

Janni Riihisaari

**TIETOJÄRJESTELMÄT JOHDON STRATEGISENA
TUKENA ASIAKUUKSIEN SUHTEEN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2014

TIIVISTELMÄ

Riihisaari, Janni

Tietojärjestelmät johdon strategisena tukena asiakkuuksien suhteen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2013, 29 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Kankaanpää, Irja

Tietojärjestelmien rooli yrityksen kilpailukyvyssä on huomattava, sillä yritykset toimivat epävakaassa ja alati muuttuvassa ympäristössä. Tietojärjestelmien voidaankin sanoa olevan yksi todella olennainen osa yrityksen kilpailustrategiaa. Erilaisten tietojärjestelmien avulla yritysjohto voi taata yritykselle erinomaisen aseman kilpailussa. Lisäksi yrityksen johto voi hyödyntää erilaisia tietojärjestelmiä päätöksenteon apuna ja saada tukea ratkaiseviin strategisiin päätöksiin. Myös asiakkaiden merkitys yrityksen kilpailukyvyssä on huomattava ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen elintärkeää, jotta yritys kykenee tuottamaan tuotteita ja palveluita strategiansa edellyttämällä tavalla kilpailukykyisesti. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritys saa arvokasta tietoa asiakkaista, jonka avulla voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Tässä kirjallisuuskatsauksena toteutetussa kandidaatintutkielmassa käsitellään joitakin yrityksen johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä ja niiden mahdollistamia strategisia etuja kilpailukyvyn kannalta sekä merkitystä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Johdon hyödyntämistä tietojärjestelmistä käsitellään johdon tietojärjestelmiä yleisesti, päätöksenteon tukijärjestelmiä ja ylimmän johdon tietojärjestelmiä. Lisäksi käsitellään asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Koska erilaisilla yrityksillä on hyvin paljon erilaisia strategisia tavoitteita on tässä tutkielmassa strategisten tavoitteiden käsittely rajattu strategisiin tavoitteisiin asiakkuuksien suhteen. Tutkimustuloksena esitetään, että tietojärjestelmien strateginen merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen markkinoilla on huomattava. Erilaisia tietojärjestelmiä hyödyntämällä yrityksen johto voi luoda yritykselle kilpailukykyisen etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. Asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollistaa arvokkaan asiakastiedon hyödyntämisen jokaisella organisaatiotasolla ja oikein hyödynnettynä voi olla avain menestykseen.

Asiasanat: strategia, päätöksenteko, johdon tietojärjestelmä, päätöksenteon tukijärjestelmä, ylimmän johdon tietojärjestelmä, asiakkuudenhallintajärjestelmä

ABSTRACT

Riihisaari, Janni

Information systems supporting strategic management in terms of customer relationships

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 29 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Kankaanpää, Irja

Since organizations are going towards global markets and operating in constantly changing business environment information systems are seen to have even greater role in the successfully operating organizations. Information systems can be seen as one of the key components in the organizations competitive strategy. By utilizing appropriate systems organizations and especially their management have an opportunity to ensure organizations competitive position on the market. Also by using information systems to support the decision making the top management gets important assistant when making strategically significant decisions. In addition to information systems also customers and customer relationships have a major role in the organizations competitiveness. With the CRM system organizations can collect, store and analyse different kind of customer information, which helps in recognising the value of the customers and by that also in gaining competitive advantage. This study is conducted as a literature review and it addresses the information systems that the top management use. The main questions are what kind of strategic advantage those systems enable and how the systems help the organizations to gain their strategic goals. Management information systems, decision support systems, and executive information systems are studied on this paper. In addition this study also defines CRM and CRM system and the strategically significant benefits and strategic support that those have been seen to enable. Since the strategic goals of different organizations vary considerably, this study discusses the strategic goals in terms of customer relationships. The findings of this study suggest that the information systems have a significant strategic meaning to organizations competitiveness and success in the market. By utilizing different systems the management can gain competitive advantage for the organization over its rivals. CRM system enables the use of valuable customer information through the organization and when properly used can be the key to success.

Keywords: strategy, decision making, management information system, decision support system, executive information system, customer relationship management

KUVIOT

KUVIO 1 Asiakkuudenhallinnan määritelmät eri näkökulmista.....	19
KUVIO 2 Mekanismit joiden avulla CVM parantaa yrityksen suorituskykyä...	21

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO	6
2 STRATEGIA, STRATEGINEN JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO.....	9
2.1 Mikä on strategia?	9
2.2 Johdon strateginen päätöksenteko	10
3 JOHDON TOIMINTAA TUKEVAT TIETOJÄRJESTELMÄT	12
3.1 Johdon tietojärjestelmät.....	12
3.2 Päätöksenteon tukijärjestelmät.....	13
3.3 Ylimmän johdon tietojärjestelmät.....	14
3.4 Johdon tietojärjestelmät kilpailustrategian tukena	15
4 ASIAKUUDENHALLINNAN MERKITYS	18
4.1 Asiakkuudenhallinta	18
4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä	19
4.3 Strategiset hyödyt.....	20
5 YHTEENVETO.....	25
LÄHTEET.....	28

1 JOHDANTO

Informaatioteknologian merkitys yritysten kilpailukykyyn on ollut esillä jo vuosikymmeniä. Esimerkiksi jo vuonna 1989 Gorry ja Scott Morton ovat esittäneet informaatioteknologian roolin ja hyödyllisyyden yrityksen tehokkaassa ja tuloksellisessa toiminnassa olleen selvästi yritysjohtajien havaittavissa (Gorry & Scott Morton, 1989, 58). Edelleen globalisaation ja digitalisoitumisen sekä teknologian kehityksen myötä informaatioteknologian voidaan katsoa olevan jopa välttämätön väline yrityksen kilpailukykyyn. Shim, Warkentin, Courtney, Power, Sharda & Carlssonin (2002, 121) mukaan informaatioteknologia nähdään keskeisenä strategisena välineenä kilpailuedun saavuttamisessa.

Informaatioteknologian lisäksi asiakaslähtöisyyttä pidetään merkittävänä tekijänä nykyisessä asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa. Haverila, Uusi-Rauva, Kouri ja Miettinen (2005, 228) mukaan yrityksen kannattavuus on sitä parempi, mitä asiakaslähtöisemmin se toimii. Hellman ja Värilä (2009, 24) esittävät, että informaatioteknologian ja asiakkuuksien merkitystä on aiemmin pidetty lähinnä operatiivisena, mutta niiden kilpailukyvyllisen merkityksen kasvaessa huomattavasti käsitetään ne nykyisin yhä enemmän strategisena, ylimmän johdon asiana. Sen lisäksi, että informaatioteknologia käsitetään kustannustehokkuuden mahdollistajana, koetaan se nykyisin yhä suuremmissa määrin myös uuden liiketoimintamuotojen mahdollistajana. Asiakkaat taas nähdään operatiivisen toiminnan kohteiden sijasta enemmänkin arvon tuottajina. (Hellman & Värilä 2009, 24.).

Hyödyntämällä erilaisia tietojärjestelmiä yritys voi kerätä liiketoimintansa kannalta olennaista tietoa ja hyödyntää sitä erilaisten strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Oikein hallittuna ja hyödynnettynä yritys voi saavuttaa asiakastiedon ja -tietämyksen avulla huomattavia, niin strategisia kuin taktisiakin hyötyjä. Esimerkiksi johdon tietojärjestelmien (Management Information Systems, MIS) käytön on huomattu johtavan parempaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja tuloksiin. (Adeoti-Adekeye, 1997, 318.).

Päätöksenteon katsotaan olevan yksi ylimmän eli strategisen johdon tärkeimmistä tehtävistä ja sen tueksi on kehitetty monenlaisia tietojärjestelmiä. Esimerkiksi päätöksenteon tukijärjestelmä (Decision Support System, DSS),

ryhmätukijärjestelmä (Group Support System, GSS) ja ylimmän johdon tietojärjestelmä (Executive Information System, EIS) nähdään erityisesti päätöksentekoa tukevin tietojärjestelminä. (Martinsons & Davison 2007, 284.). Adeoti-Adekeyen (1997, 320-321) mukaan tiedon johtamista ja erilaisia johdon päätöksentekoa tukevia tietojärjestelmiä pidetään arvokkaina organisatorisina resursseina. Sen lisäksi, että nämä järjestelmät mahdollistavat nopean ja tehokkaan päätöksenteon saa yrityksen johto niistä tukea vaativiin päätöksiin. Päätöksenteon tukena yritysjohto käyttää nykyisin yhä enemmän myös erilaisia johtamisjärjestelmiä, kuten strategista johtamisjärjestelmää eli tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Scorecard, BSC) (Martinsons, Davison & Tse, 1999, 73).

Ruohonen ja Salmela (1999, 11) esittävät, että yritysten toimiessa alati muuttuvassa ympäristössä, on tietojärjestelmistä ja niiden kehittämisestä muodostunut huomattava, strateginen tekijä. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä yritysjohton tulee olla tietoinen niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisistakin asioista, minkä vuoksi heidän pitää kiinnittää yhä enemmän huomiota myös liiketoimintaympäristöön. Koska ympäristön merkitys yrityksen menestystekijänä on korostunut huomattavasti, tarvitsee yritysjohto käyttöönsä monipuolista tietoa erityisesti asiakkaista. (Hellman & Värilä, 2009, 20-21.). Asiakastiedon voidaankin katsoa olevan yksi yrityksen menestystekijöistä, sillä sen avulla ja oikealla hallinnalla yritys voi saavuttaa huomattavaa kilpailuetua.

Hellmanin (2008, 69) mukaan asiakkaat ovat nousemassa omaksi johtamisen alueeksi. Asiakkaidenjohtamisen edellytyksenä on asiakastiedon saatavuus, jonka vuoksi yrityksen tulee kerätä asiakkaistaan arvokasta tietoa. Hellman ja Värilä (2009, 50) esittävätkin, että ylimmän johdon päätöksenteon tukena tulisi tuloslaskelma- ja taseraporttien lisäksi käyttää myös yhä enemmän asiakaskannattavuutta, -analyysseja ja -ennusteita, mikä mahdollistaisi liiketoiminnan entistä tehokkaamman ohjaamisen ja ennustamisen. Tämän vuoksi asiakkuudenhallinnan merkitys yrityksen johdon apuvälineenä on merkittävä, sillä juuri asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritys ja sen johto saavat arvokasta tietoa asiakkaistaan. Asiakastietoa yrityksen johto voi hyödyntää asiakkuuksiin liittyvän päätöksenteon tukena kilpailuedun ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiakkuudenhallinnan rinnalle on tuotu käsite "asiakasarvon hallinta" (Customer Value Management, CVM). Asiakasarvon hallinta on nähty tärkeänä tekijänä yrityksen menestymisessä, sillä yritykset tähtäävät yhä enemmän kasvattamaan asiakaskantansa arvoa investoimalla erilaisiin järjestelmiin sekä strategioihin, joiden avulla voivat aktiivisesti hallita asiakkaita ja asiakassuhteita. (Verhoef & Lemon, 2012, 1.). Asiakkaiden arvon tunnistaminen on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, koska tunnistamalla asiakkaiden tuomaa arvoa voidaan myös tunnistaa yrityksen kannattavimmat asiakkaat. Tunnistamalla kannattavimmat asiakkaat voidaan kohdentaa toimintaa sen mukaan juuri strategisten tavoitteiden suhteen. Asiakkaita ja asiakassuhteita pidetään yhtenä yrityksen keskeisimmistä strategisista tavoitteista.

Kamenskyn (2005, 209-210) mukaan yrityksen strategiset tavoitteet jakautuvat ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin, sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin ja kehittämistavoitteisiin. Hänen mukaan asiakkaat ovat ulkoisen tehokkuuden tavoitteiden keskeisin ryhmä (Kamensky, 2005, 216).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erilaisten tietojärjestelmien mahdollistamia strategisia etuja erityisesti asiakkuuksien suhteen. Tutkielmassa ei käsitellä tietojärjestelmien käyttöönottoa ja sen merkitystä mahdollisiin hyötyihin.

Johdon toimintaa tukevista tietojärjestelmistä tarkastellaan johdon tietojärjestelmiä sekä käsitellään tarkemmin päätöksenteon tukijärjestelmää ja ylimmän johdon tietojärjestelmää. Nämä on valittu tarkasteluun, koska ne nähdään perinteisinä päätöksentekoa tukevinä tietojärjestelminä ja ne palvelevat juuri ylimmän johdon tarpeita. Lisäksi käsitellään myös asiakkuudenhallintajärjestelmää, jonka kautta yrityksen ja sen johdon katsotaan saavan arvokasta strategisesti tärkeää tietoa asiakkaistaan. Tutkielman tavoitteena on selvittää miten johdon tietojärjestelmät tukevat yritysjohtoa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä millaisia etuja nämä järjestelmät johdolle tuovat erityisesti asiakkuuksien suhteen. Tutkimusongelmaa selvitetään kirjallisuuskatsauksen kautta pohjautuen aiheesta esitettyyn aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten johdon hyödyntämät tietojärjestelmät tukevat kilpailustrategiaa?
- Mitä strategisia etuja asiakkuudenhallintajärjestelmä tuo yritykselle ja sen johdolle?

Tutkielma koostuu neljästä varsinaisesta sisältöluvusta. Luvussa kaksi käsitellään yrityksen strategiaa ja strategista johtamista sekä päätöksentekoa. Luvussa kolme tuodaan esiin erilaisia johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä ja niiden strategista merkitystä. Luku neljä käsittelee asiakasarvon hallintaa (Customer Value Management, CVM) asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää pyrkien tuomaan esiin niiden tuomat strategiset hyödyt asiakkuuksien suhteen. Lisäksi luvussa neljä sivutaan hieman myös tietovarastoja (Data Warehouse, DW) ja toiminnanohjausjärjestelmää (Enterprise Resource Planning, ERP) asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Viimeinen eli viides luku on yhteenveto, jossa tuodaan esiin tutkielman pääkohdat ja tutkimustulokset sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 STRATEGIA, STRATEGINEN JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

Tässä luvussa pyritään selventämään strategiaa käsitteenä sekä strategista johtamista ja päätöksentekoa. Lisäksi keskitytään erityisesti kilpailustrategiaan ja asiakasstrategiaan, koska ne ovat tutkielman kannalta olennaisessa osassa.

2.1 Mikä on strategia?

Strategialle on esitetty kirjallisuudessa hyvin monia määritelmiä ja sen merkitys on tästä johtuen hyvin monialainen. Mintzbergin (2009, 9) mukaan Wright ym. (1992, 3) määrittelee strategian ylimmän johdon suunnitelmaksi siitä, miten haluttu päämäärä saavutetaan yhdessä yrityksen mission ja tavoitteiden kanssa. Mintzberg (2009, 9-16) itse esittää strategialle viisi määritelmää, joita hän kutsuu strategian viideksi P:ksi. Mintzbergin määritelmän mukaan strategia on ennalta määritelty tietoinen suunnitelma (plan) yrityksen tulevaisuudesta, ajan kuluessa muodostunut käyttäytymisen toimintamalli (pattern), valittu asema markkinoilla suhteessa kilpailijoihin (position), näkökulma (perspective) eli organisaation tapa tehdä asioita tai juoni (plot), jonka avulla luodaan kilpailuetua toimien ovelammin kuin kilpailijat.

Bakos ja Treacy (1986, 108) puolestaan ovat esittäneet strategian koostuvan sisäisestä-, kilpailullisesta- ja liiketoimintaportfoliostrategiasta. Sisäinen strategia keskittyy tehokkaiden ja toimivien organisaatorakenteiden sekä prosessien kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kilpailustrategian tarkoituksena on kilpailullisten toimien tekeminen markkinoilla, joilla yritys toimii. Liiketoimintaportfoliostrategian tarkoituksena on valita markkinat joilla yritys toimii ja kilpailee sekä määrittää millainen asema markkinoilla halutaan saavuttaa (Bakos & Treacy, 1986, 108.). Myös Kamensky (2005, 21-22) esittää strategian koostuvan monista eri tasoista, joista yksi on liiketoimintastrategia. Hän määrittelee liiketoimintastrategian tarkoittavan ”kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla” (Kamensky, 2010, 24).

Porter (1985, 11-15) on luonut mallin geneerisestä kilpailustrategiasta, jonka mukaan yritys voi kilpailla markkinoilla kolmella tavalla: kustannusjohtajuudella, differentioinnilla tai fokusoimalla. Kustannusjohtajuusstrategian mukaan kilpailuetua hankkiva yritys pyrkii tuottamaan tuotteen tai palvelun pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijat. Differentiointi strategian mukaan toimiva yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien suhteen. Fokusointistrategian mukaan toimiva yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua tietyn markkinasegmentin sisällä pyrkien saavuttamaan kilpailuetua joko kustannusten tai differentioinnin suhteen. (Porter, 1985, 11-15.).

Hellman ja Värilä (2009, 196) esittävät, että yritysten strategiat tulevat tulevaisuudessa painottumaan yhä suuremmissa määrin asiakkaisiin ja yritykset määrittelevätkin usein erillisen asiakasstrategian. Asiakasstrategia eroaa yleisestä strategiasta siltä osin, että siinä määritellään miten yritys pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet juuri asiakkaita, asiakassuhteita ja niiden hallintaa kehittämällä (Hellman, 2008, 142). Asiakasstrategia tulee määritellä vallitsevan liiketoimintastrategian mukaan, jotta se olisi mahdollisimman tehokas (Hellman, 2008, 97). Yrityksen asiakastietojen hallinta ja tietämys siitä miten tietoja voi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ovat asiakasstrategian lähtökohtia. Asiakasstrategiaa määriteltäessä tulee yrityksellä olla riittävästi asiakasdataa, -informaatiota ja -tietämystietoa. (Hellman, 2008, 145.).

2.2 Johdon strateginen päätöksenteko

Tehokas strateginen johtaminen on tärkeä osa yrityksen menestymistä nykyisessä kovassa kilpailuympäristössä. Se nähdään merkittävänä tekijänä resurssien viisaassa hyödyntämisessä tyydyttäen asiakkaiden tarpeet sekä toimien samalla kannattavasti. Tehokas strateginen johtaminen mahdollistaa organisaation tehokkaan toiminnan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haverila ym., 2005, 43.). Haverila ym. (2005, 44) mukaan ”strateginen johtaminen on jatkuva, iteratiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on pitää organisaatio yhteensopivana ympäristönsä kanssa.”

Adeoti-Adekeye (1997, 323) esittää, että johdon toiminnot voidaan jakaa suunnitteluun, päätöksentekoon, organisointiin, ihmisten johtamiseen ja motiivointiin sekä seurantaan. Hänen mukaansa ylimmällä johtamisen tasolla eli strategisella tasolla suunnittelun ja päätöksenteon katsotaan kuitenkin olevan johdon ensisijaisia tehtäviä (Adeoti-Adekeye, 1997, 323). Päätöksenteko nähdäänkin yleisesti yhtenä strategisen johtamisen tärkeimmistä tehtävistä.

Päätöksenteon katsotaan tapahtuvan tietyn prosessin mukaisesti. Salmiinen (2002, 85) esittää Simonin päätöksentekoteorian, jonka mukaan päätöksenteko jaetaan neljään vaiheeseen: päätöksentekoa varten tehtävä tilanteen ja ympäristön hahmottaminen, mahdollisten vaihtoehtojen analysointi, varsinainen valinta ja päätöksenteon tarkastelu. Mintzberg ja Westley (2001, 89) tuovat esiin, että päätöksenteko ei aina kuitenkaan tapahdu perinteisen, rationaalisen mallin mukaan. He esittävät, että rationaalista, ”thinking first” -mallia tulisi täydentää ”seeing first” ja ”doing first” -malleilla. Seeing first -mallin mukaan päätös

syntyy, kun päätöksentekijä on havainnut näköpiirissään jonkin ulkoisen ärsyksen. Doing first -mallin mukaan päätös taas saavutetaan kokeilun kautta. (Mintzberg & Westley, 2001, 90-91.).

Sen lisäksi, että päätöksenteon katsotaan noudattavan tiettyä prosessia, on myös huomattu, että päätöksentekoprosessi pohjautuu päätöksentekostrategiaan. Janis ja Mann (1977, 21-41) esittävät teoksessaan aiempaan kirjallisuuteen pohjautuen erilaisia päätöksentekostrategioita, kuten optimointistrategia, tyytymisstrategia ja "mixed scanning" strategia. Optimaaliseen lopputulokseen pyrkivä päätöksentekijä pyrkii maksimaalisen hyödyn tuottavaan päätökseen käyden läpi kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja seuraukset (Janis & Mann, 1997, 36). Mixed-scanning strategian mukaisesti toimiva päätöksentekijä tekee päätöksen jaotteleamalla vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen ja keskittyy tärkeimmiksi tai ongelmallisimmiksi koettuihin vaihtoehtoihin. Tyydyttävään lopputulokseen pyrkivä päätöksentekijä pyrkii organisaation kannalta hyvään vaihtoehtoon käsittelemällä kaikki mahdolliset vaihtoehdot. (Janis & Mann, 1977, 39.).

Myös Salmisen (2002, 78) mukaan hallinnollinen päätöksenteko jaetaan usein kolmeen päätöksentekostrategiaan, jotka ovat rationaalinen päätöksenteko, inkrementaalinen päätöksenteko ja mixed-scanning päätöksenteko. Rationaalinen päätöksenteko tähtää tavoitteellisuuteen ja tehokkuuteen. Inkrementaalinen päätöksenteko pyrkii vaiheittain organisaation kannalta tyydyttävään lopputulokseen. (Salminen, 2002, 79.). Etzionin (1967) esittämä "mixed-scanning" lähestymistapa yhdistää piirteitä rationaalisesta ja inkrementaalisesta päätöksenteosta. Salmisen (2002, 79) mukaan mixed-scanning strategian avulla voidaan välttää rationaalisen ja inkrementaalisen päätöksenteon puutteita.

Päätöksenteon haasteellisuus on kasvanut huomattavasti yritysten toimissa ympäristössä, jossa asiakkaat, kilpailijat ja erilaiset säännökset vaihtelevat suuresti. Tällaisessa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä toimiminen vaatii päättäjiltä kykyä vaihtaa organisaation suuntaa ympäristön mukana. Yritysjohdanto joutuukin analysoimaan ja huomioimaan monia ympäristön vaihtelevia vaikutuksia päätöksiä tehdessään. (Sauter & Free, 2005, 43.). Erilaiset johdon päätöksentekoa tukevat tietojärjestelmät näyttelevät suurta roolia tällaisessa alati muuttuvassa ympäristössä tapahtuvassa päätöksenteossa ja tuovat strategisesti tärkeää reaaliaikaista tukea johdon päätöksentekoon.

3 JOHDON TOIMINTAA TUKEVAT TIETOJÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan ylimmän johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä ja niiden strategista merkitystä, eli merkitystä yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen kilpailukykyä ja johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä on hyvin monia, mutta tässä kappaleessa tutkitaan johdon tietojärjestelmiä yleisesti sekä päätöksenteon tukijärjestelmiä ja ylimmän johdon tietojärjestelmiä. Luvun tavoitteena on tuoda esiin miten erilaiset johdon tietojärjestelmät tukevat yrityksen strategisia tavoitteita ja erityisesti kilpailustrategiaa.

3.1 Johdon tietojärjestelmät

Kuten Ruuhonen ja Salmela (1999, 101) toteavat ovat johdon tietojärjestelmien määritelmät kirjallisuudessa melko monimerkityksisiä. Kirjallisuudesta voidaan kuitenkin havaita johdon tietojärjestelmillä yleisesti tarkoitettavan kaikkia tietojärjestelmiä, joita johto käyttää. Ives, Hamilton ja Davis (1980, 910) esittävät, että johdon tietojärjestelmä määritellään ”tietokonepohjaiseksi organisaation tietojärjestelmäksi, joka tarjoaa tietoa johdon toiminnan tueksi”. Heidän mukaan MIS voi tarkoittaa organisaation tietojärjestelmää, tietokonepohjaista tietojärjestelmää tai tietojärjestelmää yleisesti (Ives ym., 1980, 910).

Johdon tietojärjestelmien on myös esitetty olevan organisaation yleisiä tietojärjestelmiä, joita käytetään pääasiassa yrityksen sisäisten operaatioiden tarkkailuun ja ohjaamiseen. Tämän vuoksi ne nähdään usein keskijohdon taktisena työkaluna. Johdon tietojärjestelmiä kutsutaan usein myös johdon raportointijärjestelmiksi, koska ne tuottavat pääasiassa yhteenveto- ja poikkeusraportteja budjettiin liittyen. (Ruuhonen & Salmela, 1999, 102.). Adeoti-Adekeye (1997, 322) taas esittää johdon tietojärjestelmille Argyrisen (1991) määritelmän, jonka mukaan johdon tietojärjestelmä nähdään järjestelmänä, joka tarjoaa jokaisen tason johdolle sopivaa, niin sisäistä kuin ulkoista datapohjaista tietoa. Tämä tieto mahdollistaa toimintojen suunnittelun, ohjaamisen ja hallinnan kannalta oikea-aikaisen ja tehokkaan päätöksenteon (Adeoti-Adekeye, 1997, 322). Adeoti-

Adekeyen (1997, 322) mukaan johdon tietojärjestelmät nähdään usein järjestelminä, jotka on suunniteltu erityisesti johtoa ja päätöksentekoa varten. Tässä tutkielmassa johdon tietojärjestelmillä tarkoitetaan yleisimmän määritelmän mukaan kaikkia johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä.

Sandersin (1999, 39) mukaan yrityksen johto käyttää johdon tietojärjestelmiä datan varastointiin, noutamiseen, poimimiseen ja jakamiseen. Hän esittää, että johdon tietojärjestelmä sisältää tietoa yrityksen toiminnasta aina liikevoitosta kassavirtaan, taloudelliseen asemaan, markkinakäyttäytymiseen, tuotavuuteen, aikatauluihin ja laadun valvontaan (Sanders, 1999, 39). Myös Adeotin-Adekeyen (1997, 322) mukaan datan prosessointi informaatioksi ja prosessoidun informaation välittäminen käyttäjälle on yksi johdon tietojärjestelmien tärkeimmistä tehtävistä. Ruohonen ja Salmela (1999, 91) esittävät, että MIT:n tutkijoiden (Massachusetts Institute of Technology) mukaan johdon tietojärjestelmät tuovat johtajille lisätietoa päätöksentekoon, helpottavat yhteydenpitoa, parantavat johtajien mielikuvia päätöksentekoa vaativissa tilanteissa sekä toimivat ohjeistuksen välineenä. Päätöksentekoa tukevien järjestelmien katsotaan siis usein kuuluvan johdon tietojärjestelmiin.

Johdon toimintoja ja päätöksentekoa tukevia järjestelmiä on myös kutsuttu johdon tukijärjestelmiksi. Näiden järjestelmien katsotaan kehittyvän yhä edelleen teknologian kehityksen ja organisaatioiden päätöksenteon tuen kasvavan tarpeen seurauksena. (Clark, T., Jones, M. & Armstrong, C., 2007, 579-580.). Johdon tukijärjestelmistä käsitellään alla päätöksenteon tukijärjestelmää ja ylimmän johdon tukijärjestelmää. Clark ym. (2007) esittävät myös tietämyksenhallinta järjestelmän (Knowledge Management System, KMS) ja liiketoimintatiedon hallinnan (Business Intelligence, BI) kuuluvan johdon tukijärjestelmiin. Päätöksenteon tukijärjestelmä ja ylimmän johdon tietojärjestelmä nähdään perinteisinä johdon tukijärjestelminä, kun taas tietämyksenhallinta järjestelmä ja liiketoimintatiedon hallinta ovat parhaillaan saavuttamassa laajempaa suosiota (Clark ym., 2007, 603). Tietämyksenhallinta järjestelmä ja liiketoimintatiedon hallinta on tässä tutkielmassa jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

3.2 Päätöksenteon tukijärjestelmät

Päätöksenteon tukijärjestelmät on suunniteltu tehostamaan datan analysointia, sillä ne pienentävät kuluja ja mahdollistamalla tehokkaan päätöksenteon. Ne koetaan erityisen hyödyllisenä apuvälineenä monimutkaisissa päätöksentekotapauksissa, jotka vaativat päätöksentekijältä useiden eri tietolähteiden tarkastelua. (Martinsons & Davison 2007, 287.). Myös Shim ym. (2002, 111) määrittelevät päätöksenteon tukijärjestelmät tietokoneavusteisiksi teknologia ratkaisuksi, joita käytetään monimutkaisessa päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Päätöksenteon tukijärjestelmät nopeuttavat tiedon analysointia, vähentävät kustannuksia ja mahdollistavat tehokkaan määrällisen tiedon tarkastelun. Vaikka päätöksenteon tukijärjestelmät kehitettiin alun perin ylimmän johdon tarpeisiin, käyttää niitä nykyään päätöksenteon tukena myös muu yrityksen henkilöstö. (Martinsons & Davison, 2007, 287.).

Gorry ja Scott Morton (1989, 50-53) esittävät päätöksenteon tukijärjestelmien määrittelyyn viitekehyksen, jossa tarkastellaan tietojärjestelmien tuomaa hyötyä johdon päätöksenteolle päätöksen "rakentuneisuuden" perusteella sekä sen mukaan kuinka korkea hallinnollista tasoa päätös vaatii. Viitekehyksen mukaan järjestelmän suunnittelussa tulisi huomioida organisaatorakenne, päätöksentekijöiden yksilölliset piirteet ja kyseinen tehtävä. Gorry ja Scott Morton (1989, 50-53) perustavat viitekehyksen Anthonyn esittämään johdon toimintojen jaotteluun ja Simonin määrittelemiin päätöksen tyyppeihin. Gorry ja Scott Mortonin (1989, 53) mukaan päätökset voidaan jaotella rakenteellisiin, puolirakenteellisiin ja ei-rakenteellisiin päätöksiin.

Rakenteellisia päätöksiä tukevat tietojärjestelmät ovat rakenteellisia päätöksentekojärjestelmiä (Structured Decision Systems, SDS) ja ei-rakenteellista ja puolirakenteellista päätöksentekoa tukevat järjestelmät ovat päätöksenteon tukijärjestelmiä (Decision Support Systems, DSS). Päätöksentekojärjestelmät suorittavat tehtävän täysin automatisoidusti, mutta päätöksenteon tukijärjestelmät vaativat tehtävän suorittamiseen johdon analysointia ja näin ollen antavat vain tukea päätöksenteolle jättäen kuitenkin varsinaisen päätöksenteon johdolle itselleen. (Gorry & Scott Morton, 1989, 53.).

Shim ym. (2002) esittää päätöksenteon tukijärjestelmien muuttuneen niiden alkuperäisestä teknologiasta ajan kuluessa. He tuovat esiin työkaluja, jotka ovat mahdollistaneet päätöksenteon tukijärjestelmien kehittämisen. Tietovarastot (Data Warehouse, DW), OLAP (Online Analytical Processing), tiedonlouhinta ja web-ympäristö nähdään päätöksenteon tukijärjestelmien mahdollistajina. Web-pohjaisten päätöksenteon tukijärjestelmien myötä teknologiset esteet päätöksenteolle ovat vähentyneet ja päätöksenteon kannalta oleelliseen tietoon pääsy helpottunut huomattavasti johdon ja työntekijöiden erilaisista maantieteellisistä sijainneista huolimatta. (Shim ym. 2002, 115.).

Tavallisten päätöksenteon tukijärjestelmien lisäksi on kehitetty myös ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmiä. Ne ovat päätöksenteon tukijärjestelmiä, jotka tukevat erityisesti ryhmässä tapahtuvaa päätöksentekoa. Ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät ovat verkostojärjestelmiä, jotka mahdollistavat ryhmän välisen keskustelun. Ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät sisältävät työkaluja, jotka on suunniteltu juuri ryhmässä tapahtuvaa pohdiskelua varten. (Martinsons & Davison, 2007, 287.). Nykyisin päätöksenteko tapahtuu yhä suuremmassa määrin tiimeissä, eikä jää vain yhden henkilön tehtäväksi. Tämän vuoksi ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät ovatkin hyvin olennaisessa osassa päätöksenteon tukemisessa.

3.3 Ylimmän johdon tietojärjestelmät

Päätöksenteon tukijärjestelmien ja ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmien lisäksi päätöksentekoa tukeviin tietojärjestelmiin lukeutuu myös ylimmän johdon tietojärjestelmät. Shim ym. (2002, 113) mukaan ylimmän johdon tietojärjestelmät ovat laajentaneet päätöksenteon tukijärjestelmien kenttää henkilökohtaisesta tai pienen ryhmän sisäisestä käytöstä koko yrityksen laajuiseen käyttöön. Leidner

ja Elam (1993, 206) määrittelevät ylimmän johdon tietojärjestelmät tietokonepohjaisiksi järjestelmiksi, jotka mahdollistavat erityisesti ylimmän johdon saataville sen tiedon, joka on tärkeää heidän toimintansa kannalta. Ylimmän johdon tietojärjestelmät on kehitetty juuri ylimmän johdon tarpeisiin ja ne nähdään tärkeinä työkaluina erityisesti päättäjille, jotka haluavat suoriutua tehtävästä itsenäisesti, ilman vuorovaikutusta kollegoiden kanssa. Ylimmän johdon tietojärjestelmät mahdollistavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisen tiedon nopean ja selkeän saatavuuden ja tukevat tiedon keräämisen vaihetta päätöksentekoprosessissa. (Martinsons & Davison 2007, 287.).

Leidner ja Elam (1993, 206-207) esittävät, että ylimmän johdon tietojärjestelmät eroavat johdon tietojärjestelmistä ja päätöksenteon tukijärjestelmistä joidenkin ominaisuuksiensa suhteen, esimerkiksi hallinnolliseen asemaan perustuva pääsy organisaation tietokantaan, mahdollisuus hakea eritasoista tietoa, tiedon hakeminen halutun aikarajan sisästä ja mahdollisuus korostaa tietoja, jotka ovat kriittisiä erityisesti ylimmän johdon toiminnalle. Tärkeimpänä erottavana tekijänä pidetään kuitenkin tiedon saatavuutta monista eri tietolähteistä.

Ylimmän johdon tietojärjestelmien painopiste on yhtiön toimintaan, kilpailijoihin ja markkinoihin liittyvän tiedon noutamisessa ja sen tarkoituksena onkin tarkkailla ympäristöä, jotta se pystyy tuomaan mahdolliset muutokset nopeasti ylimmän johdon tietoisuuteen. Lisäksi ylimmän johdon järjestelmä tuo myös erialisia tilatietoja yrityksen suorituskyvystä. (Leidner & Elam, 1993, 207.).

Leidner ja Elam (1993, 209) esittävät ylimmän johdon tietojärjestelmän tarjoavan reaaliaikaista tietoa yrityksen johdolle, mikä on Eisenhardtin (1989, 551) tutkimuksen mukaan edellytys nopealle ja tehokkaalle strategiselle päätöksenteolle. Eisenhardtin (1989, 549) tutkimuksen mukaan nopeita päätöksiä tekevä ylin johto käyttää päätöksenteon tukena yhtäaikaaisesti laajasti erilaista reaaliaikaista tietoa.

3.4 Johdon tietojärjestelmät kilpailustrategian tukena

Bakos & Treacy (1986, 112) esittävät informaatioteknologian vaikuttavan kilpailustrategiaan parantamalla operationaalista eli toiminnallista tehokkuutta, hyödyntämällä organisaatioiden välistä yhteisvaikutusta ja tuomalla neuvottelullisen etulyöntiaseman, niin asiakkaiden kuin tavarantoimittajienkin suhteen. Myös Porter ja Millar (1985, 149-160) ovat havainnollistaneet informaatioteknologian merkitystä kilpailukykyyn. He havainnollistavat sitä arvoketjun näkökulmasta, jonka mukaan yrityksen luomaa arvoa voidaan mitata sen mukaan, mitä asiakkaat ovat tuotteesta tai palvelusta valmiita maksamaan.

Porter ja Millar (1985, 156) toteavat informaatioteknologian merkityksen kilpailuetuun, niin kustannusten kuin erottuvuudenkin suhteen olevan merkittävä, sillä informaatioteknologia vaikuttaa arvoketjuun sen jokaisessa vaiheessa. Heidän mukaan informaatioteknologia muuttaa arvotekijöiden toteutustapaa ja niiden välisiä yhteyksiä sekä tapaa, jolla tuotteet kohtaavat asiakkaiden tarpeet. Yksittäisten toimintojen suorittamisen lisäksi informaatioteknologia vaikuttaa

myös yrityksen kykyyn hyödyntää eri toimintojen välisiä, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin suhteita. (Porter & Millar, 1985, 150-152).

Tietojärjestelmien merkitys arvoketjussa ja sen toiminnassa on merkittävä, sillä jokainen arvoketjun toiminto (value activity) tuottaa ja käyttää tietoa (Porter, 1985, 168). Tietojärjestelmien ollessa hyvin oleellisessa asemassa läpi koko arvoketjun on niiden merkitys kilpailukykyyn huomattava. Tätä kautta ne myös tukevat organisaation kilpailustrategiaa ja oikein hyödynnettynä mahdollistavat yritykselle monia etuja kilpailijoihin nähden.

Bakos ja Treacy (1986, 109) mukaan tietojärjestelmien on huomattu parantavan organisaation tehokkuutta ja niitä pidetäänkin kilpailukykyyn kannalta tärkeinä tekijöinä. Johdon hyödyntämien tietojärjestelmien avulla yrityksen johto voi parantaa yrityksen toimintaa hyödyntämällä erilaisia järjestelmien tarjoamia raportteja yrityksen suorituskyvystä. Reagoimalla näihin raportteihin ajoissa ja tehokkaasti yritys voi saavuttaa kilpailuetua, sillä raportit tuovat tärkeää tukea tehokkaalle päätöksenteolle. Johdon tietojärjestelmät tuovat yrityksen johdolle ainutlaatuista tietoa sen toiminnasta ja suorituksesta. Tätä tietoa johto voi analysoida ja hyödyntää kilpailuasemansa parantamisen sekä kilpailustrategian toteutumisen tukena. Johdon tietojärjestelmät avustaa organisaatiota saavuttamaan päämääränsä, suunnittelemaan ja hallinnoimaan prosesseja ja toimintoja sekä auttaa käsittelemään epävarmuutta ja sopeutumaan muutokseen (Adeoti, 1997, 322).

Ruohonen ja Salmela (1999, 11) esittävät yritysten panostavan yhä suuremmissa määrin tietojärjestelmien kehittämiseen, mikä johtaa heidän mukaansa kilpailutilanteeseen, jossa tieto ja tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat paremman kilpailuedun luovat yritykselle paremmat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi päätöksenteon tukijärjestelmät sisältävät tietoa, joka on tarpeen esimerkiksi kilpailustrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa (Ruohonen & Salmela, 1999, 104). Päätöksenteon tukijärjestelmien avulla yrityksen johto voi tehdä tehokkaita päätöksiä pohjautuen laaja-alaiseen tietoon organisaation suorituskyvystä. Tarjoamalla reaaliaikaista tietoa yrityksen ympäristöstä ja suorituksesta mahdollistaa ylimmän johdon tietojärjestelmä yritykselle kilpailullisen etulyöntiaseman, sillä näitä tietoja hyödyntäen yritys ja sen johto kykenee reagoimaan ympäristön muutoksiin ja haasteisiin nopeasti sekä tehokkaasti ja lisäksi kehittämään liiketoimintaansa sen mukaan.

Sauter ja Free (2005, 43) mukaan päätöksenteon tukijärjestelmät tuovat tukea päätöksiin, jotka ovat luonteeltaan taktisia, koska ne tuottavat ja käsittelevät lähinnä määrällistä tietoa. Nämä järjestelmät voidaan kuitenkin mukauttaa käsittelemään myös yrityksen aineetonta omaisuutta ja näin ollen tuottamaan myös laadullista tietoa (Sauter & Free, 2005, 43). Tällöin ne tuovat enemmän juuri strategista päätöksentukea yrityksen johdolle. Tällaiset päätöksenteon tukijärjestelmät ("competitive intelligent systems") tuovat yritykselle arvokasta tietoa juuri strategiseen päätöksentekoon, jossa tärkein päätöstä tukeva tieto on laadullista (Sauter & Free, 2005, 47). Tieto jota kyseinen järjestelmä voi yritykselle tuoda voisi Sauterin ja Freen (2005, 55) mukaan olla esimerkiksi lista mahdollisista kehityksistä, joita yritys voisi tehdä saadakseen potentiaaliset asiakkaat siirtymään asiakkaikseen tai esimerkiksi, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa

siihen, että yrityksen asiakkaat siirtyisivät käyttämään kilpailevan yrityksen tuotteita.

Tulevaisuudessa päätöksentekijät voivat Shim ym. (2002, 112) mukaan hyödyntää päätöksenteon tukijärjestelmiä ja niiden tarjoamia työkaluja tietokoneiden lisäksi myös langattomien laitteiden, kuten älypuhelimien kautta. Nykyisin päätöksentekijät myös odottavat päätöksenteon tukijärjestelmiltä huomattavasti enemmän kuin ennen, joten DSS-teknologia tulee tulevaisuudessa kehittymään esimerkiksi mobiileilla työkaluilla, e-palveluilla ja langattomilla protokollilla, joiden avulla tietoon pääsee käsiksi milloin ja missä tahansa. Lisäksi myös yhteistyötä tukevat toiminnot tulevat kehittymään, mikä helpottaa vuorovaikutteista päätöksentekoprosessia. (Shim ym. 121.). Päätöksenteon tukijärjestelmien hyödyntämisen ollessa mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta tulee niiden strateginen merkitys kasvamaan huomattavasti. Shim ym. (2012, 121) esittämien DSS-teknologioiden kehittymisen myötä myös päätöksentekoprosessin voidaan ajatella nopeutuvan entisestään, mikä omalta osaltaan vaikuttaa myös kilpailuetuun ja tätä kautta edelleen kilpailustrategian toteutumiseen.

Johdon tietojärjestelmät tukevat johdon päätöksentukea tarjoamalla reaaliaikaista tietoa yrityksen toiminnasta ja toimintakyvystä, jota yrityksen johto voi hyödyntää tehokkaan toimintansa tukena. Tietojärjestelmien mahdollistaman tiedon avulla johto voi myös tehdä erilaisia strategisesti viisaita ja tärkeitä päätöksiä yrityksen tulevaisuudesta ja ohjata toimintaa sen mukaan, jotta strategisesti tärkeät tavoitteet saavutetaan. Päätöksentekoa tukevat tietojärjestelmät ovat erikoistuneet tukemaan johdon päätöksentekoa. Päätöksenteon tukijärjestelmät, ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät ja ylimmän johdon tietojärjestelmät palvelevat erityisesti johdon tarpeita ja tuovat tukea eritasoiseen päätöksentekoon. Mahdollistamalla johdon käyttöön erilaisia raportteja yrityksen suorituskyvystä nämä järjestelmät myös tukevat yrityksen kilpailustrategiaa. Järjestelmien tuottaman tiedon perusteella yrityksen johto voi tehdä päätöksiä erilaisista kilpailullisista toimista, jotka mahdollistavat yritykselle kilpailuedun saavuttamisen.

4 ASIAKKUUDENHALLINNAN MERKITYS

Tässä luvussa käsitellään asiakkuudenhallintaa, asiakasarvon hallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää. Luvun tavoitteena on tuoda esiin asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän mahdollistamia strategisia hyötyjä ja strategista merkitystä johdon kannalta.

4.1 Asiakkuudenhallinta

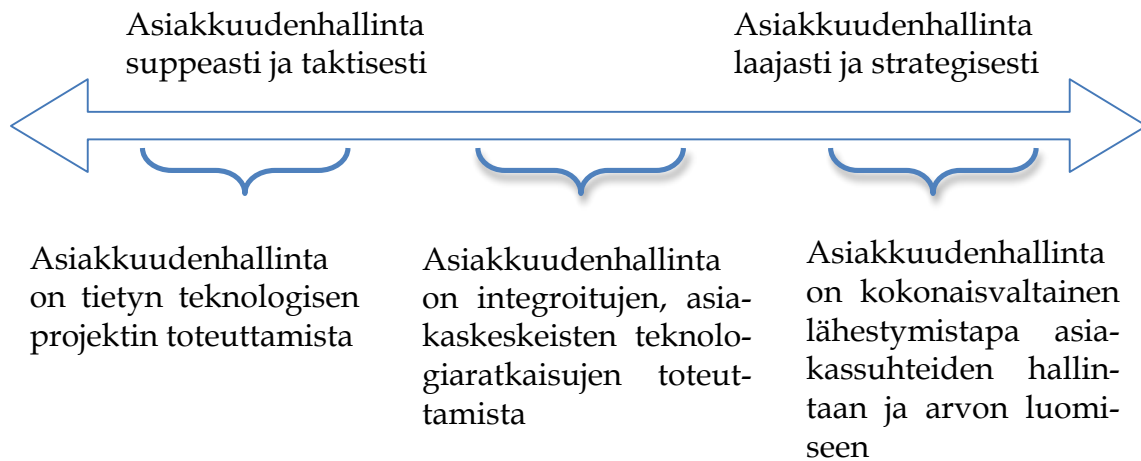
Asiakkuudenhallinta on kirjallisuudessa määritelty hyvin eri tavoin riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä lähestytään. Toiset näkevät sen puhtaasti teknologiaratkaisuna, kun taas toiset enemmänkin erityisesti asiakasviestintään suunniteltuna työkaluna tai liiketoimintastrategiana. Payne ja Frow (2005, 167-168) toteavat asiakkuudenhallinnan tarkoittavan eri asioita eri ihmisille, kuten johtajille, mitä pidetään heidän mukaan myös yhtenä syynä sen haasteellisuuteen ja onnistumiseen.

Xu, Yen, Lin ja Chou (2002, 447) esittävät, että asiakkuudenhallinta tulisi nähdä liiketoimintastrategiana, joka tarjoaa maksimaalisen hyödyn yritykselle, mutta vaatii huolellista suunnittelua ja jokaisella organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden tukea. Myös Chenin ja Popovichin (2003, 673) mukaan asiakkuudenhallinta tulisi puhtaan teknologiaratkaisun, eli pelkän tietojärjestelmän sijaan nähdä läpi organisaation toimivana asiakaskeskeisenä liiketoimintaprosessien johtamisstrategiana, jonka avulla yritys voi maksimoida asiakassuhteensa. Tästä näkökulmasta katsottuna asiakkuudenhallinnan sanotaan tuottavan yritykselle parhaan mahdollisen hyödyn, sillä sen sijaan, että se nähtäisiin pelkkänä teknologisenä ratkaisuna kattaa se koko yrityksen sisäisen toimintavision ja luo näin yritykselle yhtenäisen näkemyksen.

Chen ja Popovich (2003, 672) määrittelevät asiakkuudenhallinnan ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmäksi, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää yrityksen asiakkaita. Heidän mukaan asiakkuudenhallinta on integroitu tapa hallita asiakassuhteita keskittymällä asiakkuuksien säilyttämiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen (Chen & Popovich, 2003, 672). Asiakkuudenhallinta on or-

ganisaation laajuinen asiakaskeinen liiketoimintamalli, jota tulee kehittää jatkuvasti uudelleen suunnittelemalla yrityksen ydinprosesseja asiakkaan näkökulmasta (Chen & Popovich, 2003, 682). Xu ym. (2002, 443) mukaan asiakkuudenhallinta on käsitys siitä miten yritys voi säilyttää suhteensa kannattaviin asiakkaisiin vähentämällä samanaikaisesti kustannuksia.

Payne ja Frow (2005, 168) esittävät, että asiakkuudenhallinta voidaan määritellä joko suppeasti tai hyvin laaja-alaisesti, vähintään kolmesta eri näkökulmasta (Kuvio 1).



KUVIO 1 Asiakkuudenhallinnan määritelmät eri näkökulmista

Suppean näkökulman kautta tarkasteltuna asiakkuudenhallinta nähdään jonakin tiettyinä teknologisen ratkaisuna. Hieman laajemman näkökulman mukaan sillä tarkoitetaan asiakasorientoituneita integroituja teknologia ratkaisuja. Laajan ja strategisesta näkökulman mukaan määriteltynä asiakkuudenhallinnan nähdään tarkoitettavan kokonaisvaltaista lähestymistapaa asiakkaiden johtamiseen ja arvon luomiseen. (Chen & Popovich, 2003, 168.).

Jokaisen yrityksen ja sen työntekijän tulisi nähdä asiakkuudenhallinta strategisesta näkökulmasta. Strategisesta näkökulmasta katsottuna asiakkuudenhallinta nähdään pelkän IT ratkaisun sijaan kokonaisvaltaisena asiakkuuksien johtamisen lähestymistapana, joka yhdistää niin yrityksen strategisesta visioon, asiakkaan arvon ymmärtämisen, oikeanlaisen tiedonhallinnan kuin myös asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntämisen sekä laadukkaan toiminnan ja palvelun. (Payne & Frow, 2005, 168.).

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollistaa asiakastiedon keräämisen, varastoinnin, ylläpitämisen ja jakamisen organisaation sisällä. Tiedonhallinnan rooli

on asiakkuudenhallintajärjestelmässä hyvin keskeinen. (Chen & Popovich, 2003, 677.). Foss, Stone ja Ekinci (2008, 69) määrittelevät asiakkuudenhallintajärjestelmän teknologiapohjaiseksi liikkeenjohtamisen työkaluksi, jonka avulla voidaan vaalia, ylläpitää ja syventää kannattavia asiakassuhteita kehittämällä asiakastietämystä.

Tietovarastot, internet ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat asiakkuudenhallintajärjestelmien keskeisiä perusrakenteita (Chen & Popovich, 2003, 677). Tietovarastot ovat johtamistyökaluja, jotka yhdistävät tietoja useista eri tietokannoista ja -järjestelmistä mahdollistaen päätöksentekijöille välittömän pääsyn kaikkiin organisaation keräämiin tietoihin, kuten asiakastietoihin. Tietovarastot mahdollistavat asiakkuudenhallinnan yhdistämällä, korreloimalla ja muuttamalla asiakasdatan asiakastiedoksi (customer intelligence), jota tarvitaan asiakaskäyttäytymisen analysoimisessa ja ymmärtämisessä. (Chen & Popovich, 2003, 677-678.).

Chen ja Popovich (2003, 678) esittävät joitakin tietovarastojen yritykselle mahdollistamia hyötyjä asiakkaiden suhteen: tarkka ja nopea pääsy tietoihin helpottaa asiakaskysymyksiin vastaamista, poistamalla huonon ja päällekkäisen tiedon myös tiedon laatu paranee, tiedon nopea saatavuus ja muokkaaminen mahdollistaa esimerkiksi kannattavuusanalyyseja ja asiakasuskollisuuden mallintamisen sekä tärkeän tiedon yhdistäminen ja analysointityökalut korkeamman tason katsauksia varten esitetään hyödyiksi joita tietovarastot mahdollistavat. Lisäksi myös asiakkaiden nykyarvon ja tulevaisuuden arvon laskeminen ja arviointi esitetään juuri tietovarastojen tuomaksi hyödyksi (Chen & Popovich, 2003, 678.).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän ja yrityksen tietovaraston toimiessa yhdessä saa yritys järjestelmästä parhaan mahdollisen hyödyn. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmän tulee toimia yhdessä kaikkien yrityksen käytössä olevien sovellusten ja järjestelmien kanssa, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän. (Xu ym. 2002, 451). Toiminnanohjausjärjestelmä yhdistää oikein toteutettuna kaikki organisaation tasot ja toiminnot, kuten myös asiakkuudenhallinnan. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii yrityksen back office -toimintojen perustana, kun taas asiakkuudenhallintajärjestelmä pyrkii ylläpitämään asiakassuhteita ja kasvattaakseen asiakasuskollisuutta yhdistämään molemmat, niin organisaation front office- kuin back office -toiminnot. (Chen & Popovich, 2003, 678-679.). Yhdistämällä back office- ja front office-järjestelmien tuottamaa tietoa yritys saa käyttöönsä mahdollisimman laadukasta ja ajantasaista tietoa, jota johon voi hyödyntää päätöksenteon tukena (Xu ym. 2002, 451).

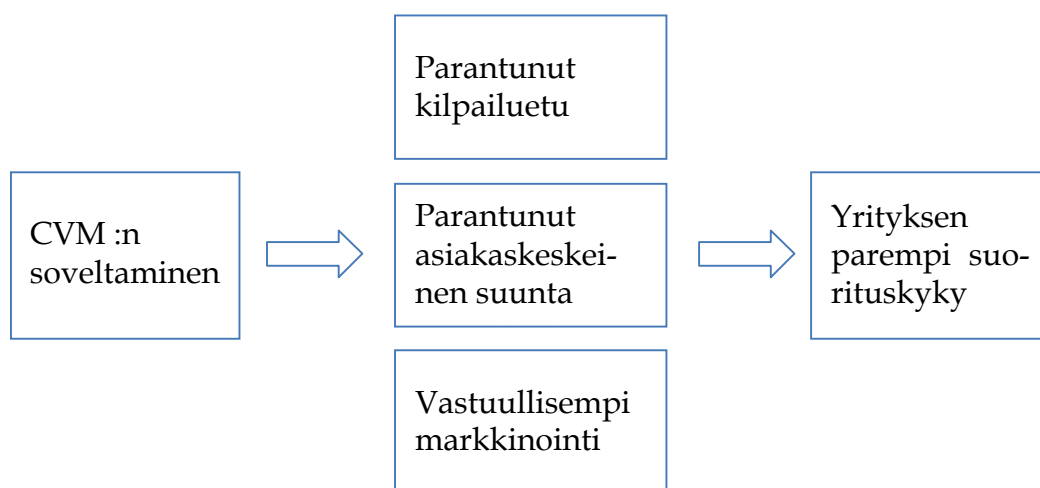
4.3 Strategiset hyödyt

Asiakkaiden strateginen merkitys yrityksen toiminnan kannalta on ollut selvästi havaittavissa, mikä on johtanut siihen, että yritykset segmentoivat asiakkaitaan yhä enemmän sen mukaan, kuinka korkeaa hyötyä he yritykselle tuottavat. Asiakassegmentointi asiakkaiden yritykselle tuoman arvon perusteella on mahdollista asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla,

sillä niiden avulla yritys voi kerätä ja säilöä arvokasta asiakastietoa sekä tarpeen mukaan hyödyntää sitä, esimerkiksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yritykset ovat havainneet asiakkaiden tuovan yritykselle erilaista taloudellista arvoa, joten he pyrkivät hoitamaan asiakassuhteita sen mukaan, esimerkiksi kohdentamalla markkinointia tuottavimmille asiakkaille (Reinartz, Kraft & Hoyer, 2004, 293).

Markkinointitiedon (marketing intelligence), asiakasrekisterin ja erilaisten teknologiakanavien avulla asiakkuudenhallinta tarjoaa yrityksille tärkeää tietoa asiakkaista, jonka avulla voidaan vastata heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Tämän tiedon avulla yritys voi ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin ja tarjota näin asiakkailleen enemmän arvoa kuin kilpailijat sekä saavuttaa markkinat ennen heitä. (Xu ym., 2002, 444.). Myös Rigby, Reichheld & Scheffer, (2002, 102) ovat esittäneet, että asiakkuudenhallinnan avulla yritykset voivat vaivatta ja tehokkaasti kerätä sekä hallita asiakastietoja, tunnistaa arvokkaimmat asiakkaansa ja lisätä asiakasuskollisuutta, esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille juuri heidän tarpeisiinsa räätälöityjä tuotteita ja palveluja. Lisäksi asiakkuudenhallinnan on todettu helpottavan arvokkaiden asiakkaiden hankkimista ja johtavan kustannustehokkaampaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen. (Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002, 102).

Asiakkuudenhallinnan avulla yritys voi ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja mitata asiakkaiden arvoa yritykselle. Yritykset kiinnittävätkin asiakkuudenhallinnassa yhä suuremmissa määrin huomiota asiakkuuksien arvon hallintaan ja yrittävät maksimoida asiakasarvon erilaisia asiakaskeskeisiä johtamisjärjestelmiä hyödyntämällä (Verhoef & Lemon, 2012, 1). Asiakasarvon hallinta nähdään kilpailuedun mahdollistajana ja suorituskyvyn parantajana. Lisäksi sen katsotaan tuovan yritykselle laaja-alaista asiakastietoa sekä tätä kautta myös pysyvää kilpailuetua. Verhoef ja Lemon (2012, 3) esittävät asiakasarvon hallinnan parantavan yrityksen suorituskykyä kolmella tavalla (Kuvio 2).



KUVIO 2 Mekanismit joiden avulla CVM parantaa yrityksen suorituskykyä

Asiakasarvon hallinta parantaa yrityksen suorituskykyä, koska se on markkinaehtoinen kilpailuedun voimavara, joka lisää yrityksen asiakaskeskeistä suuntaa ja johtaa vastuullisempaan markkinointiin (Verhoef & Lemon, 2012, 2). Asiakasarvon hallinnan todetaan myös parantavan asiakaskeskeistä suuntaa edellyttämällä asiakaskeskeistä liiketoimintaa sekä parantavan yrityksen kilpailuetua, koska kilpailijoiden on lähes mahdotonta kopioida yrityksen asiakastietoja tai asiakassuhteita. Lisäksi sen esitetään johtavan vastuullisempaan markkinointiin tehokkaammalla markkinoinnin kohdentamisella. (Verhoef & Lemon, 2012, 2.). Asiakasarvon hallinnan on Verhoef ja Lemon (2012, 3) mukaan huomattu johtavan analyttisempaan ja fakta-pohjaiseen päätöksentekoon.

Asiakasuskollisuus nähdään kilpailuedun saavuttamisen lähtökohtana, koska mitä enemmän yrityksellä on uskollisia asiakkaita, sitä parempi on usein myös yrityksen asiakaspysyvyys. Chen ja Popovich (2003, 681) toteavat asiakkaiden pysyvyyden olevan yritykselle kannattavampaa kuin uusien asiakassuhteiden rakentaminen. Asiakkuudenhallinta strategian avulla yritys voi kuitenkin luoda uusia asiakassuhteita sekä kehittää ja ylläpitää olemassa olevia asiakassuhteita (Chen & Popovich, 2003, 682), mikä on tärkeää erityisesti nykyisessä alati muuttuvassa kilpailukeskeisessä ympäristössä toimivien yritysten kannalta. Kyky säilyttää olemassa olevat asiakassuhteet ja kehittää niitä sekä kyky luoda uusia asiakassuhteita ja vähentää asiakaspoistumaa ovat tärkeitä yrityksen menestymisen ja hengissä pysymisen kannalta. Xu ym. (2002, 445) jatkaa, että asiakkuudenhallinta parantaa asiakasuskollisuuden lisäksi myös organisaation sisäisiä prosesseja, mikä taas kasvattaa toiminnan tehokkuutta.

Payne ja Frow (2005, 171) esittävät viitekehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkuudenhallintaa ja sen strategista merkitystä sekä etuja arvon luomisessa. Viitekehys koostuu viidestä asiakkuudenhallinnan kannalta keskeisestä strategisesta prosessista, jotka ovat strategian kehitysprosessi, arvonmuodostamisprosessi, monikanavaisuuden integrointiprosessi, tiedonhallintaprosessi ja suorituksen arviointi prosessi. Strateginen asiakkuudenhallinta koostuu näiden avainprosessien yhteisvaikutuksesta muodostaen yrityksen asiakkuudenhallinta strategian.

Strategian kehitysprosessi sisältää liiketoimintastrategian ja asiakasstrategian yksityiskohtaisen tarkastelun. Arvontuottamisprosessin mukaan kilpailuetu perustuu arvon tuottamiseen niin asiakkaille kuin yritykselle itselleen sekä niiden yhteistyöhön. Tiedonhallintaprosessi sisältää asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen. Monikanavaisuuden integrointiprosessi pyrkii erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen ja tätä kautta kestävien asiakassuhteiden varmistamiseen. Asiakkuudenhallinta strategian kehittämisen viimeinen vaihe on suorituksen arviointiprosessi, jonka tehtävänä on varmistaa, että yrityksen strategiset tavoitteet asiakkuudenhallinnan osalta täyttyvät. (Payne & Frow, 2005, 170-173.).

Xu ym. (2002, 445-446) esittää asiakkuudenhallinnan vaikuttavan yrityksen toimintaan ja sen tehokkuuteen markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmista. Markkinoinnin näkökulmasta yritys voi asiakkuudenhallinnan avulla tunnistaa parhaimmat asiakkaansa ja kohdentaa markkinointia sen mukaan. Kohdennetun ja tarkan yksilömarkkinoinnin on huomattu kasvattavan markkinoinnin kautta saavutettavia tuottoja. (Xu ym., 2002, 445.). Asiakkuu-

denhallinnan on myös todettu vaikuttavan myyntiin ja myynnin johtamiseen tarjoamalla reaaliaikaista tietoa läpi organisaation. Lisäksi sen on myös todettu parantavan asiakastyytyväisyyttä ja -pysyvyyttä mahdollistamalla toimivan ja nopean asiakaspalvelun sekä vaikuttavan positiivisesti asiakastuen laatuun. (Xu ym. 2002, 445-446.). Tehostunut asiakaspalvelu ei yksistään riitä kilpailuedun saavuttamiseen, vaan saavuttaakseen kilpailuetua tulee yrityksen voida tunnistaa kannattavimpien asiakkaiden yksilöllisiä piirteitä (Xu ym. 2002, 447). Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen tulee kartoittaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun kanssa yhteen toimivat asiakkuudenhallinnan toiminnot (Xu ym. 2002, 447).

Chenin ja Popovichin (2003, 686) mukaan strateginen ja teknologiapohjainen asiakkuudenhallintajärjestelmä on asiakasuskollisuuden luomisen seurauksena mahdollistanut monen yrityksen kilpailukyvyn. Myös Chalmetan (2006, 1016) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto johtaa yrityksen sisäisiin muutoksiin ja toimintakyvyn sekä kilpailukyvyn paranemiseen. Chalmeta (2006, 1016-1017) tuo esiin Bergeronin (2001) esittämiä hyötyjä, joita asiakkuudenhallintajärjestelmä yritykselle sen suorituskyvyn ja kilpailuedun kannalta tuo:

- Parempi asiakastyytyväisyys
- Johdonmukaisempi asiakaskeskeinen liiketoiminta asiakastyytyväisyyteen liittyvien tavoitteiden suhteen
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen (parempien asiakassuhteiden kautta)
- Kyky kasvattaa asiakaskuntaa ja turvata asiakasuskollisuus
- Tehokkaampi asiakassegmentointi
- Tehokkaampi asiakaspalvelu (kokonaisvaltaisen asiakastiedon kautta)
- Vähentyneet kustannukset
- Reaaliaikainen tieto asiakkaiden odotuksista ja vaatimuksista (tärkeää erityisesti myynnille ja markkinoinnille)

Asiakkuudenhallinnan merkitys yrityksen kilpailukykyyn on merkittävä, mutta pelkän asiakkuudenhallintajärjestelmän implementointi ei kuitenkaan riitä kilpailuedun saavuttamiseen, vaan yrityksen johdon tulee muuttaa yrityksen sisäisiä prosesseja sekä toimintaa ja suuntaa niin, että koko organisaatio noudattaa asiakaskeskeistä asiakkuudenhallinta strategiaa. Dayn (2003, 77) mukaan informaatioteknologia on yrityksille tarpeellinen väline asiakassuhteiden kehittämiseen, mutta yksin ei kuitenkaan riittävä tekijä kilpailuedun saavuttamiseen. Usein informaatioteknologia nähdäänkin liiketoimintaa tukevana järjestelmänä, josta hyvänä esimerkkinä on juuri asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Luodakseen erinomaista asiakaspysyvyyttä ja -tyytyväisyyttä sekä tätä kautta myös kilpailuetua, tulee yritysten Dayn (2003, 77) mukaan keskittyä kolmeen tekijään, jotka ovat: organisaation suunta (orientation), rakenne (configuration) ja tieto (information). Menestyneimmät yritykset eli yritykset, jotka

ovat tuottavampia kuin kilpailijansa luomalla parhaat suhteet asiakkaisiin ovat ne, jotka kykenevät saavuttamaan erinomaisen asiakaskyvykkyyden luomalla organisaation suunnasta, rakenteesta ja tiedosta yhteen toimivan kokonaisuuden. (Day, 2003, 77.). Campbell (2003, 376) jatkaa, että pelkkä asiakkuudenhallintajärjestelmän tuottama data ei tuo strategisesti tärkeää asiakastietämystä, vaan saadakseen strategisesti tärkeää tietoa asiakkaista tulee johdon muuttaa data asiakastiedoksi ja edelleen asiakastietämykseksi. Asiakastietämyksen ja yrityksen sisäisten prosessien avulla yritys saa käyttöönsä tietoa, joka mahdollistaa asiakaskohtaisten strategioiden kehittämisen (Campbell, 2003, 373).

Yritykset kiinnittävät nykyisin yhä enemmän huomiota asiakkaisiin, mutta asiakassuhteiden merkityksestä ja menestyksekkäästä toteuttamisesta on kuitenkin hieman epäselvyyttä. Asiakkaisiin liittyvän kyvykkyyden parantaminen on hyvin hankala prosessi, mistä esimerkkinä ovat useat asiakkuudenhallintajärjestelmien tuottamat pettymykset. (Day 2003, 82.). Pettymyksistä huolimatta onnistuneen käyttöönoton ja oikeanlaisen hyödyntämisen seurauksena asiakkuudenhallintajärjestelmä tuottaa yritykselle huomattavaa strategista etua asiakkaisiin liittyen, sillä se säilöö yrityksen kilpailukyvyyn kannalta arvokasta asiakasdataa ja mahdollistaa sen tehokkaan tarkastelun läpi organisaation. Yritykset hyödyntävät asiakkuudenhallintajärjestelmän analyttisiä kykyjä ennakoidakseen asiakkaisiin liittyvää tietoa ja jakaakseen tätä tietoa organisaation sisällä eri kanavien läpi (Chen & Popovich, 2003, 679).

Dayn (2003, 82) mukaan yhdistämällä oikein kannustimia, mittareita ja organisaation rakenteellisia muutoksia sekä teknologiaa tiedon luomisessa ja jakamisessa yritys voi luoda koko organisaation noudattaman asiakasohjautuvan suunnan ja saavuttaa markkinajohtajan aseman. Omaksuttuaan asiakaskeskeisen lähestymistavan asiakasarvon hallintaan ja panostamalla asiakastiedon hallintaan yritys voi Verhoefin ja Lemonin (2012, 13) mukaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua, joka johtaa parempaan suorituskykyyn markkinoilla.

5 YHTEENVETO

Tietojärjestelmien merkitys yrityksen menestymisessä on merkittävä, sillä yritykset toimivat yhä suuremmissa määrin muuttuvassa ympäristössä. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä toimivien yritysten ja erityisesti yritysjohton on hyvin tärkeää olla ajan tasalla ympäristöstä, jossa yritys toimii. Pysyäkseen ajan tasalla ympäristössä tapahtuvista muutoksista tulee johdon hyödyntää erilaisia tietojärjestelmiä suunnittelun ja päätöksenteon tukena, joiden avulla voidaan tehdä organisaation strategian mukaisia, kauaskantoisia ja mahdollisimman tehokkaita päätöksiä yrityksen tulevaisuudesta.

Tässä tutkielmassa käsiteltiin johdon hyödyntämiä tietojärjestelmiä ja niiden strategista tukea yrityksen johdolle sekä tehokkaalle toiminnalle. Esitetyt tutkimuskysymykset olivat: miten johdon hyödyntämät tietojärjestelmät tukevat kilpailustrategiaa ja mitä strategisia etuja asiakkuudenhallintajärjestelmä tuo yritykselle ja sen johdolle. Johdon hyödyntämien tietojärjestelmien kirjon ollessa hyvin laaja rajattiin käsittely johdon tietojärjestelmiin, päätöksenteon tukijärjestelmiin ja ylimmän johdon tietojärjestelmiin. Lisäksi käsiteltiin myös asiakkuudenhallintaa yleisesti, asiakasarvon hallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää sekä näiden merkitystä strategisten etujen saavuttamisessa erityisesti asiakkuuksien suhteen.

Luvussa kaksi määriteltiin strategiaa, josta erityisesti kilpailustrategia ja asiakasstrategia olivat tutkimuksen kohteena. Lisäksi käsiteltiin strategista johtamista ja päätöksentekoa, joka nähdään yhtenä strategisen johtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Kilpailustrategian ja asiakasstrategian todettiin olevan hyvin suuressa yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan ja päätöksenteon havaittiin olevan yksi yrityksen strategisen johdon tärkeimmistä tehtävistä, sillä yrityksen tulevaisuutta koskeva päätöksenteko vaatii erityisesti strategisen tason ymmärrystä.

Luvussa kolme esitettiin johdon tietojärjestelmien määritelmiä ja käsiteltiin tarkemmin erilaisia päätöksentekoa tukevia tietojärjestelmiä. Päätöksenteon tukena yritysjohto käyttää erilaisia tietojärjestelmiä. Päätöksenteon tukijärjestelmät, ryhmätukijärjestelmät ja ylimmän johdon tietojärjestelmät tuovat yrityksen johdolle tärkeää tukea päätöksentekoon ja suunnitteluun mahdollistamalla tiedon nopean ja tehokkaan saatavuuden. Päätöksenteon tukijärjestelmät ja

ylimmän johdon tietojärjestelmät nähdään yksilötasoisena päätöksenteon järjestelminä, mutta ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät mahdollistavat päätöksenteon ryhmässä. Nykyisin organisaatiota koskevat päätökset eivät useinkaan ole vain yhden henkilön vastuulla, vaan päätöksiä tehdään enemmänkin ryhmässä.

Luvussa neljä tarkasteltiin asiakkuudenhallintaa tuoden esiin sille esitettyjä määritelmiä sekä käsiteltiin myös asiakasarvon hallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää. Lisäksi tarkasteltiin asiakkuudenhallinnan ja erityisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän mahdollistamia hyötyjä yrityksen strategisten etujen ja tavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten todettiin pyrkivän yhä enemmän kiinnittämään huomiota asiakkaiden tuomaan arvoon ja sen johtamiseen, mikä vuoksi asiakkuudenhallinta ja asiakasarvon hallinta ovat yrityksen suorituskyvyssä hyvin olennaisessa osassa. Tarjoamalla arvokasta tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollistaa erilaisen strategisesti tärkeiden toimien tekemisen, jotka voivat tuoda yritykselle etulyöntiaseman markkinoilla. Erityisesti nykyisessä asiakaskeskeisen liiketoiminnan kannalta asiakastietämys on todella tärkeää, jotta yritys kykenee ylläpitämään pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteensa asiakastyytyväisyyden seurauksena.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin siis luvuissa kolme ja neljä. Luvussa kolme vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen esittäen miten johdon hyödyntämät tietojärjestelmät vaikuttavat kilpailustrategiaan. Tietojärjestelmien esitettiin olevan hyvin olennaisessa osassa yrityksen kilpailukyvyssä ja tätä kautta myös kilpailustrategiassa. Yritysjohdo voi erilaisia tietojärjestelmiä hyödyntämällä saada käyttöönsä ja toimintansa tueksi tärkeää, niin sisäistä kuin ulkoistakin tietoa yrityksen suorituskyvystä, mikä on välttämätöntä johdon tehokkaan päätöksenteon ja organisaation menestymisen kannalta. Päätöksentekoa tukevien tietojärjestelmien esitettiin tukevan yrityksen kilpailustrategiaa tarjoamalla reaaliaikaista tietoa yrityksen suorituskyvystä, jonka avulla johto voi tehdä tehokkaita ja kauaskantoisia päätöksiä. Tietojärjestelmien tuottaman tiedon avulla yritysjohto voi myös tehdä päätöksiä kilpailullisesti tärkeistä toimista, jotka edistävät kilpailuetua.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin luvussa neljä, jossa esitettiin mitä strategisia etuja asiakkuudenhallintajärjestelmä tuo yritykselle ja sen johdolle. Asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän esitettiin tuovan yritykselle huomattavaa strategista etua kilpailijoihin nähden. Asiakkuudenhallintajärjestelmän todettiin tuovan yritykselle monia erilaisia hyötyjä, joista strategisesti tärkeitä ovat erityisesti asiakastietämyksen mahdollistama tehokas asiakassegmentointi ja asiakastiedon mahdollistama asiakastyytyväisyys, joka taas vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja asiakaspysyvyyteen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän todettiin myös tuovan yritysjohdolle tärkeää reaaliaikaista tukea strategiseen päätöksentekoon, esimerkiksi yrityksen asiakasstrategiaa koskeviin päätöksiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritys ja sen johto voivat ymmärtää asiakkaiden tuomaa arvoa yritykselle, mikä ohjaa johtoa erilaisten strategisten päätösten teossa asiakasstrategiaan liittyen.

Asiakkaiden strategisen merkityksen kasvaminen yrityksen menestystekijänä on johtanut siihen, että yrityksen on huomioitava asiakkaitaan yhä suuremmissa määrin myös päätöksenteossa ja suunnittelussa. Yritysjohdon tulee

erilaisten sisäisten tehokkuuden tekijöiden ja mittareiden lisäksi kiinnittää toiminnassaan huomiota myös ulkoisiin tekijöihin, erityisesti asiakkaisiin. Asiakaskäytännön ja asiakastyytyväisyyden sekä niistä johtuvan asiakaskannattavuuden merkitys on yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta todella tärkeässä osassa. Asiakaskannattavuus nähdäänkin yhtenä yrityksen tärkeimmistä tehokkuuden mittareista. Asiakkuudenhallinnan avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää oikein sekä tehokkaasti koko organisaation laajuisesti aina asiakaspalvelusta markkinointiin, myyntiin ja yritysjohtoon asti. Oikeanlaisen tiedon avulla yritys voi hyötyä asiakkaistaan strategisesti ymmärtämällä asiakkaiden tuomaa arvoa yritykselle, mikä taas johtaa oikein hallittuna ja hyödynnettynä parempaan suorituskykyyn ja menestykseen.

Hyödyntämällä asiakkuudenhallintaa ja erityisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän tuottamaa informaatiota yrityksen johto saa sisäisten raporttien lisäksi käyttöönsä arvokasta tietoa asiakkaistaan ja heidän käyttäytymisestä sekä kannattavuudesta. Tätä tietoa johto voi hyödyntää suunnitellessaan yrityksen toimintaa ja tehdessään erilaisia päätöksiä ja linjauksia esimerkiksi kilpailustrategian ja asiakkuusstrategian osalta. Yritysten ja niiden johdon tulee kuitenkin olla selvillä siitä, että pelkkä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ei johda menestymiseen, vaan lisäksi tulee huomioida järjestelmän käyttöönoton kannalta olennaiset asiat, kuten koko henkilöstön sitoutuminen hankkeeseen aina yritysjohdosta alkaen. Lisäksi myös liiketoimintaprosesseja tulee muokata niin, että ne toimivat järjestelmän kanssa saumattomasti yhteen.

Asiakastiedolla johtamisen yhdeksi haasteeksi voidaan kuitenkin esittää, että erilaista mitattavaa dataa keräämällä saadaan lähinnä tietoa siitä, mitä asiakas halusi aiemmin. Jotta yritystä voidaan johtaa mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti on erittäin tärkeää muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä asiakkaat haluavat tulevaisuudessa. Vaikka tätä voidaan osittain ennustaa historiadatan perusteella tulee yrityksen myös hyödyntää aitoja asiakaskeskusteluja, jotta saataisiin mahdollisimman oikeaa tietoa siitä, mitä asiakkaat odottavat.

Jatkotutkimusaiheeksi tämän tutkielman pohjalta ehdotetaan strategisten johtamisjärjestelmien ja johdon tietojärjestelmien hyödyllisyyden eroja asiakkuuksiin liittyvien strategisten tavoitteiden ja etujen suhteen. Koska nykyisin perinteisten johdon tietojärjestelmien, kuten päätöksenteon tukijärjestelmän ja ylimmän johdon tietojärjestelmän sijasta yritysjohto käyttää yhä enemmän strategisia johtamisjärjestelmiä, kuten tasapainotettua tuloskorttia nähdään tämä mielenkiintoisena tutkimusaiheena. Lisäksi, koska tämä tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena aiempaan tutkimukseen pohjautuen, olisi myös mielenkiintoista tutkia empiirisesti asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän konkreettista merkitystä asiakasarvon johtamisessa ja asiakaskannattavuuden tarkastelussa.

LÄHTEET

- Adeoti-Adekeye, W.B. (1997). The importance of management information systems. *Library Review*, 46(5), 318-327.
- Bakos, Y. & Treacy, M. E. (1986). Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective. *MIS Quarterly*, 10(2), 107-119.
- Bergeron, B. (2001). *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*. John Wiley & Sons.
- Campbell, A. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Clark, T., Jones, M. & Armstrong, C. (2007). The Dynamic Structure of Management Support Systems: Theory Development, Research, Focus, and Direction. *MIS Quarterly*, 31(3), 579-615.
- Day, G. S. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77-82.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Foss, B., Stone, M. & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success – or failure? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78.
- Gorry, G. & Scott Morton, M. (1989). A Framework for Management Information Systems. *Sloan Management Review*, 30(3), 49-61.
- Haverila, M. J. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. & Miettinen A. (2005). *Teollisuustalous*. (5. painos). Tampere: Infacs Oy.
- Hellman, K. (2008). *Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot*. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum.
- Ives, B., Hamilton, K. & Davis, G. B. (1980). A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems. *Management Science*, 26(9), 910-934.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press
- Leidner, D. E. & Elam, J.J. (1993). Executive Information Systems: Their Impact on Executive Decision Making. *Teoksessa Systems Sciences, Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference (Jan 1993) 3*, 206-215. IEEE.
- Martinsons, M. G. & Davison, R. M. (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43(1), 284-300.

- Martinsons, M. Davison, R & Tse D. (1999). The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 71-88.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* (Second edition). Great Britain: Pearson Education.
- Mintzberg H. & Westley, F. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89-93.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* (July-Aug. 1985), 149-160.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 293-305.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Scheffer, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Ruohonen, M. & Salmela H. (1999). *Yrityksen tietohallinto*. Helsinki: Edita.
- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita.
- Sanders, R. (1999). *Executive Decision Making Process: Identifying Problems & Assessing Outcomes*. Greenwood Press. Haettu 14.11.2013 osoitteesta <http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10017998>.
- Sauter, V. L. (2005). Competitive Intelligence Systems: Qualitative DSS for Strategic Decision Making. *ACM SIGMIS Database*, 36(2), 43-57.
- Shim, J. P., Warkentin, M., Courtney, J. F., Power, D. J., Sharda, R. & Carlsson, C. (2002). Past, present, and future of decision support technology. *Decision Support Systems*, 33(2), 111-126.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2012). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.
- Wright, P., Pringle, C. & Kroll, M. (1992). *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442-452.