erinäisiä määritelmiä. Paulissenin, Milisin, Brengmanin, Fjermestadin & Romanon (2007) mukaan tutkijoilla on ollut selkeästi vaikeuksia määrittellä CRM. CRM tarkoittaaakin eri ihmisille ja tahoille eri asioita, joka on Paulissenin ym. (2007) mielestä yksi CRM:n haasteita.

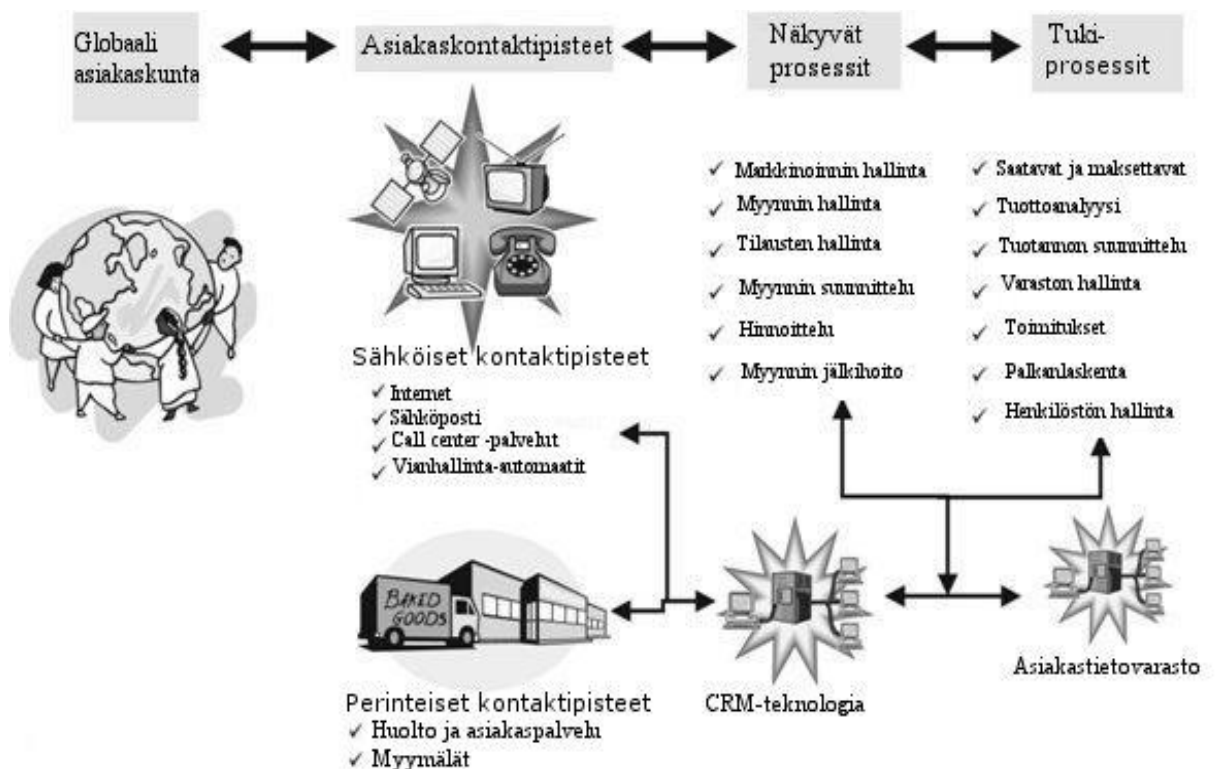
2.2 CRM järjestelmänä

Vaikka CRM on itsessään uusi käsite, sen periaate on ollut kuitenkin olemassa jo pitkään. Kehittynyt teknologia sen tukena on tehnyt siitä käytännönläheisempää ja tehokkaampaa. Kun kaikki asiakkaaseen liittyvä toiminta on tallennettu järjestelmään, on kaikki asiakastieto myös jokaisen työntekijän saatavilla. Tämä puolestaan tarkoittaa, että jokainen työntekijä tietää kuka asiakas on ja mitä asiakas haluaa, jolloin jokaisen työntekijän on mahdollista tarjota asiakkaalle henkilökohtaista palvelua. (Chalmeta 2006)

CRM-järjestelmä yhdistää yrityksen näkyvät prosessit(markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun) ja yrityksen tukiprosessit(taloushallinto, operatiiviset toiminnot, logistiikan ja henkilöstön hallinnan) yrityksen asiakaskontaktipisteiden kanssa. (Paulissen ym. 2007; Chen & Popovich 2003) Asiakaskontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tapaamiset, Internetin, sähköpostin tai puhelimen välityksellä tapahtuvat kontaktit sekä suoramarkkinointi- kuin myyntikontaktitkin. Näistä kontaktipisteistä

organisaatiot haalivat tietoa asiakkaistaan, joka sitten kerätään talteen organisaation asiakastietovarastoon. Näin asiakasinformaatio saadaan virtaamaan organisaation eri prosessien luokse tarjoten mahdollisuuden informaation hyödyntämiseen, sekä samalla sisällön tuottamiseen. Informaatio välittyy myös takaisin näkyviin prosesseihin, jolloin asiakkaat saavat informaatiota tuotteista ja palveluista. (Fjermested & Romano 2003; Sun 2008)

Tavallisesti asiakaskontaktipisteitä hallinnoivat erilliset tietojärjestelmät, jolloin CRM-järjestelmä integroi kontaktipisteet muodostaen kokonaiskuvan asiakkaasta (Chen & Popovich 2003). Kuvassa 1 on Chenin & Popovichin (2003) näkemys asiakaskontaktipisteiden suhteesta näkyviin prosesseihin ja tukiprosesseihin. CRM-järjestelmä tulee luonnollisesti integroida saumattomasti yrityksen asiakastietovarastoon (Xu ym. 2002). Tämä kytkös käy myös ilmi kuvasta 1.



Kuva 1: Asiakaskontaktipisteiden suhde näkyviin prosesseihin ja tukiprosesseihin sekä asiakastietovarastoon (Chen & Popovich 2003).

2.2.1 Asiakastietovarasto

Asiakastietovaraston tarkoitus on tarjota keskitetty säilytyspaikka eri lähteistä kerätylle asiakastiedolle siten, että se on yhtenäisessä muodossa, helposti saatavilla ja ymmärrettävissä niin ihmisille kuin järjestelmillekin (Mendoza, Marius, Pérez & Grimán 2007). Asiakastietovarasto koostuu useista suurista tietokannoista, jotka kokoavat tietoa niin organisaation sisäisistä järjestelmistä kuin organisaation ulkopuoleltakin. Kokonaisvaltainen kuva asiakkaasta saavutetaan tämän tiedon louhinnalla. Louhinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa kerätty tieto tutkitaan erilaisten mallien, riippuvuussuhteiden sekä epäsäännöllisyyksien löytämiseksi. (Ryals & Payne 2001; Chen & Popovich 2003) Tällä tavalla suuresta määrästä kaoottiseltakin vaikuttavaa tietoa saadaan tulkittua informaatiota joka auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Asiakastietovarastoa voidaan pitää kriittisenä osana CRM-järjestelmää, jopa sen sydämenä, sillä sen rooli tuottoisimpien asiakkaiden tunnistamisessa on epäilemättä merkittävä. (Ryals & Payne 2001; Sun 2008)

2.2.2 CRM-järjestelmän osat

CRM-järjestelmä voi koostua useista eri ratkaisuista. Laajasti hyväksytty malli jakaa CRM-järjestelmät operatiiviseen, analyttiseen, sekä yhteistoiminnalliseen osaan (Alt & Pushmann 2004).

Operatiivinen osa tukee näkyviä toimintoja, kuten call-centereiden henkilökuntaa (Alt & Pushmann 2004). Operatiivisella puolella informaatio poimitaan, varastoidaan sekä integroidaan kaikista sisään tulevista lähteistä. (Wikström 2004)

Analyttinen osa rakentuu operatiiviseen osaan ja tuottaa informaatiota asiakassegmenteistä, asiakkaiden käytöksestä sekä luo arvoa tilastollisten menetelmien kautta (Alt & Pushmann 2004). Analyttisen CRM-järjestelmän asiakastietovarasto sisältää tavallisesti tietoa historiasta, jota ohjelmistot hyödyntävät raportointiin, kyselyihin, tosiaikaiseen tiedon jalostukseen sekä tiedon louhintaan. Samaista tietokantaa hyödyntävät myös spesifimmät ohjelmistot toimintoihin kuten kampanjoiden hallintaan, asiakasvaihtuvuuden analysointiin sekä asiakaskannattavuuden analysointiin. (Wikström 2004)

Yhteistoiminnallisen osan rooli on kommunikoida asiakkaan kanssa. Tämä tapahtuu erilaisten koordinoitujen vuorovaikutuskanavien kautta. (Alt & Pushmann 2004)

3 CRM LIIKETOIMINTASTRATEGIANA

Tämä luku esittelee aluksi kirjallisuudesta tehtyjen havaintojen pohjalta syitä miksi CRM tulee nähdä kokonaisvaltaisena liiketoimintastrategiana. Tätä seuraa CRM-strategian hyötyjen esittely, jonka jälkeen tuodaan ilmi ihmiskeskeisten tekijöiden, prosessien sekä teknologian merkitystä CRM-strategiassa. Luvun loppua kohti edetessä esitellään kooste kirjallisuudessa esitetyistä epäonnistumiseen johtaneista syistä. Näiden syiden pohjalta tarjotaan ehdotus CRM-strategian onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Strateginen vai teknologinen näkökulma?

Kirjallisuudesta voidaan havaita kuinka nykypäivänä CRM:n ajattelu pelkästään teknologisena sovelluksena on jäämässä selkeästi vähemmälle huomiolle strategisen näkemyksen kasvattaessa suosiotaan. Strategisen näkemyksen kannattajia löytyy kirjallisuudesta lukuisia, muutamia ovat esimerkiksi Chen & Popovich (2003), Fjermestad & Romano (2003), Mendoza ym. (2007), Croteau & Li (2003), Kotorov (2003), Bull (2003), Chalmeta (2005), Payne & Frow (2006) sekä Wilson, Daniel & McDonald (2002).

Esimerkiksi Croteau & Li (2003) kuvaavat CRM:ää asiakaslähtöiseksi liiketoimintastrategiaksi, joka tähtää parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen sekä uskollisuuteen tarjoamalla räätälöityjä, asiakkaan tarpeet täyttäviä tuotteita ja palveluita. Liiketoimintastrategiana CRM vakiinnuttaa asiakaslähtöisyyden organisaatioon. Asiakaslähtöisessä liiketoimintastrategiassa organisaation tulee luoda aitoja pitkäkestoisia suhteita asiakkaisiin tavalla, jonka päällimmäisenä motiivina ei ole ainoastaan

taloudelliset hyödyt, vaan ajatus tuottaa asiakkaille heidän arvostamaansa lisäarvoa. (Chalmers 2006; Payne & Frow 2006)

Strateginen näkemys mahdollistaa CRM:n leviämisen osastotason hankkeesta organisaatiotasolle, sitoen näin myös ylimmän johdon mukaan. Strateginen näkemys edistää asiakaslähtöisyyden leviämistä organisaatioon, jonka CRM toimiakseen vaatii. Se edistää organisaatiota löytämään itselleen sopivat toiminnallisuudet sekä ymmärtämään CRM:n laajuuden ja tarvittavat muutokset organisaation rakenteessa. (Kotorov 2003; Chen & Popovich 2003; Rigby ym. 2002)

Teknologisessa näkökulmassa organisaation jokin osasto hankkii erillisen sovelluksen tiettyyn yksittäiseen tehtävään, esimerkiksi kampanjoiden suunnitteluun. Investoinnin jälkeen usein huomataan, ettei hankittua ratkaisua juurikaan käytetä. Syy osaston sisäisten hankkeiden epäonnistumiseen ei kuitenkaan ole itse teknologian, vaan puutteellisen ymmärryksen CRM:n monimutkaisuudesta ja laajuudesta. Teknologisen näkemyksen omaavat organisaatiot keräävät informaatiota osastojen sisäiseen käyttöön, jolloin informaatio ei välity muualle organisaatioon. Toimiakseen CRM:n tulee levitä kaikkialle organisaatioon; osastojen väliset rajat tulee ylittää sekä prosessit ja toimintatavat järjestää uudelleen. (Mendoza ym. 2007; Kotorov 2003)

Vaikka teknologia on merkittävä osa CRM:ää, ei CRM:ää tule ymmärtää vain teknologiana, sillä se johtaa epäonnistumiseen (Chen & Popovich 2003). Tähän yhtyy muun muassa myös Sun (2008), jonka mukaan suurin osa CRM:n käyttöönotoissa epäonnistuneista organisaatioista ymmärsivät CRM:n olevan vain teknologinen sovellus. Toisessa luvussa esitetyn Xu:n ym. (2002) teknologiakeskeisestä määritelmästä huolimatta, myös he toteavat CRM:n olevan enemmän kuin vain teknologia. Voidaan todeta, että vaikka teknologia

on vahvasti läsnä ja sillä on merkittävä rooli osana CRM:ää, tulee CRM ymmärtää kokonaisvaltaisena strategiana. Jatkossa CRM ymmärretään kokonaisvaltaisena asiakaslähtöisenä strategiana myös tässä tutkielmassa.

3.2 Mitä hyötyjä CRM:llä voidaan saavuttaa

Asiakastyytyväisyys kirkkaana ja selkeänä päämääränä ohjaa organisaation liiketoimintaa johdonmukaisesti oikeaan suuntaan (Chalmeta 2006). Rigbyn ym. (2002) mukaan CRM mahdollistaa tehokkaan asiakasinformaation keräämisen, hallinnan sekä hyödyntämisen tunnistamalla tuottoisimmat asiakkaat, jotka täten parantaa asiakasuskollisuutta räätälöidyillä tuotteilla ja palveluilla. Yu (2001) jatkaa kuinka toimitusketjunhallinta tehostuu, interaktio asiakkaiden kanssa paranee ja tukea saadaan myös tuotteiden suunnitteluun sekä talousennusteiden tekemiseen. Xu:n ym. (2002) mukaan CRM ei ainoastaan paranna asiakasuskollisuutta, vaan tehostaa myös sisäisiä prosesseja, joka puolestaan parantaa tuottavuutta.

Seuraavassa käydään läpi mitä konkreettisia hyötyjä CRM:llä voidaan saavuttaa (Chalmeta 2006; Xu ym. 2002; Fjermested & Romano 2003):

- Asiakaslähtöisyys keskeisenä tavoitteena johdonmukaistaa organisaation liiketoimintaa.
- Suurempi tehokkuus ja vähentyneet kustannukset, sillä asiakasinformaation integrointi asiakastietovarastoon mahdollistaa tiedon tehokkaamman liikkumisen organisaation eri osa-alueilla.
- CRM:n keräämän informaation avulla voidaan arvioida asiakkaista aiheutuvia kustannuksia suhteessa tuottoihin. Tämä tieto tekee

resurssien tehokkaan allokoinnin kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä helpommaksi.

- Markkinoinnin näkökulmasta CRM:n avulla kannattavien asiakkaiden valinta sekä tunnistaminen tehostuvat. CRM:n mahdollistama tarkka kohdentaminen ja suoramarkkinointi parantavat markkinainvestointien tuottoa. Selkeillä ja määriteltävillä tavoitteilla saadaan tukea myös kampanjoiden suunnitteluun ja toteutukseen. Asiakasinformaatiota voidaan analysoida eri näkökulmista, jota kautta voidaan selvittää millä markkinointikampanjan elementillä oli erityisen paljon vaikutusta myyntiin ja tuottoihin.
- Toiminta tehostuu myös myynnin näkökulmasta sen kaikilla osa-alueilla. Myyntivihjeiden generointi myyntihenkilöstön tueksi edistää konkreettisesti myynnin toimintaa. Reaaliaikaisuus, langattomuus sekä web-pohjaiset ratkaisut mahdollistavat työntekijöiden tehokkaan kommunikoinnin, sekä ajasta ja paikasta riippumattoman pääsyn myynnin resursseihin. Informaation laadun parantuminen sekä sen hyvä saatavuus allokoivat myynnin resurssit tehokkaammin.
- Asiakaspalvelusta saadaan henkilökohtaisempaa ja nopeampaa yksilöllisen asiakasinformaation hyödyntämisen kautta. Ongelmaratkaisu ja tilausten käsittely oheistoimintoinen ja raportteineen tehostuu ja henkilökohtaistuu. Automaattisten ongelmanratkaisupankkien kautta ongelmien käsittely helpottuu, nopeutuu, sekä erilaisten web-pohjaisten ongelmanratkaisutoimintojen avulla asiakas voi ratkaista pulmansa jopa itse. Kaikki tämä johtaa luonnollisesti asiakaspalvelukustannusten alenemiseen. Huollon

toimintaa saadaan jouhevammaksi materiaalien sekä henkilöresurssien tehokkaamman kohdentamisen kautta.

3.3 CRM - ihmiskeskeiset tekijät, prosessit ja teknologia

CRM on kokonaisvaltainen integroitu lähestymistapa, joka koostuu yhdistelmästä ihmisiä, prosesseja sekä teknologiaa tavoitteenaan organisaation asiakkaiden parempi ymmärtäminen (Chen & Popovich 2003). Mendoza ym. (2007) esittävät juuri ihmiskeskeisten tekijöiden, prosessien ja teknologian olevan tärkeimmät huomioitavat tekijät CRM:n käyttöönotossa. Fjermsted & Romano (2003) kuvaavat CRM:n olevan monimutkainen yhdistelmä ihmisiä, prosesseja sekä teknologiaa. Myös Yu (2001) esittää organisaation kulttuurin, prosessien sekä teknologian saralla tapahtuvien muutosten toimivan ennusmerkkeinä onnistutaanko CRM:ssä vai ei. Tähän yhtyy myös Rosen (2001) todetessaan CRM:n koostuvan pohjimmiltaan juuri näistä kolmesta edellä mainitusta tekijästä, joista tärkeimmiksi hän valitsee otsikossa kaksi ensimmäiseksi mainittua.

Vaikka kirjallisuudessa ei aina suoraan mainita CRM:n koostuvan juuri näistä kolmesta tekijästä, voidaan havaita kuinka ainakin jokin näistä tekijöistä toistuu lähes poikkeuksetta CRM:ää käsittelevissä julkaisuissa. Esimerkkinä Roseninkin (2001) painottamat ihmiskeskeisten tekijöiden sekä prosessien tärkeys. Ne huomioivat edellä mainittujen lisäksi muun muassa Chang (2007), Kotorov (2003), Alt & Pushmann (2004), Wilson ym. (2002), Rigby ym. (2002), Sun (2008), Xu ym. (2002), Chalmeta (2005), Ocker & Mudambi (2002), Wikström (2004) sekä Bull (2003). CRM:n teknologiaan liittyvät tekijät ovat myös saaneet runsaasti huomiota, osaksi jo edellä mainittujen, mutta myös esimerkiksi Chenin & Wangin (2006) ja Yanin, Linin & Wein (2009) toimesta. Näiden

havaintojen perusteella voidaan todeta näiden kolmen tekijän vaikuttavan CRM onnistuneeseen käyttöönottoon.

Kirjallisuudessa CRM-hankkeiden epäonnistumisia käsiteltäessä viitataan usein heikkoon sijoitetun pääoman tuottoasteeseen mm. Chen & Popovich (2003). Esimerkiksi Bull (2003) toteaa, että CRM-hankkeessa on epäonnistuttu, jos organisaation kannattavuuden parantamisessa ei kohtuullisella aikavälillä ole onnistuttu. Samoilla linjoilla, joskin suurpiirteisemmin, jatkaa myös mm. Rigby ym. (2002) viitatessaan epäonnistumisien yhteydessä toivottujen tulosten heikkoon toteutumiseen. He jatkavat kuinka epäonnistuminen voi näkyä jopa pitkäkestoisten asiakassuhteiden heikentymisenä. Payne & Frow (2006) mainitsevat yleensäkin tietojärjestelmähankkeisiin liitetyt ylittyneen budjetin ja aikataulun.

Syitä epäonnistumisiin on kirjallisuudessa esitetty runsaasti. Edellisen alaluvun havaintojen perusteella kirjallisuudessa esitellyt epäonnistumiseen johtavat syyt on jaoteltu joko ihmiskeskeisiin tekijöihin, prosesseihin, teknologiaan tai useampaan näistä. Näin on tehty alla olevassa taulukossa 1, johon on koottu muutamia esimerkkejä kirjallisuudesta esiintyvistä epäonnistumiseen johtavista syistä.

| Lähde | Epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät | Ihmiskeskeiset | Teknologia | Prosessit |
|----------------------------|--|----------------|------------|-----------|
| Rigby ym. (2002) | Ei asiakaslähtöistä organisaatiota | X | | X |
| | Liikaa teknologiaa | | X | |
| | Ei asiakasstrategiaa | X | | |
| Mendoza ym. (2007) | Organisatoriset muutokset | X | | X |
| | Organisaation käytännöt/jäykät rakenteet | | | X |
| | Asiakkuuksia ei ymmärretä | X | | X |
| | Puutteelliset asiakkuuksien hallinnan taidot | X | | X |
| Xu ym. (2002) | Loppukäyttäjää ei huomioida | | X | |
| | Ylimmän johdon puutteellinen tuki | X | | |
| | Ei asiakaslähtöistä kulttuuria | X | | |
| | Puutteellinen järjestelmän suunnittelu | | X | |
| | Järjestelmän yliautomatisointi | | X | |
| Chen & Popovich (2003) | Puutteellinen ylimmän johdon tuki | X | | |
| | Projektin käynnistäjä epäonnistuu saamaan ylimmän johdon riittävän sitoutuneeksi | X | | |
| | Henkilöstöä ei onnistuta sitouttamaan | X | | |
| Croteau & Li (2003) | Ylimmän johdon tuen puute | X | | |
| Fjermested & Romano (2003) | Muutosvastarinta ja käytettävyys | X | X | |
| Chalmers (2005) | Puutteellinen johdon tuki | X | | |
| | Loppukäyttäjät ei mukana järj. suunnittelussa | | X | |
| | Ei asiakaslähtöistä kulttuuria | X | | X |
| | Ei prosessien uudelleen muotoilua | | | X |
| | Puutteellinen muutoksen hallinta | X | | |
| | Huonolaatuinen data | | X | |
| | Puutteellinen asiakasstrategia | X | | X |

Taulukko 1. Syitä epäonnistumiseen.

Taulukosta 1 voidaan havaita asiakaslähtöisen organisaation merkityksen olevan ilmeinen. Jotta organisaation kulttuuri saadaan rakentumaan asiakkaan ympärille, tulee selvittää keitä ovat ne asiakkaat joiden kanssa asiakassuhde halutaan muodostaa. Tämä selvittämiseksi tulee laatia asiakasstrategia. Onnistumiseen vaikuttaa suuresti usean lähteen esittämä ylimmän johdon sekä henkilöstön sitoutuminen. CRM-sponsorin rooliin kuuluu myydä CRM ylimmälle johdolle, ja saada heidät omistautumaan uuteen asiakaslähtöiseen strategiaan. Ylimmän johdon tulee puolestaan vakuuttaa koko muu organisaatio CRM:n hyödyistä. Organisaatio ei voi olla aidosti asiakaslähtöinen ennen kuin myös sen prosessit on uudelleenmuotoiltu asiakaslähtöiseksi. Teknologisten tekijöiden vaikutuksista toistuvat oikeaoppisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen sekä oikeanlaisen CRM-järjestelmän tärkeys. Kaikki tekijät mullistavat suuresti organisaation rakenteita, tehden muutosten hallinnan roolista merkittävän.

Edellisten havaintojen perusteella onnistumisen kannalta tärkeiksi ihmiskeskeisiksi tekijöiksi esitetään asiakasstrategian luontia, ylimmän johdon ja henkilöstön sitoutumista, CRM-sponsorin roolia sekä muutoksen hallintaa. Prosessien osalta huomio tulee kiinnittää asiakaslähtöisiin prosesseihin eli markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun, sekä teknologian saralla huomio tulee olla asiakastietämyksen hallinnassa että CRM-järjestelmässä.

4 ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tähän lukuun on koottu selvitys niistä tekijöistä, joiden on katsottu olevan onnistuneen käyttöönoton kannalta merkittäviä. Nämä tekijät on eritelty niiden luonteen mukaan joko ihmiskeskeisiin tekijöihin, prosesseihin tai teknologiaan.

4.1 Ihmiskeskeiset tekijät

Vaikka prosessit määriteltäisiin kuinka tarkasti ja käytössä olisi uusin teknologia, ihmisten väliset suhteet ratkaisevat CRM:ssä onnistumisen. Tietämys syntyy ihmisissä ja ihmiset luovat suhteet toistensa välille, ei teknologia. (Mendoza ym. 2007; Chalmeta 2006)

4.1.1 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa tulee selvittää ketkä ovat niitä asiakkaita joiden kanssa organisaatio haluaa rakentaa suhteen. Jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet ja vaatimukset, erilaiset ovat myös asiakkaan arvo organisaatiolle tällä hetkellä kuin potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Analysoimalla jokaisen asiakkaan kannattavuutta, voidaan asiakkaat jaotella sen perusteella ryhmiin. Tulee selvittää ketkä asiakkaista ovat tuottoisia, jotta asiakassuhdetta voidaan syventää. Myös tappiolliset asiakkaat tulee selvittää, jotta kannattamaton asiakassuhde voidaan lopettaa. Näin segmentoimalla resurssit saadaan allokoitua järkevästi; investoidaan kannattaviin suhteisiin ja lopetetaan kannattamattomat. (Rigby ym. 2002; Chalmeta 2006)

4.1.2 Henkilöstön sitoutuminen

Vaikka sekä teknologia että prosessit ovat molemmat tärkeitä onnistumiselle, niin henkilöstö on kuitenkin se joka muodostaa asiakkuuksien hallinnan. Henkilöstö viime kädessä päättää onnistutaanko CRM:ssä vai ei. Heidän rooliaan ei täten tule missään nimessä aliarvioida. Organisaation muuntuessa asiakaslähtöiseksi, tulee yksittäisen työntekijän tiedostaa CRM:n vaikutukset, omaksua uudet asiakaslähtöiset prosessit ja kulttuuri sekä muuttaa omaa suhtautumistaan asiakkaaseen. CRM:n onnistuneessa käyttöönotossa osa henkilöstön toimenkuvista tulee peruuttamattomasti muuttumaan ja osa henkilöstöstä joutuu organisaation muuntuessa asiakaslähtöiseksi jopa jättämään organisaation. (Chalmers 2006; Chen & Popovich 2003) Ei kuitenkaan vielä riitä että kommunikaatio parantuu organisaation ja asiakkaiden välillä, kommunikaation tulee tehostua myös organisaation sisällä. Yksilöiden ja osastojen keskinäinen kilpailu tulee korvata keskinäisellä yhteistyöllä asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi. Yhteistyön saavuttamista edesauttaa tehokas kommunikaatio, jota harjoitetaan alusta saakka, ja jonka kautta koko organisaatiolle tehdään selväksi yhteistyön tärkeys. (Chen & Popovich 2003; Xu ym. 2002).

Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaakin suuresti siihen, miten asiakas kokee organisaation. Henkilöstön huomioiminen onkin yhtä tärkeää kuin asiakkaiden huomioiminen, sillä tyytyväinen työntekijä on sitoutuneempi organisaatioon. (Mendoza ym. 2007) Samaa mieltä ovat myös Payne & Frow (2006), joiden mukaan henkilöstöllä on kriittinen rooli onnistumisessa, ja jos koko henkilöstö ei ole riittävän sitoutunut tavoitteisiin, johtaa se epäonnistumiseen.

4.1.3 Ylimmän johdon tuki

Ylimmän johdon osallistuminen on erittäin tärkeää, sillä se toimii selkeänä signaalina siitä, että CRM:n kanssa ollaan tosissaan (Yu 2001). CRM:n vaikutukset kulkevat läpi organisaation, aina prosessien muutoksista uusien teknologioiden käyttöönottoon. Onkin vääjäämättä selvää, että ylimmän johdon täysi tuki on välttämätön edellytys onnistumiselle. Suuret muutokset, kuten prosessien uudelleenmuokkaaminen, aiheuttaa helposti erimielisyyksiä organisaation eri osien välille. Ylimmän johdon onkin toimittava sovittelijoina, jotta organisaation kulttuuri saadaan muutettua asiakaslähtöiseksi. (Chen & Popovich 2003) Ylimmän johdon tulee vakuuttaa alaisensa tuloksista ja hyödyistä jotka asiakaslähtöisyydellä voidaan saavuttaa, sekä luoda mittarit ja palkitsemisjärjestelmät asiakaslähtöiseen toimintaan kannustaviksi. Ylimmän johdon tulee toimia promoottoreina ja välittää motivaatio sekä sitoutuminen kaikille organisaation tasoille. Myös keski- ja työnjohdon rooli on olennainen, sillä heidän tapansa johtaa vaikuttaa suoraan siihen miten heidän alaisensa kohtelevat asiakkaitaan. (Mendoza ym. 2007) On tärkeää, että ylin johto ottaa roolin organisaation opettajina, joiden ominaisuudessa heidän tulee osoittaa omistautumistaan asiakaslähtöiseen toimintaan jatkuvalla, koko organisaation kattavalla motivoinnilla ja koulutuksella. Koulutuksen kautta henkilöstön saama osaamistason ja tietämyksen lisääntyminen edistää sitoutumista. (Chen & Popovich 2003) Ylimmän johdon tuen voidaan ajatella olevan laajalle levitettyä kannustusta resurssien kuten ajan, rahan, koulutuksen muodossa. Tämä toimii merkinä organisaatiolle, että CRM:n kanssa ollaan tosissaan ja siihen ollaan valmiita panostamaan. (Ocker & Mudambi 2002) Kuitenkaan pelkästään se, että ylin johto näyttää vihreää valoa CRM:lle, ei tarkoita että ylin johto on todella sitoutunut. Asiakaslähtöinen johtaminen vaatii ylimmän johdon tukea ja sitoutumista läpi koko strategian (Chen & Popovich 2003).

4.1.4 CRM-sponsorin rooli

Ylimmän johdon sitoutumisen varmistaminen ei kuitenkaan ole helppoa; uusi konsepti ja teknologia, epävarmuus investoinnin kannattavuudesta, merkittävät muutokset koko organisaatiossa sekä eri osastojen rajat ylittävä yhteistyö ovat kaikki tekijöitä, joihin liittyy johdon kannalta suuri riski tehden CRM:ään sitoutumisen erittäin vaativaksi päätökseksi (Kotorov 2003). CRM-sponsorin tehtävä onkin vakuuttaa koko ylin johto jatkuvien muutosten tärkeydestä ja välittää omistautuminen organisaation tärkeisiin toimintoihin. CRM-sponsorin rooliin tulee valita henkilö ylimmästä johdosta, esimerkiksi myynti-, markkinointi- tai it-johtaja. (Wilson ym. 2002; Chen & Popovich 2003)

4.1.5 Muutoksen hallinta

Monimutkaisen ja laajan CRM:n käyttöönotossa organisaatiot joutuvat läpikäymään merkittäviä organisatorisia sekä kulttuurillisia muutoksia. Tämä tekee muutoksen hallinnan roolista kriittisen (Payne & Frow 2006). Prosessien muuntaminen asiakaslähtöisiksi vaikuttaa suoraan henkilöstöön. Henkilöstön vakuuttaminen CRM:n hyödyistä ja täten sitouttaminen uuteen strategiaan tulee huomioida muutoksen hallinnassa. Riittämättömät harjoitusohjelmat, tyydyttämättömät palkitsemisjärjestelmät tai puutteellisesti uudelleenmuotoillut prosessit saattavat johtaa tilanteeseen, jossa esimerkiksi myyntihenkilöstö ei joko osaa tai ei halua omaksua uusia toimintatapoja. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa myyntihenkilöstön asiakaskontakteista muodostuva tärkeä informaatio jää organisaatiolta kokonaan saavuttamatta. (Wikström 2004)

Toimiva kommunikaatiosuunnitelma on muutoksen hallinnan kannalta keskeistä. Kommunikaatiosuunnitelman tulee sisältää tarkka selvitys strategiasta. Koko organisaatiolle tulee olla selvää mistä lähdetään liikkeelle sekä minne ollaan menossa. Organisaatio tulee pitää ajan tasalla siitä onko tavoitteet saavutettu, mitä resursseja tavoitteiden saavuttamiseen on käytetty sekä täsmäävätkö saavutetut tavoitteet alkuperäiseen suunnitelmaan. Muutosta täten tulee jatkuvasti monitoroida. (Chalmeta 2006).

Palautteen antamiseen ja sen keräämiseen tulee luoda toimintatavat, sillä esimerkiksi asiakasrajapinnasta saatavat työntekijöiden mielipiteet toimivat tärkeinä mittareina strategian onnistumista määritettäessä. (Mendoza ym. 2007; Chen & Popovich 2003)

Jotta muutoksen hallinta saadaan hoidettua perusteellisesti, on tärkeää jakaa vastuu muutoksista alueisiin, joista jokaista hoitamaan tulee perustaa muutoksenhallintaryhmä. Muutoksenhallintaryhmät toimivat muutoksen käynnistäjinä, joten ne tulee muodostaa juuri oikeista henkilöistä ja heidän vastualueensa muutoksessa tulee määrittää perusteellisesti. Tarkkaavaisuutta tulee noudattaa myös siinä kuka ryhmät muodostaa, kuka niitä johtaa ja kuinka usein ja miten ryhmät ovat toisiinsa yhteydessä. Suuret muutokset tuovat vastaan esteitä, joten onnistunut muutosten hallinta on perusedellytys CRM:ssä onnistumiselle. Jotta kokonaisvaltainen siirtyminen asiakaslähtöiseen toimintaan onnistuu, saattaa organisaatio tarvita ulkopuolisen, tarvittavat taidot ja visiot omaavan, konsultin tukea. (Chalmeta 2006; Wikström 2004; Alt & Pushmann 2004)

4.2 Teknologia

Teknologia CRM:n tukena mahdollistaa asiakastiedon kokoamisen, sen jalostamisen asiakastietämykseksi sekä parantuneen kommunikaation auttaen näin organisaatioita hallitsemaan asiakkuuksiaan tehokkaammin. Kerätystä asiakastiedosta saadaan organisaatiota hyödyttävää informaatiota asiakastietämyksen hallinnan keinoilla. Itse järjestelmän sekä sen hyväksynnän vaikutus on ilmeinen, sillä sen kautta loppukäyttäjät pääsevät käsiksi resursseihin. (Croteau & Li 2003; Sun 2008; Xu ym. 2002)

4.2.1 Asiakastietämyksen hallinta

Asiakastietämys on organisaation merkittävimpiä resursseja ja voimavaroja, joten sen hallinnalla ja jakamisella on merkittävä rooli onnistuneessa CRM:n käyttöönotossa. Asiakastietämyksen hallintaa kuvaillaan organisaation kyvyksi kerätä, hallita ja välittää reaaliajassa paikkaansa pitävää asiakas-, tuote- sekä palveluinformaatiota. Organisaatioiden tulee muodostaa itselleen sopivat asiakastietämyksen hallinnan keinot, jotta arvoa tuottavaa tietämystä saadaan jalostettua heille itselleen sekä heidän asiakkailleen. (Sun 2008; Croteau & Li 2003; Ocker & Mudambi 2002)

Asiakastietämys syntyy asiakastiedon louhinnan kautta tavoitteenaan tunnistaa tuottoisimmat asiakkaat sekä selvittää kuinka kasvattaa heidän uskollisuuttaan. Hyödyllinen asiakastieto on tallennettu asiakastietovarastoon, josta kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen tapahtuu asiakkaiden ostohistorian analysoinnilla. Analysoinnin kautta voidaan myös ennustaa kenellä tai millä asiakasryhmällä on potentiaalia kasvaa tuottoisaksi ja uskolliseksi asiakkaaksi. Samat ominaisuudet omaavat asiakkaat voidaan segmentoida, jolloin heihin voidaan vedota yhteisellä kampanjalla.

Reklamoinnin sekä valitusten analysointi auttaa puolestaan löytämään asiakkaat, jotka ovat mahdollisesti katkaisemassa asiakassuhteensa organisaatioon. (Yan ym. 2009; Mendoza 2007)

4.2.2 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmä tarjoaa kokonaisvaltaisen kommunikaatioväylän organisaation ja asiakkaan välille edistään ja helpottaen organisaation asiakassuhteiden hoitamista. Organisaatiolle sopivan järjestelmän löytäminen vaikuttaa merkittävästi onnistumiseen CRM:n käyttöönotossa. (Chalmers 2006) Ohjelmistotalot tarjoavat kokonaisvaltaisia kommunikaatiokanavasta riippumattomia ratkaisuja organisaation asiakassuhteiden hoitamiseen. Niiden modulaarisuus tarjoaa mahdollisuuden räätälöintiin, joten toiminnot voidaan sovittaa organisaatiolle sopiviksi. Räätälöitävyys mahdollistaa myös osittaisen käyttöönoton madaltaen näin käyttöönoton monimutkaisuutta. On tärkeää, että liiketoiminnan tarpeet määrittävät järjestelmän toiminnallisuudet, eikä toisin päin. (Ocker & Mudambi 2002; Mendoza ym. 2007) Usein johto automaattisesti olettaa, että CRM:n tulee sisältää suuri määrä teknologiaa. Näin ei kuitenkaan ole, asiakassuhteita voidaan hoitaa tehokkaasti myös ilman suunnatonta määrää monimutkaisia ominaisuuksia. Oletus, että suuri määrä teknologiaa on parempi kuin kohtuullinen teknologian tarjoama tuki, johtaa helposti ongelmiin. (Rigby ym. 2002) Kuten todettu, nykypäivänä organisaatioiden tulee keskittyä toimittamaan korkeinta mahdollista arvoa asiakkaalle paremman kommunikaation, nopeamman toimituksen sekä personoitujen tuotteiden ja palvelujen kautta. Nopeuden ja interaktiivisuuden rooli korostuu entisestään Internetissä, jossa suuri osa asiakaskontakteista nykypäivänä tapahtuu. Asiakkaat odottavatkin organisaatioiden täyttävän

heidän tarpeensa välittömästi. Tämä tarkoittaa, että CRM-järjestelmien ja teknologian tulee pystyä reagoimaan asiakkaiden vaatimukseen erittäin nopeasti. (Chen & Popovich 2003; Mendoza ym. 2007)

Kukaan ei tarkasti tiedä kuinka monta tietojärjestelmäprojektia on kokonaan hylätty, tai kuinka montaa on jouduttu suurin kustannuksin jälkikäteen muokkaamaan siitä syystä, etteivät loppukäyttäjät ole olleet järjestelmään tyytyväisiä (Markus 1983). Henkilöstön vastarinta onkin yksi merkittävimmistä riskeistä, jotka on liitetty myös CRM:ään. Tähän yhtyy Xu ym. (2002) todetessaan että monissa tapauksissa CRM:n tuomia hyötyjä ei missään vaiheessa saada hyödynnettyä, koska loppukäyttäjien vastarinta uutta järjestelmää kohtaan on suurta. Samaa mieltä ovat Fjermstad & Romano (2003), jotka toteavat, että muutosvastarinnalla, ja siihen olennaisessa liittyvällä käytettävyydellä, olevan merkittävä vaikutus onnistumiseen. Järjestelmät tunnetusti levittävät tietoa (Keen 1981), ja näin tekee myös CRM. Itse asiassa CRM vaatii, että tieto liikkuu jouhevasti läpi koko organisaation. Myös tämä voi aiheuttaa ongelmia, sillä perinteisesti organisaation sisällä on pyritty omistamaan asiakastietoa. Tiedon ja vaikutusvallan välinen yhteys on jo pitkään ollut tiedossa, sillä onhan tieto, tai yksinoikeus siihen, toiminut statussymbolina sekä lisännyt auktoriteettia. Ei siis ole ihme, että yksittäiset työntekijät kuin osastotkin voivat olla vastentahtoisia. (Keen 1981; Chen & Popovich 2003). Xu ym. (2002) pitävät tärkeänä loppukäyttäjien aktiivista huomioimista, sekä mukaan ottamista hyvissä ajoin ennen varsinaista käyttöönottoa, sillä osallistuminen sitouttaa ja motivoi loppukäyttäjiä järjestelmän käyttöön.

Myös Markus (1983) on esittänyt seuraavat rautalankaohjeet muutosvastarinnan kitkemiseksi:

- Ylin johto pitää saada sitoutumaan ja loppukäyttäjät huomioida hyvissä ajoin.
- Järjestelmän tulee olla käyttäjäystävällinen.
- Kaikkia muutoksia vastustetaan, joten henkilöstö on saatava osallistumaan muutokseen.
- Saatujen hyötyjen tulee olla haittoja suuremmat.

Kim & Kankanhalli (2009) tukevat suurelta osin Markuksen (1983) havaintoja. He toteavat käyttäjien kokemilla vaihtokustannuksilla, eli haitoilla joita siirtyminen uuteen ratkaisuun heille aiheuttaa, olevan suuri merkitys uuden järjestelmän hyväksynnässä. Myös Keen (1981) jatkaa kuinka uuden järjestelmän hyötyjen tulee olla haittoja suuremmat. Kimin & Kankanhallin(2009) havainnot osoittavat myös kuinka Markuksen (1983) mainitsema järjestelmän käyttäjäystävällisyys vähentää käyttäjien kokemia vaihtokustannuksia jolla puolestaan, kuten todettu, on merkittävä vaikutus järjestelmän hyväksyntään.

4.3 Prosessit

Asiakaslähtöisten prosessien uudelleenmuotoilu ja analysointi on kriittinen tekijä. Näitä suoraan asiakasta koskettavia prosesseja ovat markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu, sillä näiden prosessien kautta asiakkaat ovat suoraan vuorovaikutuksessa organisaatioon. Prosessien analysointi ja uudelleenmuotoilu tulee tehdä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, yksittäiset asiakkaat huomioiden ja heidän tarpeitaan kuunnellen. CRM:ssä prosessit tulee muotoilla ja integroida keskenään siten, että ne toimivat saumattomasti yhteen ruokkien toinen toistaan, tavoitteenaan

asikastyytyväisyys, uusien asiakassuhteiden luominen ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttäminen. Tulee kuitenkin muistaa, että toimialasta riippuen asiakaslähtöisiä prosesseja voi edellä mainittujen lisäksi olla myös muita. Organisaation tuleekin huomioida kaikki prosessit, jotka ovat kytköksissä asiakkaisiin. (Chen & Popovich 2003; Mendoza ym. 2007; Harej & Horvat 2000) Jos organisaatio epäonnistuu näiden asiakaslähtöisten prosessien uudelleenmuotoilussa, ei odotettuja hyötyjä saavuteta (Wikström 2004).

4.3.1 Markkinointi

Vaikka markkinointi toimintoineen onkin perusluonteeltaan asiakaslähtöistä, on se aiemmin toiminut omana prosessinaan. Asiakaslähtöisessä strategiassa markkinointi tulee yhdistää koko muuhun organisaatioon, jotta arvokas informaatio saadaan hyödynnettyä organisaation jokaisella osa-alueella. CRM vaatiikin, että sekä yhteistyö että informaation kulku organisaation eri osien välillä on saumatonta. Markkinoinnin kannalta CRM:lle tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa asiakkaiden hankkiminen, segmentointi sekä sitouttaminen, kampanjoiden hallinta, markkinointisisällön tuottaminen, markkinointianalyysien sekä markkinoinnin toimivuuden monitorointi ja uskollisuusohjelmien suunnittelu ja toteutus. (Mendoza ym. 2007; Harej & Horvat 2000)

4.3.2 Myynti

Myyjän ja asiakkaan muodostama suhde on CRM:n onnistumisen kannalta erittäin tärkeä. Vaikka myynti on prosessi, jossa vuorovaikutus asiakkaan

kanssa on aina ollut mukana, tuo CRM siihen tärkeitä lisäelementtejä. Myynnin jälkeinen seuranta ja merkityksellisen informaation keruu mahdollistaa näiden tietojen hyödyntämisen muissa organisaation prosesseissa, kuten markkinointitoiminnoissa. Juuri myynnin ja markkinoinnin molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö on tärkeää saada toimimaan saumattomasti. CRM:n kannalta myynnin tulee hallita asiakaskontaktit, sopimusten hallinta, tilausten käsittely sekä myynnin ja tuloksen ennustamiseen liittyvät toiminnot. (Mendoza ym. 2007; Harej & Horvat 2000)

4.3.3 Asiakaspalvelu

Kaikilla tekijöillä jotka liittyvät asiakaspalveluun on kriittinen rooli asiakaslähtöisyydessä. Asiakkaan kokema tyytyväisyys rakentuu suoraan sen pohjalta onnistuuko organisaation saavuttaa asiakkaan kaipaama ratkaisu asiakasta miellyttävällä tavalla. Asiakaspalvelun tehtäviä ovat muun muassa asiakaskyselyiden sekä palvelupyyntöjen selvittäminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. (Mendoza ym. 2007; Harej & Horvat 2000)

5 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Nykypäivänä liiketoimintaan heijastuu merkittävästi asiakkaiden hinta- ja laatu-tietoisuus. Asiakkaat ymmärtävät arvonsa, jonka lisäksi Internet mahdollistaa heille pääsyn valtavaan määrään informaatiota; Internet helpottaa tuotteiden ja palveluiden vertailua sekä tarjoaa vuorovaikutusmahdollisuuden niin toisten asiakkaiden kuin organisaatioiden kanssa. Myös kova kilpailu ja globaalit markkinat ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että yritykset ovat ymmärtäneet asiakkaiden merkityksen. Tämän oivaltaminen on saanut organisaatiot panostamaan asiakkaidensa ymmärtämiseen entistä enemmän. Apua tähän haastavaan tehtävään haetaan usein informaatioteknologian tukemasta asiakkuuksien hallinnasta. Tämä ymmärretään ilmiönä nimeltä CRM. CRM voidaan ymmärtää näkemyksestä riippuen, joko yksittäisenä tiettyä tehtävää varten hankittuna teknologisenä sovelluksena, kokonaisvaltaisena organisaation kattavana liiketoimintastrategiana tai näiden välimuotona. Viime vuosina CRM on saanut osakseen suurta, joskin ristiriitaista huomiota. Erilaiset menestystarinat huikeasti kasvaneista tuloksista houkuttelevat organisaatioita investoimaan suuria summia CRM:ään, samalla kuitenkin lohduttoman suuri osa CRM-hankkeista tavalla tai toisella epäonnistuu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää ne CRM:n käyttöön otossa huomioitavat tekijät, jotka ovat onnistumisen kannalta tärkeitä. Nämä onnistumiseen vaadittavat tekijät löydettiin kirjallisuudessa esiintyvien epäonnistumiseen johtaneiden syiden pohjalta.

Tutkimus osoittaa CRM:n olevan kokonaisvaltainen ratkaisu. Jos lähtökohdaksi otetaan teknologinen näkemys, jossa tavoitteena on uuden sovelluksen voimin tehostaa esimerkiksi markkinoinnin suunnittelua, ei onnistumisen todennäköisyys ole järin suuri. Tutkimus painottaa onnistumisen

perusedellytykseksi CRM:n ymmärtämistä kokonaisvaltaisena strategiana. Näin siksi, että toimiakseen CRM vaatii taakseen täysin asiakaslähtöisen organisaation, jossa asiakasinformaatio virtaa täysin esteettä teknologian auttamana ihmiseltä toiselle sekä prosessilta prosessille. Kuten edellisestä lauseesta jo osaltaan käy ilmi, CRM:n esitetään koostuvan ihmisistä, prosesseista sekä teknologiasta. Näistä jokainen osa-alue on huomioitava myös CRM:n käyttöönotossa.

Tutkimuksessa havaittiin usean lähteen painottavan juuri ihmiskeskeisten tekijöiden merkitystä. Onhan totta, että ihmiset viime kädessä luovat asiakassuhteen, ei teknologia. Ilman *henkilöstön omistautumista* asiakaslähtöiselle toiminnalle CRM:ssä ei tulla onnistumaan. *Ylimmän johdon tuella* havaittiin olevan suuri merkitys onnistumisen edellytyksenä. Ylimmän johdon tehtävä on vakuuttaa henkilöstö CRM:n hyödyistä sekä aktivoida heidät esimerkillään, sekä erilaisten motivointi- ja palkitsemisjärjestelmien kautta osaksi asiakaslähtöisiä organisaatioita. Ylimmän johdon tuen tärkeyden myötä vastuuta siirtyy myös *CRM-sponsorille*, jonka rooli on puolestaan sitouttaa ylin johto. Jotta saadaan selville asiakkaat keiden kanssa suhteita halutaan luoda, tulee organisaation laatia *asiakasstrategia*. Kuten todettu, CRM mullistaa organisaatiota monella tapaa. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että nämä muutokset suunnitellaan tarkasti ja hoidetaan koordinoitusti. Tämä tekee *muutoksen hallinnan* roolista kriittisen.

Asiakaslähtöisten prosessien, eli *markkinoinnin*, *myynnin* ja *asiakaspalvelun* uudelleenmuotoilun merkitys on ilmeinen. Nämä prosessit tulee muotoilla asiakkaan ympärille, sillä näiden toimintojen kautta asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaatioon. Prosessit tulee myös integroida keskenään siten, että niiden välisen vuorovaikutuksen avulla ne voivat tukea toinen toistaan.

Asiakastietämyksen hallinnan kautta muodostuu ymmärrys asiakkaista. Sen avulla organisaatio kokoaa asiakastietoa, jota analysoimalla saadaan mallinnettua organisaatiolle näkemys asiakkaan tarpeista ja arvoperusteista. Asiakastietämyksen hallinnan rooli onnistuneessa CRM:n käyttöönotossa on erittäin tärkeä. Henkilöstö operoi asiakastietämystä *CRM-järjestelmän* avulla, joten jos henkilöstö syystä tai toisesta päättää olla hyväksymättä uutta järjestelmää, ei CRM:ää yksinkertaisesti päästä hyödyntämään. Syitä puutteelliselle hyväksynnälle voi olla esimerkiksi järjestelmän monimutkaisuus tai oletus uuden järjestelmän aiheuttamasta lisävaivasta suhteessa vanhaan. Loppukäyttäjien hyväksyntää voidaan edistää ottamalla heidät mukaan jo järjestelmän ominaisuuksia suunniteltaessa.

Kuten tutkielmasta käy ilmi, CRM on erittäin laaja ja kompleksinen kokonaisuus joka tekee siitä myös todella moniulotteisen tutkimuskohteen. On selvää, että CRM:n käyttöönottoon vaikuttaa esitettyjen tekijöiden lisäksi myös moni muu tekijä. Tutkielman yleispätevän luonteen johdosta löydettyjä käyttöönotossa huomioitavia tekijöitä tuleekin pitää suuntaviivoina, eräänlaisina perusedellytyksinä, jotka jokaisen CRM:n käyttöönottoa harkitsevan organisaation tulisi huomioida.

CRM tarjoaa hedelmällisen pohjan jatkotutkimukselle. CRM:ssä on vahvasti läsnä ihmiset ja teknologia sekä niiden välinen vuorovaikutus. Näistä lähtökohdista tutkimusta voisi lähteä tekemään sosioteknisestä näkökulmasta, ja pyrkiä esimerkiksi selvittämään miten CRM, ja sen mukanaan tuoma uusi teknologia, saadaan integroitua henkilöstön työtapoihin. Mielenkiintoista olisi tutkia myös, miten rajalliset resurssit omaavan pk-yrityksen onnistuisi hyödyntää CRM:ää. Ajankohtaisen jatkotutkimuksen aiheen tarjoaisi myös selvitys siitä, voiko liian pitkälle viety asiakastuntemus johtaa tilanteeseen, jossa

asiakkaat kokevat sen jo loukkaavan heidän yksityisyyttään, ja täten ironisesti kääntävän CRM:n organisaatiota itseään vastaan.

LÄHDELUETTELO

Alt, R., & Puschmann, T. (2004). Successful practices in customer relationship management. *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on, 2004*, 9 pp.

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. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015.

Chang, H. H. (2007). Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(5), 483.

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

Chen, J. H. F., & Wang, E. T. G. (2006). Internalization in technology innovation: A case of CRM adoption. *System Sciences, 2006. HICSS '06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on, 2006*, 6; 6, 111a-111a.

Croteau, A., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21.

Fjermestad, J., & Romano, N. C., Jr. (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.

Gartner Group, press release, 2003

http://www.gartner.com/press_releases/prjune302003b.html

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Harej, K., & Horvat, R. V. (2004). Customer relationship management momentum for business improvement. *Information Technology Interfaces*, 2004. 26th International Conference on, 2004, 107-111 Vol.1.

Keen, P. G. W. (1981). Information systems and organizational change. *Commun.ACM*, 24(1), 24-33.

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

Kristel Paulissen, Koen Milis, Malaika Brengman, Jerry Fjermestad, & Nicholas

C. Romano, J. (2007). *Voids in the current CRM literature: Academic literature review and classification (2000-2005)*

Larsen, K. R. T. (2003). Development of the information systems

implementation research method. *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on, 2003, 9 pp.*

Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Commun.ACM,*

26(6), 430-444.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success

factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology, 49(8), 913-945.* doi:DOI: 10.1016/j.infsof.2006.10.003

Ocker, R. J., & Mudambi, S. (2003). Assessing the readiness of firms for CRM: A

literature review and research model. *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on, 2003, 10 pp.*

Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From

strategy to implementation. *Journal of Marketing Management, 22(1), 135-168.*

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of

CRM. *Harvard Business Review, 80(2), 101-109.*

- Rosen, K. (2001), "Five myths of CRM", Computerworld,
www.computerworld.com/softwaretopics/crm/story/0,10801,60972,00.htm
[1](#)
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27. doi:10.1080/09652540010011484
- Wikstrom, C. -. (2004). *A case study of emergent and intentional organizational change: Some implications for customer relationship management success*
- Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1), 193-219.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.
- Yu, L. (2001). Successful customer-relationship management. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 18-19.
- Sun, Z. H. (2008). Information system and management strategy of customer relationship management. *Innovative Computing Information and Control*, 2008. ICICIC '08. 3rd International Conference on, 2008, 212-212.

