

CRM-JÄRJESTELMÄN TUOTTAMAN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN B2B-MYYNNISSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Mikko Harju
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Heikki Karjaluoto



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Mikko Harju	
Työn nimi CRM-järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen B2B-myyntissä	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 11.1.2019	Sivumäärä 59
<p>Asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyntäminen perustuu kerätyn ja jalostetun tiedon käyttämiseen erilaisilla asiakkuuksienhallinnan osa-alueilla sekä markkinoinnin, myynnin ja palveluiden ohjaamiseen tämän tiedon avulla. Tämän B2B-kontekstissa toteutetun laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten CRM-järjestelmän tuottama tieto auttaa myyjää asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin asiakasdatan laatua analyttisen CRM:n ja tiedonhallinnan kontekstissa, sekä CRM-järjestelmän käytön motivaatiota. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina aiemman tutkimuksen pohjalta teoriaosassa muodostetussa tutkimuksen viitekehyksessä.</p> <p>Tämän tapaustutkimuksen kontekstin asiakkuuksienhallinnassa tunnistetut tietotarpeet ovat asiakkaan liiketoiminta ja sen kehitys, asiakkaan tuote- ja palvelutarve, kilpailijatiedot ja asiakkaan toimittajapositiot, oman toiminnan kehittäminen ja omat asiakkaaseen liittyvät aktiviteetit ja toiminta. Teknologiset ratkaisut mahdollistavat tehokkaan asiakasdatan keräämisen, mutta teknologia on vain väline asiakkaiden kuuntelemiseksi ja heidän tarpeidensa ymmärtämiseksi. Laadukkaasti asiakasdatan kerääminen edellyttää koko organisaation sitoutumista asiakassuuntautuneisuuteen ja asiakastiedon hallintaprosessiin.</p> <p>Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan aikaisempia löydöksiä, joissa on havaittu heikkolaatuisen tai puutteellisen asiakasdatan olevan merkittävä ongelma asiakkuuksienhallinnassa ja siinä käytettyjen työkalujen hyödyntämisessä. Lisäksi tunnistettiin muita tekijöitä, jotka ovat esteenä CRM-järjestelmien tehokkaalle hyödyntämiselle. Ulkoisen asiakasdatan käyttö yrityksen oman asiakasdatan rikastamiseksi hyödyttää myyntiä sekä olemassa olevien, että uusien asiakkaiden analysoimisessa. Tutkimuksen perusteella liikkeenjohdolle suositellaan asiakkuuksienhallinnassa tarvittavien vuorovaikutus- ja tiedonhallintakyvykkyyksien määrittämistä ja vahvistamista organisaatiossa. Johdon tulee varmistaa asiakkuuksienhallinnassa tarvittavan tiedon laadukas kerääminen ja tallentaminen, sekä riittävä tuki myyjille CRM-järjestelmän käytössä. Kerätyn tiedon avulla kannattaa pyrkiä mallintamaan asiakkaiden ostoprosessit ja mallintaa myyntiputket erilaisille asiakkaille heidän ostoprosessiensa mukaan.</p>	
Asiasanat CRM, Customer Data, Analytical CRM, Knowledge Management	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	6
2	ASIAKKUUKSIENHALLINTA TUTKIMUSKOHTEENA.....	8
2.1	Asiakassuhteiden hallinta - CRM.....	8
2.1.1	Nykyaikaisen markkinointiajattelun kehittyminen.....	8
2.1.2	CRM käsitteenä ja ajattelutapana.....	11
2.1.3	CRM Prosessina.....	14
2.1.4	Asiakkuuksienhallinta strategiana ja kilpailuedun lähteenä....	15
2.2	B2B-myyntien johtaminen.....	16
2.2.1	B2B-kontekstin erityispiireet.....	16
2.2.2	Asiakkuuksien linkaarimalli.....	18
2.2.3	Myyntisupplimallista myyntiputken hallintaan.....	18
2.3	Datan hyödyntäminen B2B-asiakkuuksienhallinnassa.....	22
2.3.1	CRM-järjestelmät.....	22
2.3.2	Tiedonhallintaprosessi ja analyttinen CRM.....	23
2.3.3	Dataperusteiset liiketoimintamallit.....	25
2.4	Tutkimusmalli.....	26
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	29
3.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	29
3.2	Tietojen kerääminen.....	31
3.3	Tietojen analysointi.....	33
3.4	Kohdeyrityksen valinta ja esittely.....	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
4.1	Laadukas asiakasdata ja myyntimahdollisuuksien tunnistaminen..	35
4.1.1	Laadukkaasti asiakasdatan kerääminen asiakaskohtaamisissa..	35
4.1.2	Hyödyllinen asiakasdata, kilpailijatieto ja tiedon saatavuus tietojärjestelmistä.....	38
4.2	Asiakkuuksienhallinta ja motivaatio CRM-järjestelmän käyttöön....	41
4.2.1	CRM-järjestelmän mahdollistamat hyödyt.....	41
4.2.2	Koetut esteet CRM-järjestelmän käytölle.....	43
4.3	Yhteenveto tuloksista.....	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	48
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	48
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset.....	51
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	53
	LÄHTEET.....	54

LIITE: HAASTATTELURUNKO 58

APPENDIX 2: QUESTIONS FOR INTERVIEW 59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Hyvin hoidetussa pienimuotoisessa liiketoiminnassa yritykset luovat kuin itsensä henkilökohtaisia suhteita asiakaskuntaansa ja oppivat näistä suhteista. Linoffin ja Berryn (2011) mukaan ajan mittaan ymmärrys asiakastarpeista syvenyy ja yrityksen on mahdollista palvella asiakaskuntaansa entistä paremmin. Tästä seuraa tyytyväisiä, uskollisia asiakkaita ja kannattavaa liiketoimintaa. Vastaavasti laajempaa asiakaskuntaa palvelevan liiketoiminnan haasteena on usein se, että suurten asiakasmäärien takia yrityksen on vaikeampaa muodostaa luonnollisia henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiinsa. Tämän vuoksi erityisesti suurta asiakaskuntaa palvelevien yritysten onkin kehitettävä keinoja ymmärtää asiakkaitaan ja oppia heistä. Erityisen tärkeää on, että yritykset ottavat täyden hyödyn siitä mitä niillä on runsaasti: Datasta, jota yritykset tuottavat järjestelmiensä kautta osana jokaista asiakastransaktiota. Liiketoimintatiedon hyödyntämisessä on kyse asiakasdatan hyödyntämistekniikoista siten, että asiakasdata voidaan jalostaa asiakasymmärrykseksi. (Linoff & Berry 2011). Kelly (2000) huomauttaa, että liiketoimintatiedon hyödyntäminen asiakaskeskeisesti epäonnistuu, ellei yksilölliselle asiakaskohtamiselle ole riittävän laadukasta yrityksen muistia, jonne tieto asiakaskohtamisista tallentuu. Ngai ja kumppanit (2009) korostavat, että asiakasdata ja tietotekniikka muodostavat perustan kaikille onnistuneille asiakkuudenhallintastrategioille. Internetin ja tietojenkäsittelytekniikan nopea kehitys on lisännyt dramaattisesti markkinoinnin mahdollisuuksia ja muuttanut sitä, kuinka yritysten- ja asiakkaidenvälisiä suhteita hoidetaan nykypäivänä. Tiedonlouhintamenetelmien käyttö asiakkuuksienhallinnassa on nouseva trendi kaikessa liiketoiminnassa. (Ngai ym. 2009).

Kellyn (2000) mukaan myynnin johdon arkihuoli on heikko näkyvyys asiakkuuksien johtamiseen. Tämä johtuu mm. myyntiputken järjestelmällisen ohjauksen seurannan puutteista, hajallaan olevasta ja puutteellisesta asiakas- ja myyntitiedosta, sekä vaihtelevista toimintatavoista. Puutteellisesta datasta johdun myös käytössä olevat työvälineet saattavat tarjota epäluotettavaa tietoa ja

puutteellista toiminnallisuutta. Käytännön haaste on lisäksi se, että myyjillä ei ole yhtä välinettä, jolla seurata kaikkea asiakkuuksiinsa liittyvää tietoa. Asiakaskeskeisen strategian menestymisen edellytys on tuntea täysin omat olemassa olevat asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä. (Kelly 2000). Pattersonin (2007) mukaan kohdentamalla toimenpiteet oikein ja karsimalla turhat myynti- ja markkinointiaktiviteetit voidaan asiakashankinnan tehokkuutta parantaa ja kustannuksia laskea. Samalla kohteet tulee segmentoida, jotta eri segmentteihin voidaan soveltaa niihin parhaiten soveltuvia toimenpiteitä. (Patterson 2007). Näihin tarpeisiin myynnin johtamisessa pyritään vastaamaan hyödyntämällä moderneja CRM-järjestelmiä, jotka toimivat asiakkuuksienhallinnan käytännön työkaluina (mm. Bahrami ym. 2012).

Lisääntynyt yritysten asiakkaistaan keräämä data on lisännyt erilaisten palveluihin suuntautuvien liiketoimintastrategioiden mahdollisuuksia. Viimeaikaiset asiakkuuksienhallinnan tutkimukset korostavat sitä, että asiakkuuksienhallinnan huomion tulee olla asiakkaiden arvonluonnissa, eikä yrityksen omissa prosesseissa. (mm. Grönroos 1997, Saarijärvi ym. 2014). Esimerkiksi Saarijärvi ym. (2013) esittelevät teorianlaajennetusta asiakkuuksienhallinnan käsitteistä, jossa yritys tarjoaa keräämäänsä asiakasdataa edelleen takaisin asiakkaidensa omien arvonluontiprosessien käyttöön.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä -tutkielmassa tarkastellaan markkina- ja asiakastiedon hyödyntämistä osana asiakkuuksienhallintajärjestelmän (CRM) hyödyntämistä myynnin tukena yritystenvälisillä (B2B) markkinoilla. Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa myynnin resurssien käyttöä ja asiakkuuksien hallintaa CRM-järjestelmän kautta tuotetun datan avulla. Tutkimuksen pääfokus on olemassa olevien asiakkuuksien hallinnassa, mutta myös uusiasiakashankinnan näkökulma on huomioitu. Datalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä yrityksen itsensä tuottamaa sisäistä dataa, sekä ulkoisesti saatavilla olevaa julkista tai kaupallista dataa. Myynnin asiakasymmärryksen kasvamisen avulla tavoitellaan sitä, että myynti voi tehdä dataan perustuvia päätöksiä jokapäiväisessä työssään asiakkuuksien hoitamisessa. Tutkimus rajataan B2B-markkinoilla toimiviin yrityksiin. Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

Miten CRM-järjestelmän tuottama tieto auttaa myyjää asiakasymmärryksen kasvattamiseksi?

Tutkimuskysymyksestä johdetaan seuraavat päätutkimuskysymyksen kannalta relevantit alatutkimusongelmat:

- Miten dataa hyödynnetään myynti- ja markkinointitoimenpiteiden herätteinä?

- Miten motivoidaan asiakkaita kohtaavia henkilöitä CRM-järjestelmän käyttöön?
- Miten laadukasta asiakasdataa kerätään asiakaskohtaamisissa?

Tutkimuksen avainlähteinä toimivat datanäkökulmaa tarkastelevat asiakkuuksienhallinnan aiemmat tutkimukset. Toisena tärkeänä näkökulmana käytetään myynnin johtamisen aiempaa tutkimusta, jotta myynnin näkökulma tulee huomioitua läpi koko tutkimuksen. Tutkimus toteutetaan asettamalla teoreettisen tutkimuksen pohjalta tutkimuskysymys ja muodostamalla tutkimuskysymyksen kannalta oleellisesta aiemmasta tutkimusta viitekehys. Viitekehysten pohjalta muodostetaan tapaustutkimus kohdeyrityksessä. Tapaustutkimuksen tarkoitus on vastata tutkimuskysymyksiin tutkittavan yrityksen kontekstissa.

Tutkimus koostuu tutkimusongelman kannalta relevantin aiemman tutkimuksen tarkastelusta luvussa 2. Tämän jälkeen luvussa 3 esitellään tutkimuksen empiirisen osion tutkimusmalli ja toteuttamistapa. Luvussa 4 tarkastellaan ja käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Lopulta luvussa 5 arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään johtopäätökset.

Tapaustutkimuksen perustella kohdeyritykselle voidaan kartoittaa nykytila. Teoreettisen tutkimuksen perusteella voidaan muodostaa ihanteellinen malli, jota kohdeyrityksen nykytilaan vertaamalla voidaan laatia kohdeyritykselle konkreettisia toimenpidesuosituksia. Tapaustutkimus toteutetaan strukturoimattomina teemahaastatteluina.

2 ASIAKKUUKSIENHALLINTA TUTKIMUSKOHTENA

Markkinointi on suhteellisen nuori tieteenala, joka on historiansa aikana muuttanut näkökulmaansa alkuvaiheen tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen: Asiakasvuorovaikutuksen ja osallistamisen painottamiseen. Tässä luvussa kuvataan ensin nykyistä markkinointiajattelua ja sen muodostumista, sekä eri asiakkuuksienhallinnan näkökulmia. Tämän jälkeen tarkastellaan B2B-myyntin johtamista ja sen erityispiirteitä myyntisupplimallin viitekehyksessä. Tämän jälkeen kolmannessa vaiheessa tarkastellaan datan hyödyntämistä B2B-asiakkuuksienhallinnassa. Tässä tarkastelussa mielenkiinnon kohteena on erityisesti analyyttinen asiakkuuksienhallinta, CRM-järjestelmän rooli asiakasymmärryksen muodostamisessa ja arvon luominen asiakkaalle datan avulla. Lopuksi muodostetaan tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmalli tarkastellun aiemman tutkimuksen pohjalta.

2.1 Asiakassuhteiden hallinta – CRM

2.1.1 Nykyaikaisen markkinointiajattelun kehittyminen

Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan markkinointi alkoi kehittyä viime vuosisadalla teollisen vallankumouksen ja sarjatuotannon yleistymisen myötä kehittämään keinoja siihen, kuinka yritysten olisi mahdollista myydä sarjatuotannon mahdollistama kasvava tuotantokapasiteettinsa ja varmistaa siten kannattavuutensa. Yritysten fokus oli tuotannon tehokkuuden kehittämisessä ja kustannus-
hyötyjen saavuttaminen suuruuden ekonomian ja massatuotannon kautta. Tuotteet ja palvelut pyrittiin kehittämään siten, että ne olisivat sopivia mahdollisimman suurille massoille. Markkinoinnin tehtävänä puolestaan oli tavoittaa mahdollisimman moni tästä massasta. (Peppers & Rogers 2011). Markkinointiajattelu muuttui Uusi-Rauvan ja kumppaneiden (2003) mukaan 1930-luvulla myyntisuuntautuneemmaksi, kun yrityksillä oli kyky valmistaa enemmän tuot-

teita kuin mitä niille oli kysyntää. Tällöin tuotettujen tuotteiden myyminen nousi suuremmaksi huolenaiheeksi. Yritykset menivät nyt lähemmäs asiakkaitaan ja toiminta painottui tuotantoa enemmän henkilökohtaisen myyntityöhön ja myyinnedistämistoimenpiteisiin. (Uusi-Rauva ym. 2003).

Tuote- ja myyntisuuntautunut markkinointiajattelu kesti Grewalin ja Levyn (2010) mukaan 1960-luvulle asti, jolloin kehitettiin ensimmäiset tieteelliset markkinoinnin mallit. McCarthy esitteli klassisen markkinointimix-teoriaansa, jota yleisesti kutsutaan neljän P:n malliksi. Siinä markkinointimix koostuu arvoa tuottavasta tuotteesta (Product), hinnasta joka kuvaa asiakkaan saavuttamaa arvoa (Price), paikasta, joka tarkoittaa kaikkia aktiviteetteja tuotteen saamiseksi oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan (Place) sekä kommunikoinnista, jolla asiakkaille viestitään tuotteiden arvo (Promotion). Neljän P:n malli hallitsi markkinointiajattelua liki kolme vuosikymmentä, kunnes 1980- ja 1990-luvuilla markkinointi alkoi kehittyä entistä enemmän asiakassuuntautuneeksi. (Grewal & Levy 2010). Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan perinteinen neljän P:n malli korosti arvon luomista kanavissa ja transaktioissa, jossa asiakkaan tavoittaminen oli tärkeä päämäärä. Uusi-Rauvan ja kumppaneiden (2003) mukaan yritykset alkoivat kuitenkin huomata, että kilpailuetua oli saavutettavissa vain löytämällä erilaisia asiakastarpeita ja vastaamalla niihin kilpailijoita paremmin. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen pakottaa yrityksiä pyrkimään sellaisen yrityskulttuurin luomiseen, joka parhaiten palvelee asiakasta kyeten luomaan aintuista asiakasarvoa kilpailijoihin nähden. Markkinoinnin asiakassuuntautuneessa vaiheessa asiakaslähtöisyys onkin koko yrityksen organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, eikä vain markkinointi- tai myyntiosaston huolenaihe. Koko yrityksen strategia on laadittava sen pohjalta, mitä sen asiakkaat haluavat. Asiakaslähtöisessä ajattelussa oleellista on myös tuntea yrityksen markkina ja sillä toimivat kilpailijat, jotta yritys voi asemoida tarjoomansa kilpailijoista erottuvaksi ja tavoittelemiensa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Uusi-Rauva ym. 2003).

Nykyaikainen markkinointinäkemys korostaa koko yrityksen toiminnan ja organisaation asiakaslähtöisyyttä ja tunnistaa erilaisia asiakassuhdestrategioita (Uusi-Rauva ym. 2003). Aiemman toimittajakeskeisen markkinointinäkemys sijaan nykyinen markkinointiajattelu korostaakin mm. Grönroosin (1994) mukaan suhdemarkkinointia. Siinä on kyse pitkäaikaisten, uskollisten asiakkuuksien vaalimisesta ja niiden arvon maksimoimisesta kertaluontoisten transaktioiden ja uusien asiakkaiden tavoittelemisen sijaan. Asiakkuudet nähdään kertakauppojen sijaan pidempänä jatkumona, jossa yksittäisten voittojen sijaan asiakkaan ja toimittajan hyödyt voidaan maksimoida luomalla asiakkaalle arvoa yhdessä, sen sijaan että toimittaja loisi sitä yksin. Suhdemarkkinoinnissa keskeistä on kuunnella asiakkaita, sekä luoda, ylläpitää ja kehittää suhteita asiakkaiden kanssa ja varmistaa molempien osapuolten suhteelta saamat hyödyt pitkällä aikavälillä. (Grönroos 1994). Suhdemarkkinointi korostaa asiakastarpeiden täyttämistä ja arvon luomista asiakassuhteissa, poiketen aiemmasta ajattelusta, jossa arvon nähtiin syntyvän transaktioissa ja kanavissa (Peppers & Rogers 2011). Vastaavasti Sheth ja Usley (2007) kiteyttävät arvon luomisen asia-

kassuhteissa korvanneen historiallisen vaihdantaan liittyvän arvонуontiteorian (Sheth & Uslay (2007).

Viimeaikainen markkinointiajattelu on alkanut tarkastella kriittisesti suhdemarkkinoinnin pyrkimystä pitkiin asiakassuhteisiin. Esimerkiksi Simons (2014) huomauttaa, että yrityksen on tiedostettava, etteivät kaikki asiakkaat ole välttämättä yrityksen kannalta tärkeitä tai erityisen tavoiteltavia. Siksi yrityksen on valittava ne asiakkaat, joita se haluaa palvella, ja luoda strategiansa valittujen asiakkaiden tarpeiden perusteella. (Simons 2014). Haenlain (2017) mukaan suhdemarkkinoinnin keskittyminen pitkäaikaisiin suhteisiin ei ole huomionut riittävästi suhteen ylläpitokustannuksia, jotka voivat olla merkittäviä. Siten kaikki suhteet eivät ole yritykselle itselleen kannattavia. Suhteet muuttuvat ajan kuluessa, minkä vuoksi yrityksen ei kannata yrittää palvella kaikkia asiakkaita tai yrittää pitää kiinni kaikista olemassa olevista asiakkuuksistaan. Asiakskierron estämisen pyrkiminen ei ole välttämättä aina järkevää, vaan pyrkiä löytämään oikeat asiakkaat oikeaan aikaan. (Haenlain 2017). Toman ja kumppanit (2017) lisäävät, että perinteisessä suhdemarkkinoinnissa oletetaan lisäksi, että asiakkaat ovat kiinnostuneita luomaan suhteita yritykseen. On tärkeää ymmärtää, että kaikkien yritysten yrittäessä olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ja sitouttaa heitä, asiakkaat eivät välttämättä itse halua tätä kaikkien toimittajiensa kanssa. Yritysten on siis ymmärrettävä asiakkaidensa haluama kanssakäymisen taso ja vastattava sen mukaisesti, jotta suhde jatkuu. (Toman ym. (2017).

Suhdemarkkinointiajattelua on kritisoitu myös siitä, että vaikka asiakkaita on alettu suhdemarkkinoinnin myötä kuunnella ja huomioida aiempaa enemmän, asiakkuuksienhallinnan päähuomio on kuitenkin pitkään kohdistunut enemmän organisaation omiin prosesseihin, eikä niinkään asiakkaan toimintoihin (Bukhari & Kazi 2016) tai asiakkaan omaan arvонуomisprosessiin (Saarijärvi ym. 2013). Myös Haenlain (2017) mukaan monet yritykset perustavat edelleen asiakkuuksienhallintastrategiansa CRM-tutkimuksen alkuaikojen teoriaan, eivätkö huomioi tutkimuksen viimeaikaisia suuntauksia erityisesti siirtymisessä toimittajakeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen (Haenlain 2017). Vaikka suhdemarkkinoinnissa keskiössä on asiakkaiden kuunteleminen ja heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa vastaaminen, huomauttavat Toman ja kumppanit (2017), että liika asiakkaan toiveiden kuunteluun pyrkiminen voi tehdä jo entisestään asiakkaalle vaikeasta B2B-hankintaprosessista asiakkaalle entistä vaikeamman. Tutkimusten mukaan asiakaskeskeisyys voi myös lisätä oston vaikeutta, erityisesti monimutkaisten hankintojen premium-tasoisien tarjoaman osalta. Monimutkaisissa hankintaprosesseissa konsultoiva ja suosituksia tarjoava myynti voi kasvattaa todennäköisyyttä voittaa kauppa verrattuna siihen, että asiakkaan annetaan itse määrittellä hankinta ja prosessin eteneminen. Yritysten onkin kyettävä ymmärtämään asiakkaan hankintaprosessin kannalta oikeat ajoitukset ja aktiviteetit, joita asiakas tarvitsee myyjältä edetäkseen kussakin hankintaprosessinsa vaiheessa. (Toman ym. 2017).

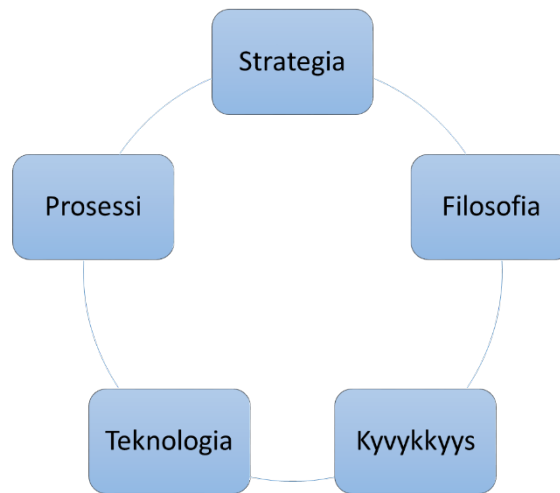
2.1.2 CRM käsitteenä ja ajattelutapana

Customer Relationship Management (CRM) tarkoittaa asiakkuuksienhallintaa. Jokaisen asiakkuuksienhallintastrategian tavoite on viime kädessä maksimoida yrityksen asiakaskannan arvo (Haenlain 2017). Asiakkuuksienhallinnan käsitettä tarkastellaan tässä luvussa sen perinteisistä eri näkökulmista. Termillä on lukuisia erilaisia määritelmiä, koska käsitteeseen on hyvin erilaisia tarkastelunäkökulmia ja määrittelynäkökulmia (mm. Zablach ym. 2004). On tärkeää ymmärtää, että CRM on toisaalta sekä liiketoiminnassa asiakkaan kaiken toiminnan keskelle nostava filosofia, että toisaalta tietojärjestelmäkeskeinen mahdollistaja arvon luomiseksi asiakkaalle. Monet käsitteet joita CRM tänä päivänä kattaa, eivät varsinaisesti ole uusia, vaan niitä on ollut olemassa jo aikaisemminkin. Teknologinen kehitys on mahdollistanut älykkäät ja tehokkaat tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat CRM:n integroidun ajattelutavan hyödyntämisen asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa. (Johnston & Marshall 2008). Tietotekniikka on kuitenkin vain onnistuneen asiakkuuksienhallinnan yksi tärkeä mahdollistaja, ei ainut näkökulma (Bahrami ym. 2012).

CRM käsitteen erilaiset tulkinta- ja tutkimussuunnat ja sirpaloitunut tutkimus ovat innoittaneet Zablachin ja kumppanit (2004) pyrkimykseen luoda yhteinen ja kattava konseptointi CRM tutkimuksesta. CRM käsitteeseen liittyvien tutkimusten yhteensovittamisen he näkevät selkeyttävän CRM:ää ilmiönä ja auttavan siten jäsentämään vanhaa ja uutta CRM tutkimusta. Yhdenmukais- taakseen CRM:n määritelmää Zablach ja kumppanit jaottelevat erilaiset CRM:n määrittelytavat viiteen tarkastelunäkökulmatyyppiin, joista muodostuu heidän mukaansa viisi CRM:n strategista funktiota. Ensimmäinen näkökulma on CRM prosessina, jossa ostajan ja myyjän välisen suhteen on kehityttävä jatkuvasti, koska yritysten on kyettävä vastaamaan asiakkaidensa yksilöllisiin tarpeisiin. Toinen näkökulma on CRM strategiana: Asiakkuuksien elinkaaren kannattavuus ja sen arviointi määrittelee yleensä yrityksen kunkin asiakkuuden hallintaan osoittamat resurssit. Kolmas näkökulma on CRM filosofiana: Kannattavien asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen onnistuu parhaiten, kun koko organisaation toimia ohjaa asiakkuuksienhallinnan ja kehittämisen filosofia. Neljäs näkökulma on CRM kyvykkyyksinä: Pitkäaikaisia, kannattavia asiakkuuksia voidaan savuttaa vain, mikäli yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään kykyänsä kuunnella, ymmärtää ja palvella asiakkaita heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Viides näkökulma on CRM teknologiana: Asiakkuuksien hallintaan liittyvät tiedonhallintajärjestelmät tarjoavat keskeiset avaintyökalut asiakastiedon keräämiseksi ja hyödyntämiseksi kannattavia ja pitkäaikaisia asiakkuuksia kehitettäessä. (Zablach ym. 2004).

Payne ja Frow (2005) huomauttavat, että usein on olemassa riski, että asiakkuuksienhallinta määritellään liian teknologiakeskeisesti. Myös Johnstonin ja Marshallin (2008) mukaan CRM:n ajattelu pelkkänä ohjelmistona on vakava virhe, vaikka teknologia ja kehittyneet tavat käsitellä tietoa ovatkin CRM:n ytimessä. Käsitellessään asiakkuuksienhallintaa pelkkänä teknologiana monet yritykset epäonnistuvat CRM:n implementoinnissa, koska yritykset eivät huo-

mioi esimerkiksi CRM:n edellyttämää kulttuuria, rakenteita, johtajuutta tai osaamisvaatimuksia onnistuneen asiakaskeskeisen toimintamallin ja asiakkuuksienhallinnan implementoimiseksi. (Johnston & Marshall 2008).



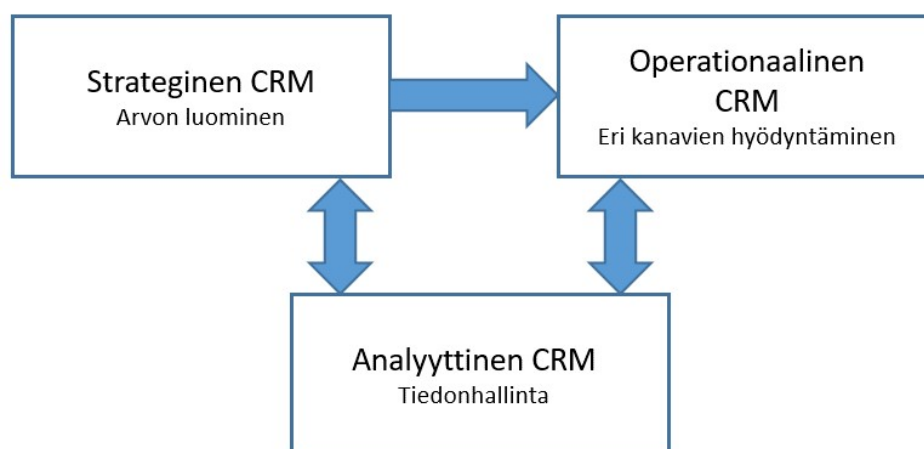
Kuva 1: CRM:n 5 määrittelytapaa (Zablach ym. 2004).

Payne ja Frow (2005) puolestaan määrittelevät asiakkuuksienhallinnan käsitteen laajuuden kolmiosaisen jatkumon eri tasoiksi. Lähtökohtana toisessa ääripäässä on CRM yksittäisenä teknisenä ratkaisuna. Tämä määritelmä antaa CRM:stä kapean ja taktisen kuvan, jossa CRM on vain operationaalinen väline. Jatkumon toisessa ääripäässä CRM voidaan puolestaan nähdä laajana kokonaisvaltaisena strategisena ajattelutapana, jossa se ohjaa yrityksen arvoja ja prosesseja asiakassuhteiden arvon kasvattamiseksi ja asiakassuhteiden vaalimiseksi. Tämä holistinen näkökulma painottaa koko organisaation asiakassuuntautuneisuutta. Jatkumon keskivaiheilla on kolmas vaihe, joka on kahden ääripään välimuoto. Siinä CRM voidaan määritellä asiakaskeskeisyyden ehdoilla integroitujen teknologisten ratkaisujen analyttisellä soveltamisella, jossa tavoitteena ovat entistä asiakaskeskeisemmät ratkaisut. Payne ja Frow toivovat yritysten välttävän asiakkuuksienhallinnan liian teknologiakeskeisen määrittelyn riskin. Edelleen kirjoittajat toivovat viitekeh്യksensä auttavan hahmottamaan erilaiset asiakkuuksienhallinnan tasot osana asiakkuuksienhallintaprosessin kehittämistä. Mallia käyttämällä yritykset voivat yhdistää asiakkuuksienhallintastrategiansa ja liiketoimintastrategiansa ja saavuttaa siten strategisia hyötyjä. (Payne & Frow 2005).

Iriana & Buttle (2007) puolestaan jakavat CRM -käsitteen kolmeen päätyyppiin: Analyttiseen, operationaaliseen ja strategiseen. Operationaalinen CRM käsittää kaikki kosketuspisteet asiakkaisiin, toisin sanoen asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen asiakasrajapinnassa. Operationaalinen CRM käsittää siis asiakasrajapinnan funktiot ja toimii tukijärjestelmänä myynnille, markkinoinnille, asiakaspalvelulle ym. funktioille. Operationaalinen CRM tuottaa siten asiakasrajapinnan vuorovaikutuksessa asiakastietoa, jota puolestaan analyttinen CRM käyttää. Analyttinen CRM käsittelee ja analysoi asiakastietoa

päätöksenteon tueksi. (Iriana & Buttle 2007). Khodarakami ja Chan (2014) lisäävät, että usein yritykset investoivat vahvasti operationaalisiin CRM-järjestelmiin ilman että niillä on selkeä käsitys CRM:n analyttisestä puolesta, tai asiakasymmärryksen kasvattamisesta. Myös Kellyn (2000) mukaan pelkkä operationaalisen CRM:n huomioiminen johtaa transaktiokeskeiseen asiakasajatteluun: Yrityksellä voi olla kyky palvella asiakkaitaan hyvin yksittäisissä transaktioissa, mutta asiakkaiden käyttäytyminen menneisyydessä, nyt ja tulevaisuudessa jää pimentoon. Tässä tapauksessa lopputulos voidaan tiivistää siten, että asiakkaita yritetään käsitellä yksilöinä, mutta asiakaskeskeinen strategia epäonnistuu, ellei näille yksilöllisille asiakaskohtaamiselle ole riittävän laadukasta yrityksen muistia, jonne tieto asiakaskohtaamisista tallentuu. (Kelly 2000).

Asiakkaiden entistä tarkempaan informaation analysointiin käytettäviä järjestelmiä kuvataan siis usein analyttisiksi CRM-järjestelmiksi (Kelly 2000), jossa asiakkuuksienhallinnassa tarvittavan informaation hallinta tapahtuu analyttisenä asiakkuuksienhallintana. Analyttinen CRM tukee siten asiakasymmärryksen muodostumista ja koko organisaation oppimisprosessia (Khodarakami & Chan 2014). Irianan ja Buttlen (2007) mukaan analyttisen CRM:n tuottamaa tietoa voidaan puolestaan edelleen käyttää uusien strategioiden perustana, joita vastaavasti sovelletaan edelleen operationaalisella puolella asiakasrajapinnassa. Analyttinen CRM siis kerää ja käsittelee asiakastietoa päätöksenteon tueksi: Näin iteroimalla operatiivinen ja analyttinen CRM muodostavat strategisen CRM:n. Sen tarkoituksena on vastata kysymyksiin, kuten millaisia asiakkaita palvelemme ja miten voimme luoda näille asiakkaille arvoa? Strategisen CRM:n tavoitteena on kehittää yrityksen strategiaa ja varmistaa, että yritys luo arvoa sekä itselleen, että asiakkailleen. Edellytyksenä asiakkaiden yksilölliseen kohtaamiseen on kyky kerätä heistä saatavaa yksilöllistä dataa ja käsitellä sitä. Tällöin voidaan tuottaa asiakkaille kokonaisvaltainen yksilöllinen, räätälöity kokemus sekä ennen ostoa, että sen jälkeen. (Iriana & Buttle 2007).



Kuva 2: Strateginen, operationaalinen ja analyttinen CRM, sekä niiden pätehtävät (mukailien Iriana & Buttle, 2007).

Yhteenvedona CRM:n voidaan ajatella olevan strategia, jonka avulla organisaatio tavoittelee läheisten suhteiden luomista nykyisiin asiakkaisiin, sekä potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin. CRM:n tavoitteena on mahdollisimman suuri suhteellinen asiakaskannattavuus, eikä hetkelliset lyhytaikaiset hyödyt. Edellä kuvatut CRM mallit ovat luonteeltaan iteratiivisia. CRM onkin jatkuvaa asiakassuhteiden hallintaa, eikä projektimainen tekninen asiakastietojärjestelmätyökäulun käyttöönottoprosessi. Tällaisen ajattelun sijaan CRM:n tavoitteena on jatkuva asiakassuhteiden hallinta ja sitä kautta strategisten asiakashyötyjen saavuttaminen.

2.1.3 CRM Prosessina

Yhteensovittamalla viisi eri näkökulmaa, joihin he aiemmin CRM:n jaottelivat, Zablach ja kumppanit (2004) päättävät, että CRM on jatkuva prosessi, johon kuuluu ymmärryksen lisääminen markkina- ja asiakkuuskentästä, sekä kehittäminen ja tietopohjan laajentaminen. Näiden toimien tavoitteena on rakentaa, kehittää ja ylläpitää asiakassuhteista koostuvan asiakkuusportfolion hallintaa sen arvon maksimoimiseksi. Tämän pohjalta Zablach ja kumppanit mallintavat asiakassuhteiden hallintaprosessin kuvauksen, joka jakautuu tiedonhallinta- ja vuorovaikutushallintaprosesseihin. (Zablach ym. 2004). Asiakkuuksienhallinnan onnistumista voidaan Soenin ja kumppaneiden (2012) mukaan mitata kolmivaiheisella prosessilla. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan asiakkuuksienhallinnan onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Toisessa vaiheessa pyritään mittaamaan tärkeimpiä asiakkuuksienhallintaan liittyviä tekijöitä. Näitä mitataan onnistumisen avainmittareilla, jotka edustavat Paynen ja Frown (2005) mukaan kahta näkökulmaa: Osakkeenomistajien arvon kehittymistä, sekä toisaalta myös yrityksen asiakasprosessien tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittymistä. Soenin ja kumppaneiden (2012) mallin kolmannessa vaiheessa pyritään laatimaan parannusehdotuksia järjestelmän heikkojen kohtien vahvistamiseksi. Kannattavuudenarviointiprosessi on myös perusta tulevaisuuden kehityksen mittaamiseksi. (Soeini ym. 2012).

CRM:n voidaan siis ajatella olevan prosessi, jonka tarkoituksena on kerätä asiakastietoa, tunnistaa asiakkaiden ominaispiirteet ja soveltaa eri asiakkaiden ominaispiirteisiin soveltuvia markkinointiaktiviteetteja käytännössä (Bahrami ym. 2012). Zablachin ja kumppaneiden (2004) mukaan CRM-prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa on asiakastiedon hallintaprosessi. Siinä data kerätään ja jalostetaan asiakassuhteiden ymmärrykseksi. Tämän avulla asiakkuuksia voidaan arvioida ja priorisoida vuorovaikutusvaiheen ensimmäisessä vaiheessa. Tämän jälkeen myyjän ja asiakkaan kanssakäymisen suhdetta voidaan käsitellä kolmen eri elementin avulla. Nämä elementit ovat tärkeimpien hyötyjen vaihdanta, tiedon vaihdanta ja sosiaalinen vaihdanta ja kanssakäyminen, jotka yhdessä muodostavat kanssakäymisen laadun. CRM on jatkuva ja iteratiivinen prosessi, jossa vuorovaikutusvaiheen toimenpiteiden mittauksen myötä vaikutusten arviointi tapahtuu dataa keräämällä koko CRM prosessin alkaessa uudelleen. Tutkimuksensa perusteella Zablach ja kumppanit antavat yritysten

johdolle seuraavat suositukset, jotta CRM prosessi onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla:

1. Määrittele suhteidenhallintastrategia ja kannattavuustavoitteet asiakkuuksille ja yrityksille
2. Määrittele CRM prosessi ja jalkauta prosessi henkilörooleiksi organisaatiossa
3. Varmista osaaminen ja kyvykkyudet CRM prosessin onnistumiseksi. Osaaminen voidaan jaotella tiedonhallinta- ja vuorovaikutusvaiheen osamiseksi
4. Vahvista olemassa olevaa osaamista liiketoimintaprosessien, roolien ja teknologian suhteen
5. Seuraa toimintaa jatkuvasti, arvioi prosessia ja kehitä sitä. (Zablach ym. 2004).

2.1.4 Asiakkuuksienhallinta strategiana ja kilpailuedun lähteenä

Paynen ja Frown (2005) mukaan asiakaskeskeisessä strategiassa tulee laatia sekä yrityksen liiketoiminta- että asiakkuusstrategia. Liiketoimintastrategian ydin on se, kuinka yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan. Asiakkuusstrategian ydin on puolestaan se, millaisia asiakkaita tai asiakassegmenttejä valitaan. (Payne ja Frow 2005). Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan kilpailuedun rakentaminen asiakassuuntautuneisuuden kautta tarkoittaa yrityksen arvon kasvattamista tarkoituksenmukaisella strategialla säilyttää ja kasvattaa asiakaskannan arvoa. Jokaisen yrityksen tavoitteena on saada kannattavia asiakkaita, säilyttää kannattavat asiakkaansa ja kasvattaa asiakaskantansa arvoa lisämyynnin, suositusten ja palvelukustannusten vähenemisen kautta. Tämän vuoksi Peppersin ja Rogersin mukaan menestyksekkäs ja kannattava asiakkuuksienhallinta alkaa kahden pääkohdan kautta: Ensinnäkin, yrityksen on kehitettävä strategia lyhyen tähtäimen tuotantohyötyjen tavoittelusta luopumiseksi. Sen sijaan koko yrityksen on kiinnitettävä huomionsa asiakkaisiin ja niiden elinkaaren kannattavuuden kehittämiseen. Toiseksi, koko yrityksen organisaation on sitouduttava tähän tavoitteeseen, jossa yrityksen arvoa kehitetään asiakassuhteiden hallinnan ja kehittämisen kautta. (Peppers & Rogers 2011). Asiakkuuksienhallinnan strategia koostuu poikkifunktionaalisista prosesseista, eikä siten voi olla minkään yhden yksittäisen yrityksen funktion tehtävä (Payne & Frow 2005). Yrityksen liiketoimintaprosessien kattavan asiakaskeskeisen uudelleensuunnittelun puute ja CRM:n ajattelu teknologiana ovat suurimpia syitä siihen, että asiakkuuksienhallinnalla ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita pitkällä tähtäimellä (Chen & Popovich 2003).

Asiakassuuntautuneisuus tarkoittaa Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan sitä, että yritys käyttää asiakkaista keräämäänsä tietoa kilpailuedun saavuttamiseen ja tuloksensa parantamiseen. Asiakkuuksien hallinnan tehtävä on oppia lisää jokaisesta asiakkaasta yksilönä ja tarjota sitä kautta heille entistä suurempaa arvoa. Asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat kuitenkin erilaisia, minkä vuoksi asiakaskannan arvon kehittäminen vaatiikin erilaisten asiakkaiden käsittelemistä yksilöllisesti heidän yksilölliset tarpeensa huomioiden. Myös Grönroos (2008)

korostaa, että asiakaskeskeisessä ajattelussa yritysten tulisi hyödyntää asiakkuuksienhallintaa kerätäkseen ymmärrystä ja osallistua asiakkeidensa arvonaluontiprosessiin. Monet yritykset keräävät ja käyttävät asiakasdataa vain yksisuuntaisesta myyntinäkökulmasta. (Grönroos 2008). Myös Saarijärvi ja kumppanit (2013) kritisoivat aiempaa CRM-tutkimusta siitä, että asiakaspalvelu tai asiakkaan oma arvomuodostus eivät ole olleet asiakkuuksienhallinnan pääfokuksena, kun huomio on keskittynyt myyvän organisaation omiin prosesseihin. (Saarijärvi ym. 2013). Tulevaisuudessa yritysten onkin Peppersin ja Rogersin (2011) mukaan väistämättä keskityttävä asiakaskohtaisempaan ajatteluun. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että kaikki asiakkaat haluavat viime kädessä tulla kohdelluiksi heidän yksilölliset tarpeensa huomioiden. Toiseksi, asiakaskannan hallinta ja kehittäminen mahdollistavat yrityksille kannattavamman ja tehokkaamman liiketoiminnan. Koska sekä yritys että asiakas saavuttavat tällöin lisäarvoa, on Peppersin ja Rogersin mukaan väistämätöntä, että yrityksen suuntaavat fokuksensa kohti asiakassuuntautunutta toimintaa ja asiakaskantansa kehittämistä. (Peppers & Rogers 2011). Payne ja Frow (2005) jakavat arvon asiakkaan ja toimittajan arvoon. Asiakkaat ja yritykset voivat luoda arvoa yhdessä, mutta he arvioivat arvoa eri tavoin omista näkökulmistaan: Yritys arvioi asiakkuuden arvoa päättäen onko asiakas yrityksen kannalta haluttava, kun taas asiakas arvioi yrityksen tuotteen tai palvelun arvolupausta ja haluttavuutta. Yrityksen kannalta asiakkaiden kannattavuus- ja houkuttelevuusarviointi on osa koko asiakassegmentin valinnan analysointia. Tässä kohdassa voidaan siis palata askel taaksepäin strategian laatimisprosessiin. (Payne & frow 2005).

2.2 B2B-myynnin johtaminen

2.2.1 B2B-kontekstin erityispiireet

Yritystenväliset markkinat (Business-to-Business, B2B) eroavat kuluttajamarkkinoista erityispiirteidensä vuoksi. Grewal ja Levy (2010) korostavat, että B2B-markkinoilla ostoprosessit ovat yleensä huomattavasti pidempiä kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostoprosessiin liittyy usein tarkempaa tutkimista ja asioiden käsittely kestää kauemmin. Ostopäätöksen tekemiseen saattaa myös osallistua useita erilaisia henkilöitä eri rooleissa. Yrityksen pyrkivät myös yleensä pidempiin sopimuksiin toimittajien kanssa, mikä tarkoittaa suurempaa määrää uudelleenostoja. Asiakkuuksienhallinnan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen saattaa olla tärkeämpää kuin uusasiakashankinta. Toimittajan on tunnettava asiakkaidensa ostoprosessit ja erityistarpeet. (Grewal & Levy 2010). Myös Grönroosin mukaan yritystenvälisen suhteiden ominaispiirteitä ovat vastavuoroisuus ja molemmin puoleinen tiedonvaihanta siten, että molemmille osapuolille on hyötyä suhteen jatkamisesta. Toimittaja pyrkii luomaan arvoa asiakkaalleen yhdessä asiakkaan kanssa,

jotta varmistetaan asiakkaalle sopivat yksilölliset ratkaisut. (Grönroos 1994;1997).

Grönroosin (1997) mukaan lyhyen ajan tavoitteet ja perinteinen markkinoitimix-näkökulma saattavat olla toimiva tapa kertaluontoisten hyödykkeiden kuluttajakaupassa, mutta suhdemarkkinointinäkökulman tärkeys korostuu erityisesti investointihyödykemarkkinoilla (B2B), joissa asiakasajattelussa keskeistä on arvo. Teollisuuden laitetoimitukset ja niihin liittyvä palveluliiketoiminta ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka asiakassuhteet edellyttävät vahvaa luottamusta ja pitkäaikaista suhdetta toimittajan ja asiakkaan välillä. (Grönroos 1997). Suhdemarkkinointiajattelu on laajasti tunnustettu ja sen perusteella on päivitetty nykytarpeiden mukaiseksi muitakin vanhempia malleja, kuten Dubinskyn myynnin seitsemän vaihetta (1980). Esimerkiksi Moncriefin ja Marshallin (2005) päivittämän myynnin seitsemän vaiheen mallin päivitetyn näkökulman mukaisesti suhdemarkkinointi voidaan määritellä pitkäaikaisten suhteiden rakentamiseksi, kehittämiseksi ja vaalimiseksi kannattavien asiakkaiden kanssa. Myös esimerkiksi Johnston ja Marshall (2008) korostavat Grönroosin (1997) tavoin suhdemarkkinoinnin tärkeyttä palveluliiketoiminnassa, jolloin yritykset voivat välttyä kilpailemasta pelkästään hinnalla. Palveluliiketoimintaan keskittyvien liiketoimintamallien yleistymisen onkin yksi keskeinen syy markkinointiajattelun muuttumiselle tuotekeskeisestä ajattelusta palvelukeskeiseen ajatteluun. Grönroosin muodostama tuote-palvelujatkumo on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3: Tuote-palvelujatkumo (Grönroos 1997).

Kuten luvussa 2.1 todettiin, asiakkuuksienhallinta on käsitteenä noussut yritysten markkinoinnin pääkäsitteeksi ja jopa yritysten toimintaa ohjaavaksi pääperiaatteeksi. Erityisesti B2B-markkinoilla asiakkuuksienhallinnan ja asiakkuuksien elinkaaren arvoajattelun merkitys korostuu. Wilsonin (2006) mukaan B2B-asiakkuuksienhallinnan päätavoitteena on, että myyjä kykenee luomaan kestävän ja vahvan suhteen asiakkaidensa kanssa. Tällöin asiakkaat todennäköisimmin kokevat saavansa toimittajan luomaa arvoa asiakassuhteestaan, jolloin asiakkaalta on saavutettavissa pitkäaikainen tulovirta. Asiakas hyötyy toimittajan pyrkiessä varmistamaan tämän tarpeiden täyttymisen ja lisäarvon tuotannon pyrkiessään luotettavaksi ja laadukkaaksi toimittajaksi. Tällöin asiakkuuksienhallinnan kautta on luotavissa arvonaluontistrategia pitkäaikaisten ja kannattavien asiakkuuksien saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä arvonaluontistrategia voi yliverstaista asiakasarvoa luodessaan muodostaa yritykselle kestävän kilpailuedun lähteen. (Wilson 2006).

2.2.2 Asiakkuuksien elinkaarimalli

Asiakkuuksien elinkaariarvoajattelua (Customer Lifetime Value, CLV) käytetään Wilsonin (2006) mukaan useissa yrityksissä sen analysoinnissa, mitkä asiakkaat tulisi ottaa mukaan yrityksen asiakkuuksienhallintajärjestelmiin. Elinkaariarvoanalyysillä tarkoitetaan kunkin asiakkuuden kokonaiskeston aikana syntyvän rahallisen arvon arviointia. Yritykset pyrkivätkin usein jaottelemaan asiakkaitaan asiakkuuksien elinkaariarvon mukaan, jotta voidaan arvioida esimerkiksi sitä, minkä verran kutakin asiakasta tulisi pyrkiä palvelemaan ja kuinka paljon siihen tulisi käyttää resursseja. (Wilson 2006). Wilsonin tutkimuksessa asiakkuuksien elinkaariarvoanalyysiä käytettiin uusien potentiaalisten asiakkaiden analysointiin segmentoimalla ja ohjaamalla myyntiä muodostettujen segmenttien suhteen. Rygielski ja kumppanit (2002) jakavat asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen:

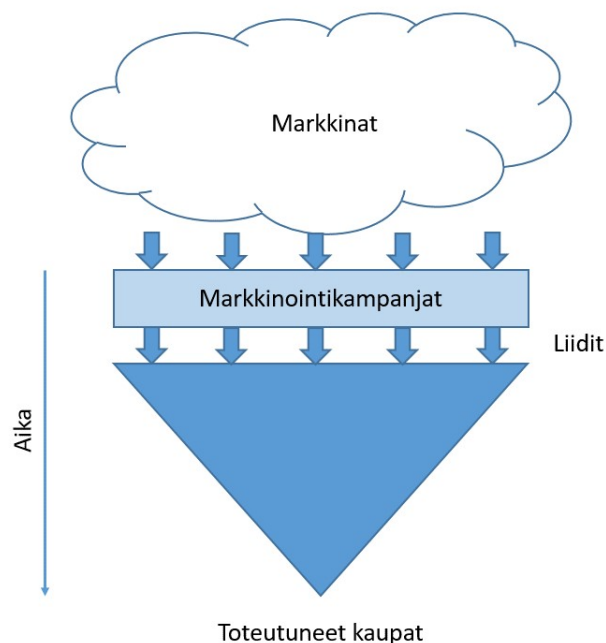
- 1) Mahdolliset kohteet (Prospects) – kohteet, jotka eivät ole asiakkaita mutta ovat yrityksen kohderyhmää
- 2) Vastaajat (Responders) – Mahdolliset kohteet, jotka osoittavat mielenkiintoa yrityksen tarjoomaa kohtaan
- 3) Aktiiviset asiakkaat (Active Customers) – asiakkaat, jotka kyseisellä hetkellä käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluita
- 4) Entiset asiakkaat (Former Customers) – Kilpailijoille menetetyt tai kohderyhmän ulkopuolelle syystä tai toisesta siirtyneet entiset asiakkaat. (Rygielski ym. 2002).

Wilsonin (2006) mukaan termi asiakkuuden elinkaari viittaa suhteen vaiheeseen asiakkaan ja liiketoiminnan harjoittajan välillä. Elinkaaren vaiheet on hyvä ymmärtää, sillä ne vaikuttavat suoraan asiakkaalta saataviin tulovirtoihin ja kannattavuuteen, eli asiakasarvoon. Asiakkaan arvoa yritykselle voidaan lisätä kolmella tapaa. Ensimmäinen tapa on saada lisättyä olemassa olevan asiakkaan nykyisiä ostoja. Toinen tapa on saada solmittua asiakkaan kanssa kauppvoja korkeampikatteisista tuotteista tai palveluista. Kolmas tapa on onnistua pitämään asiakas entistä kauemmin. (Wilson 2006). Haenlain (2017) huomauttaa, että perinteinen lineaarinen asiakkaan arvonmääritys ei välttämättä toimi, sillä asiakkaat voivat myös vuorovaikuttaa tai olla sidoksissa toisiinsa. Tällöin joudutaan tekemään monimutkaisia malleja huomioiden useamman asiakkaan keskinäisiä riippuvuuksia. (Haenlain 2017).

2.2.3 Myyntisuppilomallista myyntiputken hallintaan

Muun muassa Pattersonin (2007) mukaan yleisesti käytetty kuvaaja myyntiprosessin havainnollistamiseen ja johtamiseen on myyntisuppilomalli (Sales Funnel). Leveyssuunnassa kuvataan potentiaalisten asiakkaiden määrää eri myyntivaiheissa ja korkeussuunnalla kauppaan johtavan myynnin kuluttamaa aikaa. Markkinoinnin rooli on tuottaa suppiloon syötteenä potentiaalisia asiakkaita. Myynnin tehtävä on kuljettaa markkinoinnin suppiloon tuottamat potentiaaliset asiakkaat suppilon läpi aina syntyneisiin kauppoihin asti. Myyntisuppilon

vaiheet on yleensä jaoteltu potentiaalisen asiakkaan tilaa kuvaavain termein, esimerkiksi kontaktit, liidit, potentiaaliset asiakkaat, myyntimahdollisuudet ja kaupat. Jokaisessa vaiheessa suppilosta putoaa pois tapauksia siten, että lopulta pohjalla tietty pieni osa suppiloon tulleista liideistä päätyy tuotteesta tai palvelusta maksaneeksi asiakkaaksi. (Patterson 2007). Dwyer ja kumppanit (1987) huomauttavat, että myyntisuppilomalli painottaa uusasiakashankintaa transaktiokeskeisessä myynnissä. Siksi malli kuvaa puutteellisesti asiakkuuksienhallintaa, sillä mallin ajattelu päättyy syntyneisiin kauppoihin. Asiakkuuksienhallinta-ajattelussa on toisaalta kuvattu viimeisen asiakkuuden elinkaaren vaiheen olevan asiakkaasta luopumisen, mutta suhdemarkkinointi korostaa enemmän asiakkuuksien pitkäaikaisen elinkaaren ajattelua. (Dwyer ym. 1987) Myös esimerkiksi Wilson (2006) on kritisoinut vanhaa CRM-ajattelua siitä, että asiakkuuksia pitäisi korvata jatkuvasti uusilla asiakkailla. Lisäksi uusien asiakkaiden hankkimiskustannus voi olla moninkertainen vanhojen asiakkuuksien hoitamiseen ja vaalimiseen verrattuna. (Wilson 2006). Toisaalta Haenlain (2017) mukaan suhdemarkkinoinnin keskittyminen pitkäaikaisiin suhteisiin ei ole välttämättä huomionnut riittävästi asiakassuhteen ylläpitokustannuksia, eivätkä kaikki suhteet ole yritykselle itselleen kannattavia. Tämän vuoksi ei välttämättä kannata yrittää pitää kiinni kaikista olemassa olevista asiakkuuksista. Erityisesti tuoteportfoliota tarjoavassa yrityksessä tulee ymmärtää, millaiset asiakkaat ja millaisessa tilanteessa tarvitsevat yrityksen tuotteita. Asiakaskierron estämisen pyrkiminen ei ole välttämättä järkevää, vaan pyrkiä löytämään oikeat asiakkaat oikeaan aikaan. (Haenlain 2017).



Kuva 4: Myyntisuppilomalli Pattersonin (2007) mukaan.

Perinteisestä myyntisuppilomallista huomataan, että suppiloon on saatava sisään paljon enemmän tapauksia, kuin mitä lopulta suppilon pohjalle jää. Wilsonin (2006) mukaan myyjien työssään onnistumisen kannalta on oleellista tie-

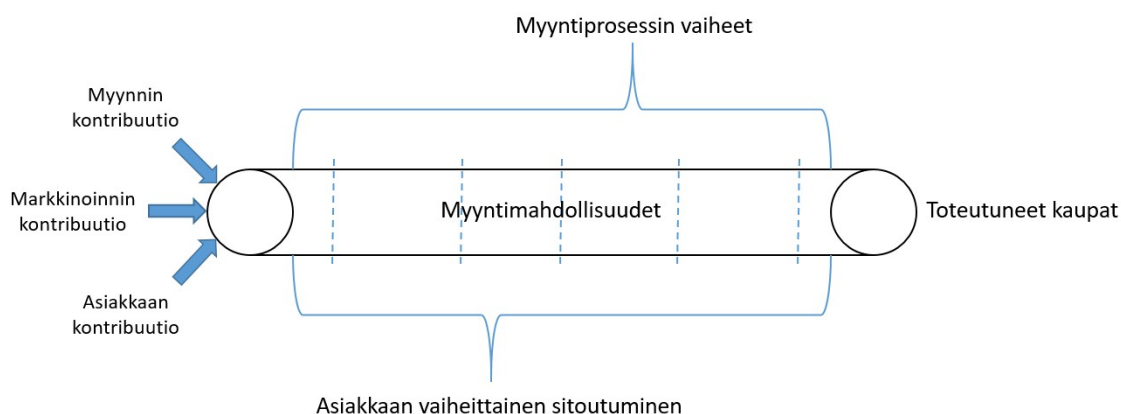
tää, mihin potentiaaliin tai olemassa oleviin asiakkaisiin myyntiaktiviteetit tulisi kohdistaa. Myynnin johdon tärkeimpiä tehtäviä onkin huolehtia siitä, että myyjiltä ei kulu arvokasta myyntiaikaa hukkaan epätietoisuuden ja ohjauksen puutteen vuoksi. (Wilson 2006). Patterson (2007) huomauttaa, että tällöin suppilon yläpäässä on paljon liidejä, joiden yritys luulee tarvitsevan tuotteitaan tai palveluitaan, vaikka nämä liidit eivät niitä tarvitse ja liidit poistuvat suppilosta jalostumatta koskaan asiakkaaksi. Siten ideaali muoto myyntisuppilolle ei olekaan suppilo, vaan kapea myyntiputki. Kohdentamalla oikein ja karsimalla turhat myynti- ja markkinointiaktiviteetit voidaan asiakashankinnan tehokkuutta parantaa ja kustannuksia laskea. Myyntiputkessa tehdään siis samoja aktiviteetteja kuin myyntisuppilossa, mutta toimet on kohdennettu luokittelun läpäisseisiin kohteisiin. Samalla kohteet on segmentoitu, jotta eri segmentteihin voidaan soveltaa niihin parhaiten soveltuvia toimenpiteitä. (Patterson 2007). Myös esimerkiksi Storbackan ja kumppaneiden (2011) mukaan ratkaisumyynnissä myynnin tehokkuuden tärkeimpiä tekijöitä on myyntiputkeen tuotujen kontaktien valinta ja priorisointi siten, että myynnillä on käytössään mahdollisimman laadukkaita liidejä ja myyntimahdollisuuksia (Storbacka ym. 2011). Bukhari ja Kazi (2016) lisäävät, että kannattamattomista asiakkuuksista luopuminen on ensimmäinen askel oikeiden asiakkaiden valintaprosessissa (Bukhari & Kazi 2016).

Myyntimahdollisuuksia voidaan arvioida useammilla valintakriteereillä, kuten tuotto, tulevaisuuden potentiaali, strateginen sopivuus ja riski (Storbacka ym. 2011). D’Haen ja kumppaneiden (2013) mukaan liidien valitsemisessa on kaksi tärkeää tekijää, joita liidejä arvioidessa tulisi ottaa huomioon: Todennäköisyys että liidistä jalostuu asiakkuus, ja toiseksi mahdollisen asiakkuuden kannattavuus yritykselle. Myyntiä liidien arvioimisessa avustavia menetelmiä ja analyysityökaluja on olemassa, mutta pullonkaulaksi näiden mallien käyttämisessä muodostuu yleensä käytettävissä olevan datan heikko laatu. (D’Haen ym. 2013).

Pattersonin (2007) mukaan yritysten tulisi tunnistaa asiakkaan osoittamat syvempään suhteeseen sitoutumisen merkit ja reagoida niihin, jotta asiakassuhteen syvyys voisi vähittäin kasvaa ja kehittyä eteenpäin. Ennen kuin yrityksellä on tällainen kyky reagoida asiakkaidensa osoittamiin signaaleihin, ei yrityksellä voi olla kuvaa asiakkaan ostoputkesta. Ostoputkea tuntematta myyjä ei voi rakentaa omaa myyntimahdollisuuksiin perustuvaa myyntiputkeaan. Kun asiakkaiden ostokäyttäytyminen on tunnistettu, jaetaan ostokäyttäytyminen vaiheisiin, joiden perusteella jokaisen myyntimahdollisuuden status voidaan ymmärtää. Vain näin tekemällä voidaan laatia myynnille ja markkinoinnille tehokkaat keinot käsitellä ja sitouttaa potentiaalisia asiakkaita myyntiputkessa eteenpäin. Tomanin ja kumppaneiden (2017) mukaan nykypäivän parhaat toimittajat eivät pelkästään auta asiakkaitaan päättämään mitä ostaa ja milloin. Parhaat toimittajat laativat asiakkaidensa ostoprosessille tiekartan, tunnistavat ja raivaavat asiakkaan kohtaamia esteitä, suunnittelevat asiakaskohtaisia suosituksia ja seuraavat asiakkaan etenemistä ja onnistumista läpi koko hankintaprosessin. Tomanin ja kumppanit jaottelevat asiakkaan ostoprosessia hidastavat asiat kol-

meen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa hankintaprosessia asiakas kohtaa eniten informaatioon liittyviä haasteita, kuten mistä löytää mielekästä informaatiota hankintaan liittyen. Toisessa vaiheessa asiakasta hidastavat ihmisiin ja eri sidosryhmien prioriteettien ristiriitaisuuksiin liittyvät asiat. Kolmannessa vaiheessa asiakasta hidastavat eri ratkaisuvaihtoehtojen lukumäärään ja kompleksisuuteen liittyvät asiat. (Toman ym. 2017).

Asiakkuuksienhallinnan johtamisen ja myynnin tukemisen työkaluina toimiviin CRM-järjestelmiin tuotavan asiakastiedon hyödyntämisen tärkeys kasvaa jatkuvasti (Rygielski ym. 2002). CRM-järjestelmän tuottaman tiedon tehtävä on kertoa myynnille missä kohtaa ostoprosessiaan asiakas on, jotta myynti voi raivata esteitä asiakkaan ostoprosessin onnistumisen ja etenemisen tieltä (Toman ym. 2017). Moni yritys tekee kuitenkin Pattersonin (2007) mukaan virheen siinä, että ne investoivat CRM-tietojärjestelmiin tai kuvaavat myyntisuppilonsa vaiheineen ensimmäisenä - yritykset suunnittelevat prosessinsa itseään varten, eivätkä asiakkaitaan varten. Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen tarkoittaa Pattersonin mukaan asiakkaan vaiheittaisten sitoutumista ilmaisevien signaalien kuuntelemista ja niihin vastaamista. Asiakkaan ostoprosessiin perustuva myyntiputki mahdollistaa erilaisen datan keräämisen putken eri vaiheista ja kerätyn datan hyödyntämisen. Lisäksi malli auttaa tunnistamaan myynnin pullo-kaulat ja synkronoimaan myynnin ja markkinoinnin toimia paremmin yhteen. (Patterson 2007). Myös Greenberg (2010) puhuu CRM 2.0 -ajattelusta, jonka tärkeä ero aiempaan CRM-malliin on se, että keskittyminen yrityksen itsensä toimintoihin on jätettävä taka-alalle. Sen sijaan tulisi keskittyä iteratiivisiin asiakasprosesseihin, sekä kuuntelemaan, sitouttamaan asiakkaita ja mahdollistamaan erilaisia vaikutuksen yhtymäkohtia asiakkaan ja yrityksen välillä. (Greenberg 2010).



Kuva 5: Myyntiputkimalli Pattersonin (2007) mukaan.

2.3 Datan hyödyntäminen B2B-asiakkuuksienhallinnassa

2.3.1 CRM-järjestelmät

Menestyksekkään asiakkuuksienhallinnan ja asiakastiedon hyödyntämisen välinen yhteys vahva. Teknologia mahdollistaa nykyisin tehokkaan tiedon keräämisen, hallinnan ja käytön myynnin ja markkinoinnin tukena osana asiakkuuksienhallintaa. Asiakaskeskeisen ajattelun keskiössä on liiketoimintastrategia, joka perustuu asiakkaiden aktiiviseen kuunteluun. Tämän strategian keskeinen osa on CRM-järjestelmä, jonka avulla asiakassuhteita voidaan tehokkaasti hallita. (Kelly 2000; Johnston & Marshall 2008). Nykyiset asiakkuuksienhallintajärjestelmät tarjoavat tehokkaan työkalun systemaattiseen asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen myynnissä ja markkinoinnissa, sekä mahdollistavat käytännön suhdemarkkinoinnin siihen tarkoitettujen järjestelmien avulla (Rygielski ym. 2002). CRM-järjestelmä on siis työkalu, joka tarjoaa alustan pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen, hallintaan ja ylläpitoon (Hendrics ym. 2005).

Hendricksin ja kumppaneiden (2005) mukaan CRM-järjestelmän ominaisuuksia ovat mm. myynnin automaatio, tiedon varastointi ja analysointi, päätöksenteon tuki, sekä raportointi. Järjestelmän tarkoitus on hallita ja koota laadukas asiakastieto saataville kaikille sitä tarvitseville. Järjestelmän tarkoitus on koota asiakastiedot yhteen paikkaan, jossa tietoa voidaan hallita yksittäisten henkilöiden ylläpitämien hajanaisten muistioiden sijaan. Tällöin voidaan estää organisaatiota kadottamasta asiakastietoaan. (Hendricks ym. 2005). Shoemakerin (2001) mukaan yrityksen organisaatiossa useat eri funktiot hyötyvät CRM-järjestelmän käytöstä. Khodakarami ja Chan (2014) jaottelevat CRM-järjestelmien elementit analyttisiin, operatiivisiin ja yhteistoiminnallisiin. Yhteistoiminnallisen asiakkuuksienhallinnan tehtävä on kasvattaa koko yrityksen organisaation asiakasymmärrystä ja oppimista (Khodakarami & Chan 2014). Shoemakerin (2001) mukaan myynnin kannalta CRM-järjestelmän pääfunktioina ovat kontaktien hallinta, asiakkuuksien aktiivisuuden ja niihin liittyvien toimien seuranta, tilausten ja tarjousten hallinta, sekä myyntiprosessin eri vaiheiden hallinta. Myynnin kannalta suurimmat hyödyt CRM-järjestelmästä saadaan, mikäli se on integroitu vaihtamaan tietoa eri taustajärjestelmien, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. CRM-järjestelmän tehtävä onkin tarjota myynnille laadukasta dataa asiakkaista ja myyntimahdollisuuksista. CRM-järjestelmä antaa myynnin johdolle mahdollisuuden analysoida myyntiputkea ja tehostaa myyntiprosessia ja ennustettavuutta, sekä parantaa myynnin raportointia. (Shoemaker 2001). Bahramin ja kumppaneiden (2012) mukaan modernin CRM-järjestelmän ominaisuuksiin kuuluu kyvykkyys analysoida asiakastietoa ja löytää siitä mielenkiintoisia ja yrityksen kannalta hyödyllisiä näkökulmia asiakkaisiinsa ja heidän käyttäytymiseensä. CRM-järjestelmän tärkeimmät tehtävät ovatkin siten prosessoida asiakasdataa ja rakentaa asiakas-

profilointeja ja analyysyjä prosessoidun sekä muun saatavilla olevan datan avulla. (Bahrami ym. 2012).

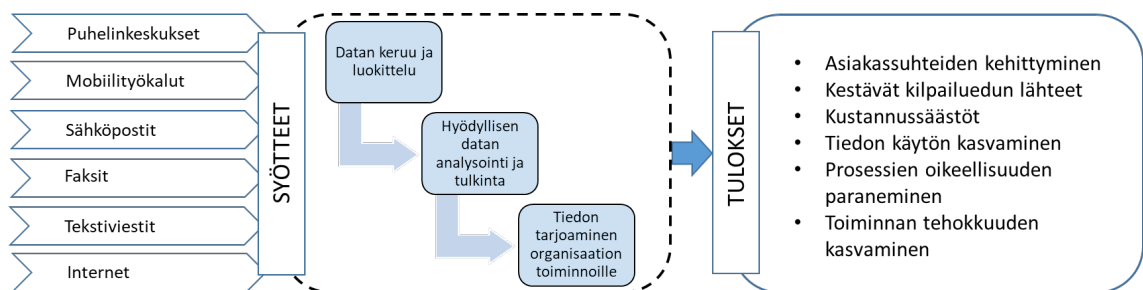
2.3.2 Tiedonhallintaprosessi ja analyttinen CRM

Kellyn (2000) mukaan asiakaskeskeisen asiakasstrategian menestymisen edellytys on tuntea täysin omat olemassa olevat asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä. Tämän kautta on mahdollista ymmärtää asiakkuuden elinkaari, asiakasuskollisuus, riski, kannattavuus ja asiakassegmentointi. Kun asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä ymmärretään, voidaan jatkaa asiakaskeskeisen strategian kehittämistä tätä ymmärrystä hyödyntävään älykkyyteen. (Kelly 2000). Älykkyys on organisaation kannalta mielenkiintoista ja päätöksenteon kannalta hyödyllistä ymmärrystä, joka on jalostettu erilaisista datalähteistä, joiden data itsessään ei ole hyödyllisessä muodossa (Ranjan & Bhatnagar 2011). Paynen ja Frown (2005) mallissa asiakastiedon käsittelyä ja hyödyntämistä asiakkuuksienhallinnassa kutsutaan tiedonhallintaprosessiksi. Sen tehtävä on tarjota kaikille asiakkuuksienhallinnan prosesseille riittävä infrastruktuuri asiakastiedon tallentamiseksi. Tiedonhallintaprosessin keskeisiä työkaluja ovat siis sovellukset ja työkalut, joiden päämääränä on kerätä ja jalostaa asiakastietoa liiketoimintaan ja asiakkuuksienhallintaan liittyväksi ymmärrykseksi. (Payne & Frow 2005). Tätä kutsutaan myös liiketoimintatiedon hallinnaksi (Business Intelligence) (Ranjan & Bhatnagar 2011). Vaikka CRM mielletään usein pelkäksi teolliseksi näkökulmaksi asiakastiedon keräämiseksi, on tiedonhallintaprosessin tärkein tehtävä kuitenkin nimenomaan jalostaa kerättyä asiakastietoa asiakasymmärrykseksi. (Payne & Frow 2005). Tosiasiassa CRM-järjestelmät epäonnistuvat usein realisoimaan potentiaalinsa. Usein suurin yksittäinen syy tähän on se, että datan laatu ja käsittely eivät ole riittävällä tasolla hyötyjen ulosmittaamiseksi (Kelly 2000).

Asiakkuuksienhallinnan tiedonhallintaprosessia aiempi tutkimus kuvaa myös termillä analyttinen CRM. Sen tehtävä on auttaa löytämään tuntematonta ja piilossa olevaa ymmärrystä asiakasdataa analysoimalla. Analyttinen CRM sekä tiedonlouhintatyökalut ja menetelmät auttavat keräämään, varastoimaan ja käsittelemään tehokkaasti asiakasymmärrystä asiakasdatan perusteella. (Ranjan & Bhatnagar (2011). Linoffin ja Berryn (2011) mukaan tiedon louhimisella (Data Mining) tarkoitetaan erilaisissa tietokannoissa piilevän tiedon esiintuomista ja hyödyntämistä. Tiedon louhinta on liiketoimintaprosessi suurten tietomäärien analysointia liiketoiminnan kannalta mielenkiintoisten sääntöjen ja mallien löytämiseksi. (Linoff & Berry 2011). Rygielskin ja kumppaneiden (2002) mukaan tiedon louhinta voidaan jaotella yleisellä tasolla kolmeen alueeseen. Löytöjen etsinnässä (Discovery) on kyse prosessista, jossa tietokantaa tarkastellaan tutkimusmatkanomaisesti, ilman etukäteen laadittua hypoteesia tai ideaa siitä, mitä mahdolliset löydökset voisivat olla. Ennakoivassa mallintamisessa (Predictive Modelling) käytetään tietokannasta jo löydettyjä tapahtumasarjoja ja hyödynnetään niitä tulevaisuuden ennustamisessa. Kolmas alue on poikkeavuustarkastelu (Forensic Analysis), jossa löydettyjä malleja verrataan

dataan tavoitteena löytää poikkeavia ja erikoisesti käyttäytyviä tapauksia. (Rygielski ym. 2002).

Rygielskin ja kumppaneiden (2002) mukaan tiedonlouhinta on yksi metodi, jota käyttämällä yritykset voivat lisätä asiakassuuntautuneisuuttaan oppimalla kuuntelemaan asiakkaitaan paremmin. Tiedonlouhinnan kannalta asiakkuuksienhallinnan haaste on teknologiaa ja dataperusteista analytiikkaa käyttäen lisätä asiakasymmärrystä, jotta yrityksen strateginen päätöksentekokyky ja taktisten markkinointitoimien kyky paranisivat. Tämän markkinointiälykkyyden kriittiset komponentit ovat asiakasdatan käsitteleminen ja asiakasymmärryksen löytäminen. Yritykset voivat käyttää asiakkaistaan itse keräämäänsä sisäistä dataa tai hankkia dataa ulkopuolelta. (Rygielski ym. 2002). Bahramin ja kumppaneiden (2012) mallissa CRM-järjestelmän datalähteinä toimivat kaikki tietojärjestelmät, joita yritys käyttää välineinä kanssakäymisessään asiakkaidensa kanssa. Prosessoimalla ja yhdistelemällä raakadataa saadaan lopputulokseksi yrityksen kannalta arvokasta tietoa. Tällä tiedolla voidaan parantaa asiakassuhteita ja saavuttaa kilpailuetua, vähentää kustannuksia yhtenäistää prosesseja ja parantaa oman toiminnan tehokkuutta (Bahrami ym. 2012). Asiakasdatan käsittelemisellä voidaan ymmärtää sisäisesti kerätyn raakadatan kokoaminen lisäksi myös ulkoisen datan koostaminen, varastointi, käsittely ja käyttäjien kannalta hyödyllisen tiedon kerääminen. Tämä prosessi jatkuu asiakasymmärryksen löytämisellä. Siinä hyödynnettävissä olevaa dataa analysoidaan ja jalostetaan liiketoiminnan kannalta mielenkiintoisten johtopäätösten saavuttamiseksi. (Rygielski ym. 2002).



Kuva 6: Asiakkuuksienhallintajärjestelmän rooli tuotetun asiakasdatan käsitteilyssä (Bahrami ym. 2012).

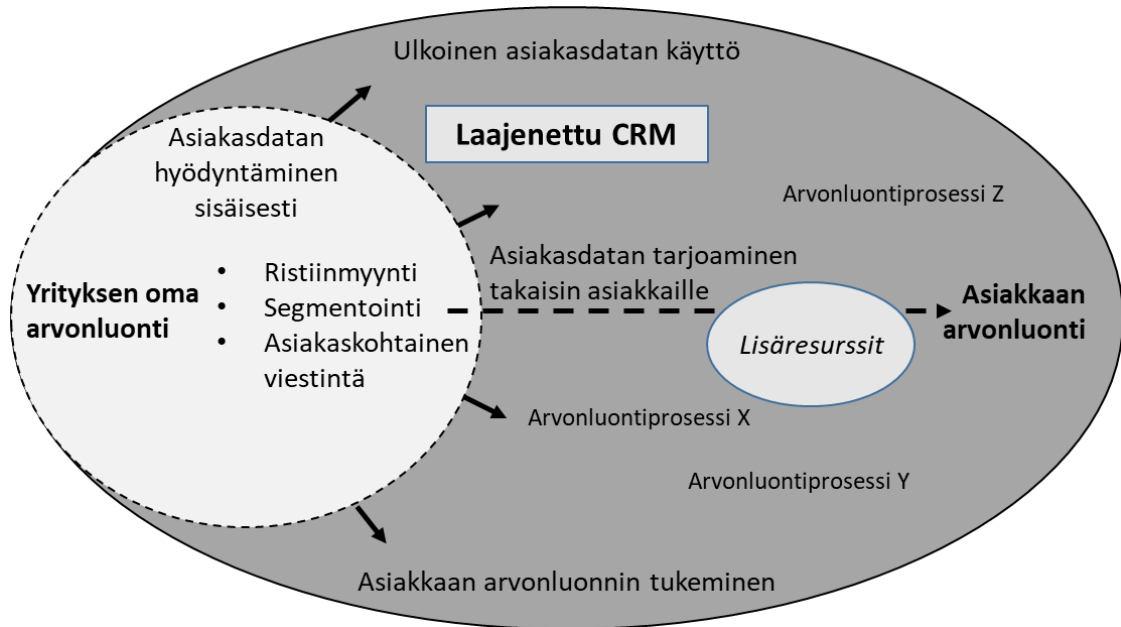
D'Haenin ja kumppaneiden (2013) mukaan yritysten olemassa olevien asiakkuuksien tietoja sisältävät sisäiset tietokannat eivät kuitenkaan aina riitä, vaan yrityksen ulkopuolisen tiedon merkitys korostuu etenkin uusasiakashankinnassa. Sisäisistä tietokannoista voidaan saada yrityksen omista nykyisistä asiakkaista sellaista tietoa, jota ei ole mistään muualla saatavissa. Täydentääkseen omia itse keräämiään asiakastietoja monet yritykset hankkivat käyttöönsä ulkoista dataa sen keräämiseen keskittyneiltä ulkoisilta toimittajilta. Ulkoisissa ja sisäisissä tietokannoissa olevan tiedon yhdistäminen on kuitenkin monesti ongelmallista ja johtaa käytettävissä olevan yhteisen datan heikkoon laatuun. (D'Haen ym. 2013). Wilsonin (2006) mukaan ulkoisten tietokantojen etuihin

kuuluu se, että niitä tarjoavat yritykset ovat yleensä ylläpitäneet ja keränneet tietokantaansa pitkältä aikajaksolta ja ovat jäsentäneet tiedot käyttöä palvelevasti. Tekniikan kehittymisen myötä ulkoisia tietokantoja voidaan käyttää moninlaisin tavoin markkinointikampanjoiden kohdentamiseen sekä uusille että olemassa oleville asiakkuuksille. Parhaimmillaan ulkoisten tietokantojen hyödyntäminen yhdistettynä asiakkuuksienhallinnan johtamiseen kannustaa etsimään uusia mahdollisuuksia erityisesti potentiaalisimpien partnerien kanssa. (Wilson 2006). Maun (2018) mukaan monet yritykset kokevat CRM-järjestelmiensä käyttöönoton epäonnistuneeksi, koska yritykset kokevat, etteivät ne ole saavuttaneet siihen liittyviä tavoitteitaan. Tämä johtuu yleensä siitä, että yritykset eivät ole osanneet valita ja yhdistellä oikeaa dataa analytiikkajärjestelmiinsä. Analyttiset CRM-järjestelmät voivat hyötyä merkittävästi ulkoisen datan yhdistelemisestä yrityksen omaan dataan. Erityisesti ulkoisen datan yhdisteleminen yrityksen omiin datalähteisiin auttaa asiakkaan käytöksen ja tarpeiden ennakoinnissa (Mau 2018).

2.3.3 Dataperusteiset liiketoimintamallit

Asiakkuuksienhallinnasta on tullut entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä. Asiakkuuksienhallinnan käsite on kuitenkin usein painottunut myyvän yrityksen omiin toimintoihin ja tietotekniikkaan (Bukhari & Kazi 2016). Cambra-Fierron ja kumppaneiden (2017) mukaan pelkän asiakasorientoituneisuuden (Customer Orientation) sijaan tulisi asiakkuuksienhallintaa ajatella markkinaorientoituneisuutena (Market Orientation). Markkinaorientoituneisuus yhdistettynä tiedonhallintaan (Knowledge Management) edistää asiakkuuksienhallinnan onnistumista pelkkää aiempaa asiakasorientoituneisuutta enemmän. Yritysten on mahdollista luoda suurempaa asiakasarvoa panostamalla oman liiketoimintansa kannalta tärkeisiin tiedonhallinnan osa-alueisiin. Teknologian sijaan huomion tulisi olla oikeanlaisen osaamisen ja siihen tähtäävien ohjelmien hankkimisessa. (Cambra-Fierro ym. 2017).

Saarijärven ja kumppanien (2013) mukaan lisääntynyt yritysten asiakkaitaan keräämä data on lisännyt palveluihin suuntautuvien liiketoimintastrategioiden mahdollisuuksia. Saarijärvi ja kumppanit puhuvatkin laajennetun asiakkuuksienhallinnan käsitteestä. Siinä keskiössä on arvon tuottaminen asiakkaalle tämän omaa dataa hyödyntämällä. Uudenlaisessa palvelukeskeisessä liiketoimintastrategiassa toimittajan on mahdollista tarjota asiakkaasta keräämäänsä ja rikastamaansa asiakasdataa takaisin asiakkaalle, jotta asiakas voi edelleen käyttää tätä dataa omassa arvontuontiprosessissaan. Toimittajan palvelustrategiana onkin tällöin pyrkiä saavuttamaan se, että asiakas luo toimittajan tarjoamalla datalla arvoa itselleen omissa prosesseissaan. (Saarijärvi ym. 2013). Bukhari ja Kazi (2016) lisäävät, että asiakkaiden valinta on tärkeässä roolissa myös tiedonhallinnan ja asiakasdatan käsittelyn kannalta, jotta yritys voi muodostaa oikein kerätystä ja käsitellystä datasta arvoa oikeille asiakkaille heidän omaa arvontuontiprosessiaan varten (Bukhari & Kazi 2016).



Kuva 7: Asiakasdatan käytön laajentaminen oman yrityksen arvonluonnista asiakkaan arvonluontiin (Saarijärvi ym. 2013).

Asiakasorientoitumisen kehittyessä markkinaorientoituneisuudeksi voidaan kerätä tietoa koko toimialan markkinasta (Cambra-Fierro ym. 2017). Liiketoimintamallien uudistumisen myötä asiakasdatan rooli onkin Saarijärven ja kumppanien (2013) mukaan viime vuosina siirtynyt datan jakamisen aikakaudelle. Asiakasdata nähtiin aiemmin myyjän resurssina, mutta jalostamalla keräämäänsä asiakasdataa yritys voi tarjota datan takaisin asiakkaalle tämän omaksi resurssiksi. Tämä laajentaa asiakkuuksienhallinnan käsitettä toimittajan organisaation ulkopuolelle ja jopa yrityksen asiakkaiden väliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämä malli korostaa arvon yhteisluomista ja asiakkaan palvelua hänelle relevantin datan avulla. (Saarijärvi ym. 2013). Kun arvoajattelua laajennetaan koskemaan myös asiakkaan itse luomaa arvoa, voidaan asiakkuuksienhallinnan käsitettä laajentaa huomioimaan entistä enemmän palveluliiketoiminnan teoriaa ja palveluperusteisempia liiketoimintamalleja (Saarijärvi ym. 2014).

2.4 Tutkimusmalli

Asiakkuuden elinkaarimalli tarjoaa hyvän viitekehyksen asiakastiedon hyödyntämiseen ja lounintaan asiakkuuksienhallinnassa. Elinkaaren vaihe kertoo siitä, millaista dataa asiakkaasta on tarjolla. Vastaavasti elinkaaren vaihe kertoo, millainen data on siinä elinkaaren vaiheessa mielenkiintoista. (Rygielski ym. 2002). Elinkaarimallin ja datan hyödyntämisen näkökulmasta on tehty aikaisempaa tutkimusta, mutta sen sijaan datan hyödyntämisestä myyntisupplomallin näkökulmasta ei ole juurikaan aikaisempaa tutkimusta. B2B-yritysten tulisi keskittyä myynnin resurssien käytön optimoimiseksi enemmän jo myyntiputkessa

oleviin liideihin ja myyntimahdollisuuksiin, kuin uusien liidien tuottamiseen. Tyypillisiä myynnin ongelmia ovat suppiloon tuodut huonolaatuiset liidit, jotka kuluttavat turhaan myynnin resurssia. Toiseksi, myyjät eivät usein tiedä sitä, milloin asiakas on valmis ostamaan. Aiemman tutkimuksen valossa myyntisuppilon eri vaiheisiin tulisi myynnin resurssien käytön tehostamiseksi tuoda laadukasta asiakasdataa indikoimaan liidien ja myyntimahdollisuuksien ajankohtaista tilaa. Myyntisuppilon sijaan tulisi tavoitella enemmänkin myyntiputkea, jossa myynnin ja markkinoinnin toimet on keskitetty oikeisiin liideihin ja myyntimahdollisuuksiin tehokkuuden ja asiakaskeskeisen toimintamallin edistämiseksi. (Hasselwander 2006; Patterson 2007).

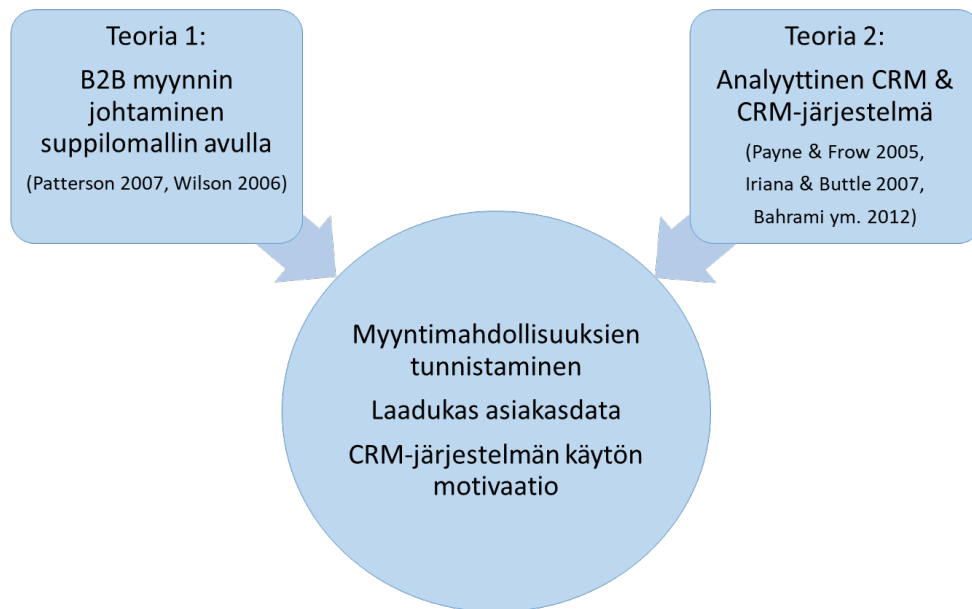
Keskeiseksi ongelmaksi myynnin johtamisessa CRM-järjestelmän tuottaman näkökulman kannalta nousee aiemman tutkimuksen pohjalta datan heikko laatu. Tällöin datan laatu ja käsittely eivät ole riittävällä tasolla hyötyjen ulosmittaamiseksi. Asiakaskeskeisen asiakasstrategian menestymisen edellytys on tuntea täysin omat olemassa olevat asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä. (mm. Kelly 2000). Esimerkiksi myyntiä liidien arvioimisessa avustavia menetelmiä ja analyysityökaluja on olemassa, mutta pullonkaulaksi näiden mallien käyttämisessä muodostuu yleensä käytettävissä olevan datan heikko laatu. (D’Haen ym. 2013). Tutkimusta löytyy paljon CRM:n tuottaman datan hyödyntämisessä B2B-kontekstissa uusiasiakashankinnassa (Wilson 2006, D’Haen ym. 2013), mutta tutkimusta ei ole tehty niin paljoa näiden menetelmien hyödyntämisessä olemassa olevien asiakkaiden palvelemisessa asiakkuuksien pitkäaikaisen kehittämisen kannalta.

Teoreettisen tutkimuksen avainlähteinä toimivat datanäkökulmasta toteutetut asiakkaiden hankkimista käsittelevät tutkimukset. Aiemmin on tutkittu mm. Internetistä vapaasti saatavissa olevan ja kaupallisesti saatavilla olevan datan yhdistämistä oikeiden liidien valitsemiseksi B2B-myyntissä (D’Haen et al. 2012). Näissä tutkimuksissa kuitenkin keskitytään liidin asiakkaaksi tulemisen todennäköisyyteen. Edelleen tätä on mallinnettu D’Haen ja Van den Poelin tutkimuksessa (2013), jossa jatkokehitettiin mallia todennäköisimpien asiakkaaksi asti jalostuvien liidien valitsemiseksi. Tutkimuksessa johdettiin todennäköisyysanalyysiä varten sääntöjä myyjiä haastatteleamalla. Nämä säännöt koskivat sitä, kuinka myyjät muodostavat saatavilla olevan tiedon perusteella itselleen valintakriteerejä parhaiden liidien valitsemiseksi. Ennakoivaa analytiikkaa ja olemassa olevien asiakkaiden internetsivujen analysointia B2B-kontekstissa potentiaalisten asiakkaiden luonteenpiirteiden tunnistamiseksi ovat tutkineet mm. Thorleuchter ja kumppanit (2012). Tässä tutkimuksessa annettiin yritysjohdolle suosituksia asiakkuuksienhankinnan tehostamisesta kehittämällä kohdentamista tavoitelluille asiakkaille. Uusien potentiaalisten asiakkaiden löytämiseksi korkean teknologian B2B-yritykselle on tutkinut myös Wilson (2006). Tässä tutkimuksessa käytettiin kaupallisia ulkoisia tietokantoja, joista valittiin potentiaalisia asiakkaita olemassa olevien asiakkaiden luonteenpiirteiden perusteella.

Aikaisemmin tähän tutkimukseen liittyvää tutkimusta on tehty myös siitä, kuinka ajallisesti ja sisällöllisesti relevantin sisältömarkkinoinnin tuottaminen

tulisi sovittaa asiakkaiden tarpeisiin (Järvinen & Taiminen 2016). Tässä tutkimuksessa yhdistettiin sisältömarkkinointi B2B-myyntiprosessiin. Järvisen ja Taimisen tutkimus jättää kuitenkin tilaa tutkimuksen täydentämiseen Hasselwanderin (2006) esiin nostamien ongelmien korjaamiseksi asiakasdatan hyödyntämisen näkökulmasta olemassa olevien asiakkuuksien hallinnan kannalta.

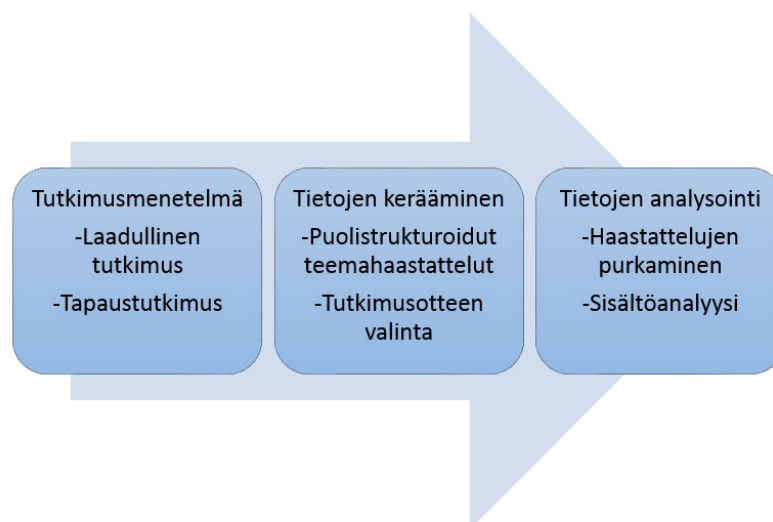
Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetään B2B-myyntien johtamisen teoria analyttisen asiakkuuksienhallinnan teoriaan. Tässä tutkimuksessa on valittu B2B-myyntien johtamisen näkökulmaksi myyntisuppliomalli. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka myyntimahdollisuuksia voitaisiin tunnistaa asiakasdataa hyödyntämällä ja vastata kysymykseen siitä, onko myyntisuppliomalli mielekäs mallinnus asiakassuhteiden johtamiseen B2B-kontekstissa. Lisäksi tavoitteena on kuvailla laadukasta asiakasdataa ja löytää CRM-järjestelmän käyttöä motivoivia tekijöitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen metodologiaa voidaan kuvata prosessilla, jossa ensin valitaan ja perustellaan tutkimusmenetelmä. Seuraavassa vaiheessa valitaan tutkimuksen toteuttamisen kannalta perusteltu tietojenkeruutapa. Kolmannessa vaiheessa valitaan menetelmät tietojen analysoimiseksi. Nämä kolme vaihetta käsitellään seuraavaksi omissa luvuissaan.



Kuva 9: Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

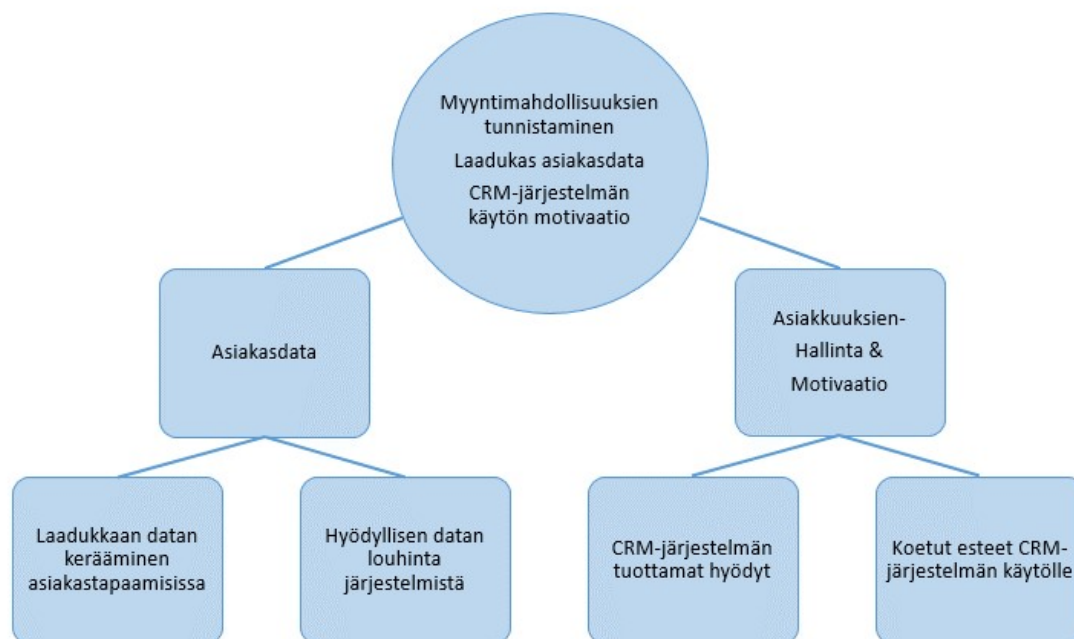
3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kahteen päätyyppiin: Laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään. Hirsjärven ja kumppaneiden (2007) mukaan määrällisessä tutkimuksessa tyypillistä on laajan numeerisen aineiston analysoiminen tilastollisin menetelmin, kun taas laadullisessa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvällisempää tietoa tutkittavasta kohteesta kuin määrällisellä tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa ja todelli-

sisä tilanteissa oikeita ihmisiä haastatellen. Laadullisella tutkimuksella pyritään siten löytämään esiin tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset ilmiöt ja haastattelujen kysymyksiä voidaan tarvittaessa muuttaa. (Hirsjärvi ym. 2007). Bryman ja Bell (2015) kuvailevat laadullista tutkimusta menetelmäksi, joka pyrkii tutkimaan ilmiötä sen omassa kontekstissaan. Myös Yin (2003) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu, kun tutkittava ilmiö on monimutkainen, eikä sen yhteys kontekstiin ole selvä. Ilmiön tutkimiselle monimutkaisessa ympäristössä asettaa haasteita tulokseen vaikuttavien muuttujien suuri määrä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö B2B-ympäristöön liittyvissä tutkimuksissa ei ole yhtä perusteltua kuin laadulliset tutkimusmenetelmät. Tämä johtuu siitä, että B2B-tutkimuksissa on useita sekä yksilöihin, että ympäröivään organisaatioon vaikuttavia muuttujia. Laadullinen tutkimus sopii erityisesti tilanteisiin, jossa halutaan tutkia yksilöiden käyttäytymistä tietyissä tilanteissa, tai tutkia luonnosta käytöstä luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus sopii myös tilanteisiin, jossa halutaan tutkia tiettyjä tapauksia ja kerätä tietoa niihin liittyvistä kausaalisisista yhteyksistä. Määrällinen tutkimus sopii paremmin yleisiin tilanteisiin ja asenteisiin, kun laadullinen tutkimus sopii erityisten ilmiöiden ja rakenteiden tarkasteluun. (Yin 2003).

Laadullisen tutkimuksen tuloksia voi olla vaikea yleistää. Tämä johtuu siitä, että joitakin ilmiöitä täytyy tutkia niiden omassa kontekstissaan, jotta ne voitaisiin täysin ymmärtää. Yleistettäessä konteksti joutuu usein erotetuksi itse ilmiöstä. (Bonoma 1985). Yin (2003) mukaan tapaustutkimusta voidaan pitää pääkeinona päästä käsiksi laadullisen tutkimuksen tarvitsemaan dataan, sillä tapaustutkimusta käytetään suurimmassa osassa laadullisia tutkimuksia. Laadullisen tapaustutkimuksen avulla voidaan hyödyntää eri lähteistä saatuja löydöksiä ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Tapaustutkimusta voidaan kuvailla empiiriseksi tutkimukseksi, jossa käytetään paljon erilaista informaatiota samanaikaisten ilmiöiden tai ihmisten tutkimiseen tietyssä kontekstissa. Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa ilmiön ja tutkimuksen kontekstin rajat eivät ole selviä. Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa tutkimuskysymykset etsivät vastauksia kysymyksiin, kuten mitä ja kuinka. (Yin 2003). Tapaustutkimusten luonteen vuoksi niiden tulokset eivät ole tarkoitettu yleistettäväksi kaikkiin tilanteisiin, minkä vuoksi tapaustutkimusten tulosten yleistettävyyden kritiikki on turhaa (Bryman & Bell 2015).

Tämä tutkimus käsittelee tapausta, jonka avulla pyritään ymmärtämään sitä, kuinka CRM-järjestelmän tuottamaa dataa voidaan hyödyntää B2B-myyntien johtamisessa ja kuinka myyntihenkilöitä voidaan motivoida CRM-järjestelmän käyttöön. Tutkimustyyppiksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, koska tutkimuksessa tiedot hankitaan tarkastelemalla luonnollista tilannetta. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tutkimuksen luonteeseen ja pääkonseptien tarkasteluun. Pääkonseptit kuten CRM, tiedon laatu ja motivaatio ovat kompleksisia käsitteitä ja niiden syvälliseen ymmärtämiseen soveltuu parhaiten laadullinen tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen empiiristä osaa voidaan kuvata yhdistämällä tutkimuksen omat käsitteet ja niiden alakäsitteet.



Kuva 10: Tutkimuksen omat käsitteet laadullisen tutkimuksen viitekehystenä.

Kuvassa 10 esitetään tämän tutkimuksen omat käsitteet alakäsitteineen. Tutkimus toteutetaan valitun kohdeyrityksen kontekstissa, eikä tutkimustuloksia voida yleistää rajoituksitta tämän tapaustutkimuksen ulkopuolella.

3.2 Tietojen kerääminen

Pattonin (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kerätä dataa, joka mahdollistaa moniulotteisen tutkittavan ilmiön tarkastelun sen omassa ympäristössään. Laadullinen tutkimus analysoi dataa, jonka lähde voi olla havainnointi, syvälliset vapaamuotoiset haastattelut tai erilaiset kirjalliset dokumentit. Laadullisen tutkimuksen tekijän on heittäydyttävä havainnoimaan induktiivisesti todellisessa elämässä tapahtuvia ilmiöitä, jotta voidaan muodostaa laadukkaita narratiivisia kuvauksia ja sitä kautta konstruoida tapaustutkimuksia. Induktiiviset analyysit tapaustutkimuksesta pyrkivät löytämään tutkijaa kiinnostavia ilmiöitä ja teemoja. (Patton 2002). Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaksi valittavaa kohdejoukkoa kutsutaan harkinnanvaraiseksi näytteeksi, jonka koko määrittyy haastattelujen kuluessa. Aineistoa ei tarvitse hankkia enempää siinä vaiheessa, kun haastatteluisa alkaa toistua samoja teemoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään tilastollisiin yleistyksiin laajan otoksen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa keskustelu on täysin vapaata käsitellen kuitenkin va-

littua teemaa. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin. Teemahaastattelu on yleinen puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka etenee tiettyjen keskeisten teemojen alueella. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi kuin muut puolistrukturoidut haastattelumuodot, koska kysymykset voivat olla erilaiset eri haastateltaville ja halutessaan tutkija voi syventää eri teemoja eri haastateltaville. Puolistrukturoidut haastattelut ovat hyvä menetelmä, kun haastattelun tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien tulkinnat haastattelun aiheena olevista ilmiöistä ja aihepiireistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000). Haastattelun avulla voidaan saada selville haastateltavan tunteita, muistoja tai tulkintoja, joihin ei olisi mahdollista päästä käsiksi muiden tiedonkeruun menetelmien avulla (Patton 2002). Puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat tarkasti strukturoituja haastatteluita paremmin soveltuvia tutkimuksiin, joille on asetettu etukäteen selvät tutkimuskysymykset. Haastateltavien osallistuminen keskustelujen sisältöön mahdollistaa heidän tuovan merkityksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Yin 2003). Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelu on tutkijalle haastava tiedonkeruun muoto, sillä oikeiden asioiden kysyminen ja tilanteiden tulkitseminen voi aiheuttaa haasteita haastatteluiden toteuttamisessa ja analysoinnissa. Haastattelut tuottavat usein paljon myös epärelevanttia materiaalia. Haastattelijan on tärkeää tutustua ilmiöön etukäteen ennen haastatteluiden toteuttamista ja taustanalyysi auttaa valmistelemaan haastatteluiden teemat ja haastattelurungon. (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Tämä empiirinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimusmenetelmään ja puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, koska tavoitteena on tuoda esiin haastateltavien tulkintoja ja tuntemuksia tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä. Puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat myös oikeutettuja siksi, että ne voivat tuoda esiin uusia teemoja ja näkökulmia tutkittaviin ilmiöihin liittyen. Haastattelurunko laadittiin kuvassa 10 esitetyn tämän laadullisen tapaustutkimuksen viitekehysten avulla. Puolistrukturoituja teemahaastatteluita varten valmisteltiin 17 kysymystä, jotka jaoteltiin neljän eri teeman alle. Haastatteluisa käytetty kysymysrunko on esitelty liitteessä 1. Tiedot kerättiin toteuttamalla haastatteluita kohdeyrityksen myynnin johdolle, jotka on esitelty taulukossa 1.

Haastateltavan tunniste	Rooli kohdeyrityksessä	Myyntikokemus vuosina	Työkokemus kohdeyrityksessä vuosina	Haastattelun toteutustapa
1	Business Area Manager	16	1,5	Kasvotusten
2	Business Area Manager	15	1	Puhelu
3	Business Area Manager	30	3	Puhelu

Taulukko 1. Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän taustansa.

Haastateltavat koostuivat kohdeyrityksen Fleet-liiketoiminnan pohjoismaiden liiketoiminta-alueiden johtajista, jotka valikoituivat luonnollisella tavalla edustaen kaikkia kohdeyrityksen organisaation päämarkkinoiden liiketoiminta-alueiden johtajia. Haastattelut toteutettiin suomeksi ja englanniksi, ja nauhoitettiin myöhempää analysointia varten. Englanninkieliset haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä.

3.3 Tietojen analysointi

Tässä empiirisessä tutkimuksessa kerättyjen tietojen analysoiminen tapahtuu teoreettisen tutkimuksen pohjalta muodostetun viitekehyksen pohjalta ja tutkimuksen asettelun pohjalta. Tutkimuksessa päämielenkiinto on siinä, miten CRM-järjestelmän tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää B2B myynnin johtamisessa ja millaiset asiat motivoivat CRM-järjestelmän käyttöön. Haastatteluissa kerätyn materiaalin tarkastelussa on tärkeää pyrkiä löytämään toistuvia ilmiöitä ja kyetä luomaan niille selityksiä. Samoin on pyrittävä löytämään selityksiä ja yhteyksiä ilmiöiden ja ihmisten käytöksen välillä. On huomioitava, että osaan kysymyksistä vastaus saattaa tulla eri kohdassa haastattelua.

Haastattelussa kerätyn materiaalin analysointi alkoi nauhoitettujen haastatteluiden purkamisella. Eskola ja Suoranta (1998) kuvaavat yleisesti haastattelujen purkamisen päävaiheita vastausten tyypittelyä ja analysointia. Laadullisen aineiston analysointiin on useita erilaisia tapoja, mutta analysointia ei voi tehdä sattumanvaraisesti. Soveltuvan analysointimenetelmän valinnan tulee perustua tutkimuksen päämäärään, datan keräämismetodeihin, sekä tutkimuksellisiin metodipäätöksiin. Koska laadullisen aineiston tulkitsemiseen ei ole yhtä selkeää tapaa, analysointi nähdään monesti vaikeaksi ja analysoinnin riskinä on tutkimuksen reliabiliteetin heikkeneminen. (Eskola & Suoranta 1998).

Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan laadullisen aineiston analysointiin voidaan käyttää sisältöanalyysimallia. Ensimmäisessä vaiheessa kerättyä dataa karsitaan ja data pyritään ryhmittelemään analysointia tukevalla tavalla. Toisessa vaiheessa dataa havainnollistetaan ymmärrettävällä ja tiivistetyllä tavalla. Tämä voidaan tehdä laatimalla taulukoita ja käyttämällä lainauksia perustuen haastatteluissa tehtyihin löydöksiin. Kolmannessa vaiheessa voidaan edellisten vaiheiden pohjalta muodostaa johtopäätöksiä keskeisimmistä löydöksistä. Tavoitteena on muodostaa analyttinen ja kontekstia kuvaava malli kerätyn aineiston pohjalta. Tämän mallin tulee olla linkitetty tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Miles & Huberman 1994). On huomioitava, että tutkimuksen ei tarvitse tavoitella tulosten yleistettävyyttä muuhun kuin tutkimustapauksen omaan kontekstiin.

Tässä tutkimuksessa haastattelut analysoitiin ensin yksittäin. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin teemoittain ja vertailtiin löydöksiä aiempaan teoriaan. Luvussa 4 haastatteluiden löydöksiä esitellään tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja luvussa 4.3 tulokset esitetään yhteenvetona tämän tutkimuksen löydökset. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

3.4 Kohdeyrityksen valinta ja esittely

Kohdeyritys on autoiluun ja rengaspalveluihin keskittynyt kasvava ketju, johon kuului vuoden 2016 lopussa 1501 myyntipistettä 27 maassa. Vuoden 2016 liikevaihto oli 334,8 miljoonaa euroa ja voitto (EBIT) -8,1 miljoonaa euroa. Kattavimmin kohdeyritys toimii pohjoismaissa, Venäjällä ja Ukrainassa. Yrityksellä on omia myyntipisteistä pohjoismaissa, Venäjällä, Yhdysvalloissa ja Sveitsissä yhteensä 212 kappaletta (2016). Lisäksi Ketjuun kuuluu yhteensä 1289 franchising-, ja partner -myyntipistettä. Kohdeyritys laajentaa jatkuvasti kumppaniverkostoaan.

Kohdeyrityksen kattavasta myyntiverkostosta löytyy laaja valikoima renkaita henkilö-, paketti- ja kuorma-autoihin sekä moottoripyöriin. Lisäksi myymälöissä tarjotaan myös erilaisia autoiluun liittyviä tuotteita ja huoltopalveluita. Kohdeyritys myy vuosittain yli miljoona henkilö- ja pakettiauton rengasta sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Myytäviä merkkejä ovat mm. johtavien rengasvalmistajien tuotteet. Rengas- ja vanneasennusten lisäksi kohdeyrityksen myyntipisteissä asiakas voi tarkistuttaa autonsa ohjauskulmat, huollattaa ilmastoinnin sekä hoitaa samalla muutkin autoon liittyvät huollot. Kohdeyritys tarjoaa myös rengashotellipalveluita. Kohdeyrityksellä on myös verkkokauppa, josta tuotteita ja palveluita voi ostaa tai varata.

Kohdeyrityksen strateginen tehtävä osana omistajansa konsernia laajentaa renkaiden jakeluverkostoa ja voittaa markkinaosuuksia omistajana toimivan rengasvalmistajansa avainmarkkinoilla. Myyntipisteiden toimintamallia kehitetään rengasmyynnistä kohti autojen huoltamista ja palvelumyyntiä, minkä vuoksi ketjua laajennetaan myös paikallisia huoltoliikkeitä ostamalla. Kohdeyrityksen tavoitteena on laajentaa verkostoaan ja kasvattaa erityisesti palvelumyyntiään.

Yritysassiakkaita varten erilaisia rengas- ja palveluratkaisuja pyritään kehittämään asiakkaiden lähtökohdista. Esimerkkeinä yritysasiakkaille suunnatuista palveluista on mm. raskaan kaluston 24h rengasrikkopalvelu, jolla pyritään minimoimaan asiakkaalle tämän kaluston seisomisesta aiheutuvat haitat. Kohdeyrityksen Industrial -konsepti puolestaan ylläpitää tietyillä toimipisteillä erityistä palvelukykyä kohdesegmenttinsä asiakkaille. (Lähde: Kohdeyrityksen ja yrityksen omistajan verkkosivut).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään ja kuvaillaan empiirisen tapaustutkimuksen löydökset. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan johdetuista käsitteistä. Käsitteiden pohjalta muodostettiin myös haastattelurungon teemat, eli tutkimustulosten käsittely pohjautuu samaan jaotteluun kuin tutkimuksen käsitteet ja haastattelujen teemat. Teemat liittyvät vahvasti toisiinsa, eikä teemakohtainen jaottelu ole täysin selvästi rajattavissa. Siihen ei toisaalta pyritäkään, vaan tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva valitussa tutkimustapauksessa. Teemakohtaisten tulosten jälkeen luvussa 4.3 esitetään yhteenveto haastattelututkimuksen tuloksista.

Haastatteluissa kysymykset käsittelivät sekä nykytilaa kohdeyrityksessä, että sitä, mikä voisi olla ideaalinen tilanne. Tässä tapaustutkimuksessa osa kysymyksistä liittyy kohdeyrityksen nykyiseen käytössä olevaan CRM-järjestelmään ja siihen, kuinka kyseistä järjestelmää voitaisiin kehittää. Toisaalta osa kysymyksistä kannustaa haastateltavia pohtimaan nykyjärjestelmän kehittämisen kannalta mielenkiintoisia näkökulmia ja kehitysehdotuksia. Tavoitteena tällaiselle kysymysten jaottelulla on kartoittaa nykytilaa ja sitä, miten asioiden toivottaisiin olevan.

4.1 Laadukas asiakasdata ja myyntimahdollisuuksien tunnistaminen

4.1.1 Laadukkaan asiakasdatan kerääminen asiakaskohtaamisissa

Haastattelujen ensimmäinen teema käsitteli laadukkaan asiakasdatan keräämistä asiakaskohtaamisissa. Kohtaamisia ei rajattu tarkoittamaan vain fyysistä tapaamista, vaan mitä tahansa kontaktia asiakkaaseen, jossa myyjän on mahdollista kerätä asiakkaaseen liittyvää tietoa, jota ilman asiakaskontaktia ei ole mahdollista saada kerätyksi. Tutkimusasettelussa mielenkiinnon kohteena oli kerätty asiakasdata ja sen laatu. Myyjillä on ainutlaatuinen mahdollisuus kerätä

muutoin vaikeasti saatavilla olevaa asiakastietoa kohdatessaan ja ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. CRM-järjestelmää hyödyntämällä kerättyä asiakasdataa on mahdollista koostaa ja tallentaa yhteiseen paikkaan, sekä hyödyntää kerättyä asiakastietoa asiakassuhteen hoidossa ja vaalimisessa luoden edellytykset vastata asiakaskohtaisiin tarpeisiin. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli johdatella haastateltavaa aihealueeseen ja kartoittaa sitä, mikä tutkittavassa kontekstissa on sellaista hyödylliseksi ja keräämisen arvoiseksi katsottua asiakastietoa, jota muutoin on vaikea saada.

Asiakastiedon keräämisen voidaan ajatella jakautuvan kahteen osaan: Tietoon asiakkaasta yrityksenä ja tietoon asiakkaasta organisaatioina ja ihmisinä. Yritysnäkökulmasta asiakaskohtaamisissa tulisi kartoittaa asiakkaan tilannetta ja olla siitä jatkuvasti ajan tasalla. Myyjän tulisi aina pyrkiä keräämään tietoa asiakasyrityksen yleistilanteesta ja tämän liiketoiminnan kehittymisen suunnasta. Toimittajan kannalta erityisen mielenkiintoista on asiakkaan meneillään olevat hankkeet ja asiakkaaseen liittyvät uutiset. Asiakkaan oman liiketoiminnan ymmärrys on toimittajan kannalta kenties kaikista oleellisinta asiakastietoa: Millaista asiakkaan oma liiketoiminta on ja miten se on mahdollisesti muuttumassa? Asiakas voi esimerkiksi toimia tuote- tai palveluliiketoiminnassa, jonka vuoksi tarve toimittajien suhteen vaihtelee. Asiakkaan oman liiketoiminnan ymmärtämisen avulla toimittaja voi profiloida asiakkaan ja suunnitella tämän yksilöllisten tarpeiden ja oman liiketoimintastrategian mukaista tarjoomaa. Tutkittavassa liiketoiminnassa on erittäin oleellista tietää asiakkaan kalustomäärät ja sen kehityksen suunta, eli onko asiakas investoimassa lisätäkseen kapasiteettiaan vai hakemassa kenties säästöjä olemassa olevaan kalustoonsa liittyen. Tarvekartoituksen avulla pyritään varmistumaan siitä, että asiakkaalle tarjotaan juuri oikeita tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat tämän tarvetta. Esimerkiksi haastateltavan 1 mukaan tärkeintä asiakastiedon keräämistä on asiakkaan tarvekartoituksen laatiminen:

"H1: Huononkin myyjän pitää pystyä minimissään kartoittamaan asiakkaan nykyinen tuote- ja palvelutarve."

Asiakkaan organisaatio- ja henkilökohtaisella tasolla asiakaskohtaamisissa on tärkeää oppia tuntemaan asiakkaan organisaatio ja sen toiminta. Toimittajan on tiedettävä, miten asiakas tekee päätöksensä ja ketkä niitä tekevät. Tekeekö asioista päättävä taho päätöksiä tunne- vai faktapohjaisesti, tai mitkä ovat päättäjän henkilökohtaiset mieltymyksen kohteet? Päättäjien lisäksi on pyrittävä tunnistamaan muut päätöksiin tai toimintaan vaikuttavat ihmiset asiakkaan organisaatiossa. Onnistuneen asiakasyrityksen tarvekartoituksen ja asiakkaan organisaation tuntemisen perusteella myyjän on mahdollista tehdä oikealle henkilölle oikea tarjous, jolloin tarjousten läpimenoprosentti paranee oleellisesti.

Toimittajalle avautuu asiakaskohtaamisissa mahdollisuus myös muutoin vaikeasti saatavilla olevan kilpailijatiedon keräämiseen. Asiakkaalta on mahdollista saada tietoa markkinahinnoista ja siitä, millaisia toimia tai kampanjoita kilpailijat tekevät markkinassa. Tämän lisäksi toimittajan tulee aina asiakaskoh-

taamisissa kartoittaa sitä, mikä on oma tilanne muihin toimittajiin nähden kyseisen asiakkaan hankinnoissa. Ketä mahdolliset muut toimittajat ovat ja mikä on oma osuus asiakkaan hankinnoista suhteessa kilpailijoihin? Toimittajalle on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaan hankintastrategia ja se, onko kyseisen asiakkaan kohdalla mahdollisuus kasvattaa omaa osuutta tai tehdä lisämyyntiä. Tällainen asiakastieto auttaa toimittajaa omien ennusteidensa laatimisessa ja myyntinsä aktiviteettien kohdentamisessa mahdollisimman tuottavaan työhön.

Toimittajan on kerättävä myös tietoa siitä, kuinka se voisi kehittää toimintaansa yhdessä asiakkaan kanssa. Esimerkkeinä tällaisesta on esimerkiksi markkinointitoimien suunnittelu yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta varmistetaan asiakkaan oman markkinoinnin kanssa linjassa oleva toimittajan markkinointi. Asiakassuhteen kehittämisen kannalta myös muu asiakassuhteen kehittämiseen liittyvä tieto tulee kerätä. Jokaisen asiakaskohtamisen osalta on tärkeää myös laatia muistio seuraavia tapaamiskertoja varten siitä, mitä asiakaskohtamisessa käsiteltiin, päätettiin, tai tehtiinkö asiakkaan kanssa kauppa.

H1: "Aina mieluummin enemmän kerättyä tietoa kuin vähemmän."

Vaikka asiakaskohtamisissa onkin hyvä tilaisuus kerätä asiakastietoa, on tärkeää huomata, että asiakkaalle ei saa tulla kuulustelluksi tulemisen tunnetta. Tällöin on vaarana, että asiakkaan mielenkiinto loppuu. Ensitapaamisessa myyjälle ollaan kyselemisen suhteen yleensä sallivampia esimerkiksi asiakkaan perustietojen suhteen, mutta jatkossa myyjän on ylläpidettävä tietojaan asiakkaasta ja tunnettava tämän tilanne.

Kerättävän asiakasdatan laatua nähtiin voitavan parantaa erityisesti esimerkiksi muistilistanomaisella tarkastuslistalla niistä läpikäytävistä asioista, joita myyjän tulisi selvittää asiakaskontaktinsa aikana. Tarvekartoittamistaidon ja asiakastiedon keräämisen nähtiin olevan koulutuskysymys, mutta samalla nähtiin tarve oikean tiedon keräämistä tukevalle ja keräämisen varmistavalle työkalulle, jollaista ei tällä hetkellä ole käytössä kohdeyrityksessä. Haastateltava 2 kuvasi toiveena olevaa työkalua:

H2: "Olisi hyvä olla CRM-tarkistuslista, jota käyttämällä myyjät tietäisivät mitä tietoa heidän tulisi kerätä, ja jota käyttämällä mikään tärkeä tieto ei jäisi keräämättä."

Myös muut haastateltavat näkivät saman tarpeen, sillä joskus myyjien koettiin unohtavan kerätä asiakaskohtamisissa tietoa, jota erityisesti tarvittaisiin oikean tarjouksen laatimisessa oikealle henkilölle. Haastateltava 3 esitti myös CRM-järjestelmään kehitettävää geneeristä "haastattelutyökalusta". Se voisi esittää myyjälle valintoja seuraavista asiakkaasta tarvittavista tiedoista. Haastattelutyökalu voisi antaa neuvoja, kuinka edetä ja minkälaista tietoa kerätä. Esimerkiksi asiakkaan kanssa puhelimesta keskustellessaan myyjä voisi saada vihjeitä interaktiivisten kysymysten kautta siitä, millaisia asiakkaan profilointiin ja tarvekartoitukseen liittyviä tietoja seuraavaksi tarvittaisiin. Työkalu toimisi ikään kuin muistilistana johdatellen myyjää oikeiden kysymysten kysymiseen. Tällä

hetkellä muistilistaa tai muuta työkalua kerättävän asiakasdatan laadun parantamiseen ei ole käytössä.

Asiakaskohtamisissa kerättävän tiedon kannalta CRM-järjestelmän rooli nähtiin kohdeyrityksessä siis olevan erityisesti kaiken kerätyn tiedon tallentamispaikkana. Keskitetty paikka kerätyn asiakastiedon tallentamiseksi mahdollistaisi myös paremman tiedon saatavuuden sitä tarvittaessa, tiedon jakamisen ja yhteistyön helpottamisen asiakkuuksien hoitamisessa. Ylipäätään CRM-järjestelmä voisi optimaalisesti toimiessaan strukturoida ja parantaa kerätyn asiakastiedon laatua.

4.1.2 Hyödyllinen asiakasdata, kilpailijatieto ja tiedon saatavuus tietojärjestelmistä

Toinen asiakasdataan liittyvä teema käsitteli sitä, millaista hyödyllistä dataa yrityksen olisi mahdollista tuottaa omien taustajärjestelmiensä kautta myynnin työssään hyödynnettäväksi. Myynnin kannalta data tulisi olla saatavilla yhdestä keskitetystä paikasta, kuten CRM-järjestelmästä, jotta myynti voisi keskittyä mahdollisimman paljon oleelliseen, eli omaan myyntityöhönsä tiedon etsimisen sijaan. Datan etsimiseen käytetty aika on myynnin kannalta tuottamatonta työskentelyä. Tässä teemassa oli siis tarkoitus kartoittaa myynnin kannalta hyödyllisintä järjestelmistä tuotettua tietoa tapaustutkimuksen kontekstissa.

Haastattelujen perusteella pyrittiin kartoittamaan myynnin työssään tarvitsemaa ja hyödyllisimmäksi koettua asiakastietoa. Kohdeyrityksessä hyödyllisen asiakastiedon ajateltiin etukäteen keskittyvän lähinnä asiakkaaseen liittyviin tunnuslukuihin. Toinen tämän tutkimuksen viitekehityksen kannalta mielenkiintoinen näkökulma on se, millainen data voisi ilmentää asiakkaan käyttäytymistä etukäteen, jotta myynnin olisi mahdollista hyödyntää tällaisia tietoja asiakkuuksien hoitamisessa. Vastaavasti myyntisuppilossa olevien uusien mahdollisten asiakkaiden arvioimisessa tarvittava tieto auttaisi teorian mukaan myyntiä luokittelemaan liidejä ja mahdollisuuksia, kohdentaen ponnistelunsa oikein.

Haastattelujen perusteella ideaaliseksi tilanteeksi nähtiin se, että CRM-järjestelmä olisi myyjän päätyökalu, josta hänen olisi mahdollista saada kaikki myyjän tarvitsema asiakastieto. Toisin sanoen CRM-järjestelmä olisi integroitu kaikkiin järjestelmiin, joissa myynnin kannalta mielenkiintoista dataa löytyy. Haastateltava 2 näki, että CRM-järjestelmän tulisi olla integroitu muihin järjestelmiin niin, että CRM-järjestelmän kautta myyjä voisi jopa näyttää asiakkaalle tämän tietoja ja näin edistää liiketoiminnan kannalta oleellista luottamussuhdetta asiakkaan ja myyjän välillä. Luonnollisesti tämä edellyttää sitä, että asiakkaan tiedot ovat oikein ja ajan tasalla, ja että järjestelmän käyttäjä voi myös luottaa tietojen oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen. CRM-järjestelmästä asiakkaasta tarvittaviksi tiedoiksi listattiin sekä yritystason tietoja, että asiakkaan organisaatioon liittyviä tietoja, joita sivuttiin jo asiakastietojen keräämiseen liittyvässä teemassa.

Asiakastiedon keräämisen voidaan ajatella jakautuvan kahteen osaan: Tietoon asiakkaasta yrityksenä ja tietoon asiakkaasta organisaatioina ja ihmisinä.

Vastaavasti asiakastieto voidaan jaotella omista tai ulkoisista taustajärjestelmistä saatavaan tietoon, sekä asiakkaalta kerättävään tietoon. Asiakkaista tarvittaviksi perustiedoiksi listattiin haastatteluissa seuraavia tietoja, jotka on taulukoitettu taulukkoon 2 sen perusteella, ovatko ne yrityksen itse asiakkuuden hoidossa tuottamia tietoja, vai yleisiä asiakkaan perustietoja.

Yrityksen itse tuottamat tiedot asiakkaasta	<ul style="list-style-type: none"> • Voimassa oleva asiakassopimus ja sopimusehdot • Asiakasluokittelu / asiakaspotentiaali (Pidä, syvennä, luovu) • Kohdeyrityksen oma myynti asiakkaalle, sekä myynnin kehitys ja kannattavuus. Lisäksi herätteet myynnin laskiessa • Asiakastapaamisten seuranta: Suunnitellut vs. toteutuneet tapaamiset
Asiakkaan yleiset perustiedot	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan yhtiöjärjestys, liiketoiminta ja kalusto • Mitä asiakas tekee omalla markkinallaan? Kampanjat ja tärkeimmät aktiviteetit • Asiakkaan kontaktitiedot: Kaikki tärkeät asiakkaan organisaation kontaktihenkilöt ja heidän roolinsa • Myös henkilökohtaista muistamista varten tarvittavia tietoja, kuten syntymäpäivät yms. • Asiakkaan taloudelliset tiedot ja tilanne. Voiko asiakas hyvin vai huonosti? • Asiakkaan yleiset taloudelliset tunnusluvut. • Luottoluokitustieto: Voiko asiakkaan kanssa käydä kauppaa?

Taulukko 2: Kohdeyrityksessä myynnin tarvitsemaksi koetut asiakastiedot

Olemassa olevan asiakkaan perustiedoista ja omasta myynnistä asiakkaalle voidaan päätellä yleisellä tasolla asiakkaan liiketoiminnan tila ja se, mihin suuntaan toimittajan oma myynti asiakkaalle kehittyy. On tärkeää ymmärtää kehittykö oma myynti asiakkaalle samaan suuntaan kuin asiakkaan oma liiketoiminta, vai onko toimittaja esimerkiksi kenties menettämässä osuuttaan asiakkaan mahdollisessa kasvussa. Perustietojen syvällisemmiksi asiakkuuden hoitamiseen liittyviksi CRM-järjestelmän kautta saataviksi tietotarpeiksi listattiinkin mm. se, mihin suuntaan asiakkaan liiketoimintamalli on kehittymässä. Haastateltavan 2 kuvailee ennakoinnin tärkeyttä asiakkuuksien hoitamisessa:

H2: "Tärkeintä on myyjän suhde asiakkaaseen ja ennakointi. Myyjän ammattitaitoa on olla perillä asiakkaan tilanteesta ja tilannekehityksestä. Tässä (tapaustutkimuksen kohdeyrityksen) kontekstissa erityisen tärkeää on suhde asiakkaaseen ja molemmin puoleinen luottamus, sekä asiakkaan tarvetta vastaavan palvelun ja hinnoittelun rakentaminen niiden pohjalta."

Tällaisia tietotarpeita varten myyjien on kyettävä keräämään CRM-järjestelmän kautta tarjottavien asiakastietojen tueksi jatkuvasti tietoa asiakkaan oman toiminnan kehittymisestä ja jalostettava käytettävissä oleva tieto asiakasymmärrykseksi. Oleellisina suuressa kuvassa asiakkaiden liiketoimintaan ja sitä kautta tarpeisiin vaikuttavia suuria trendejä voivat olla esimerkiksi suuret alueelliset investoinnit, joita varten asiakkaat muuttavat liiketoimintaansa tai investoivat kasvavaa kysyntää varten. Toisaalta voidaan nähdä suurempia trendejä asiakkaiden liiketoimintamallien muutoksessa. Esimerkkinä nähdään yrityksen asiakkaiden operoivan kalustoan yhä enemmän leasing-mallilla, jolloin asiakas ei enää itse välttämättä tarvitse muita ratkaisuita kalustoonsa liittyen. Kohdeyrityksen tarjooma onkin tällöin osa toisen yrityksen kokonaisratkaisua asiakkaalle. Muuttuvia asiakastarpeita varten myyjän tulee haastateltavan 3 mukaan ymmärtää asiakkaan tulevaisuuden suunta:

H3: "Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan nykytilan ja tahtotilan välinen ero ja oikeiden kysymysten avulla ymmärtää se, minkä asiakas haluaa muuttuvan tulevaisuudessa."

Asiakkaan tavoittelemia muutostarpeita voidaan tunnistaa esimerkiksi tämän konkreettisista kyselyistä tai lisätietopyynnöistä. Ilman asiakkaan kanssa kontaktissa olemista nämä signaalit saatetaan menettää. Olemassa olevan asiakkaan menettämistä saattaa indikoida esimerkiksi toimittajan oman myynnin tai aktiviteettien tason laskeminen asiakkaan suhteen. Vastaavasti asiakkaan kanssa käydyn dialogin väheneminen, kasvaneet reklamaatiomäärät tai asiakkaan tapa käsitellä reklamaatioita voivat indikoida asiakkaan menettämistä. Tällaisista melko konkreettisista mittareista tarvittaisiin CRM-järjestelmään toteutettu tiedonkeruu ja seulonta, jonka perusteella myyjille voitaisiin tarjota herätteitä tai hälytyksiä.

CRM-järjestelmän rooli asiakkuuden hoidon työkaluna on tarjota myyjälle kokonaisnäkyä asiakkaaseen yhdistämällä jatkuvasti ajantasaiset asiakkaan perustiedot myyjien laatiin asiakaskontaktien muistioihin. Muistioiden rooli on tallentaa mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja mitä asiakkuudessa on meneillään. Tällöin asiakasta kontaktoidessa voidaan varmistaa, ettei mitään asiakkaan kanssa meneillään olevaa asiaa unohdeta tai sivuuteta. CRM-järjestelmää haluttaisiin nähdä hyödynnettävän asiakkuuden hoidon suunnittelussa ja siinä, mihin asiakkaisiin myyjän kannattaisi käyttää eniten aikaa. Asiakastapaamisten suunnittelun ja toteutumisten seurannan nähtiin olevan tärkeää myyjän oman työnsä johtamisen kannalta, ei niinkään raportointimielessä omalle esimiehelle. Yhtenä erityisesti myynnin johdon mainitsemana lisätietotarpeena kuvattiin ymmärrys siitä, miten eri asiakkaat liittyvät ja vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Yritys on tunnistanut sen, että esimerkiksi toisiinsa sidoksissa olevat asiakkaat saattavat hyödyntää tarjouksia eri asiakkaille ja valita näin parhaat tarjoukset. Yritys saattaakin kilpailla tietämättään itseään vastaan eri asiakkaiden tarjouspyyntöprosesseissa.

Mielenkiintoisena lisänäkökulmana asiakkaisiin liittyvänä tietotarpeena haastatteluissa nousi esiin kilpailijatieto. Kilpailijatieto nähtiin asiakastiedon

jatkeena, molempien yhdessä mahdollistavan riittävään tietoon perustuvan asiakkuuksienhallinnan. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei ole koottua paikkaa kilpailijatiedolle. Myynnin johto näki, että kilpailijatieto tulisi olla saatavilla CRM-järjestelmän kautta kuten asiakastietokin asiakkaan omalla kortilla. Asiakastapaamisiin mennessä myyjän olisi hyvä käydä läpi asiakkaan muut toimittajat ja kilpailijoiden toiminta, sekä päivittää tietonsa kilpailijoista ja heidän tarjonnastaan. Toimittajaposiitiota asiakkaan toimittajaportfoliossa voidaan selvittää toimittajien osuuksien kautta kysymällä suoraan asiakkaalta.

H1: "Asiakkaalta ei voida suoraan kysyä tämän suoria ostoja kilpailijoilta. Sen sijaan asiakas yleensä kertoo eri toimittajien osuuden ostoistaan. Yhdistämällä oma myyntidata tähän tietoon voidaan arvioida asiakkaan kokonaisostojen määrää."

Uusien asiakkaiden hankinnassa hyödyllisistä tiedoista mainittiin haastatteluisissa erityisesti ulkoisista tietokannoista seulomalla saatavat tiedot. Myyjillä on tällä hetkellä käytössään työkalu, jolla he voivat suodattaa alueiltaan haluamiinsa asiakasyrityksiä tai -profiileja. Ulkoiset tietokannat tarjoavat myös tietoa, jota voidaan käyttää esimerkiksi keskustelupohjana uusia asiakkaita kontaktoidessa, kun tunnetaan heidän toimintansa markkinalla. Ulkoisista tietokannoista haluttiin erityisesti löytää potentiaalisia asiakkaita olemassa oleviin asiakaslistoihin vertaamalla. Haastateltava 1 kiteytti uusasiakashankinnassa tavoitellut potentiaaliset asiakkaat seuraavasti:

H1: "Ulkoisten tietokantojen seulonnassa oleellista on potentiaalisten kannattavien asiakkaiden löytäminen. Tässä hyödynnetään niiden asiakasprofiilien etsimistä, joille (kohdeyrityksen) premium-tasoinen tarjooma on ensisijaisesti kohdennettu."

CRM-järjestelmän rooli uusasiakashankinnassa nähtiin olevan ensisijaisesti tiedon koottu tallennuspaikka. Järjestelmästä toivottiin löytyvän helposti käytettävä paikka, jonne tallentaa tieto uusista liideistä tai potentiaalisista asiakkaista. Näiden myyntimahdollisuuksien jalostamisessa kohti asiakkuutta nähtiin tarve kyetä siirtämään tapauksen hoitoa kuten jo olemassa olevien asiakkaiden kohdalla.

4.2 Asiakkuuksienhallinta ja motivaatio CRM-järjestelmän käyttöön

4.2.1 CRM-järjestelmän mahdollistamat hyödyt

Kolmas haastattelujen teema käsitteli asiakkuuksienhallintajärjestelmän hyödyntämistä myynnin johtamisessa. Kaikissa haastatteluissa korostui se, että yksi CRM-järjestelmän tärkeimmistä tehtävistä on toimia myynnin työkaluna lisämyyntimahdollisuuksien löytämiseen. Toisin sanoen, CRM-järjestelmän nähtiin olevan työkalu, jonka tärkein tehtävä on auttaa lisäämään myyntiä. CRM-

järjestelmän ei ajateltu olevan pelkkä yksittäinen tekninen ratkaisu, vaan aidosti asiakkuuksienhallintaa tukeva väline. Haastateltava 3 kuvaili CRM-järjestelmää ja siihen liittyvää ajattelua seuraavasti:

H3: "Yksinkertainen, osoitekirjaa tai kalenteria vastaava suppea ajattelu tai työkalu ei riitä, vaan CRM-järjestelmän on oltava työkalu, joka mahdollistaa lisämyynnin saavuttamisen."

Haastateltavien mielestä CRM-järjestelmän tulisi toimia myynnin oman toimintansa suunnittelun perustyökaluna, jolla myynti voisi suunnitella toimintaansa, valmistautua asiakaskohtaamisiin ja seurata asettamiensa tavoitteidensa saavuttamista. Lisämyynnin saavuttamiseksi järjestelmää hyödyntämällä CRM-järjestelmän tulisi mahdollistaa lisäksi myyntihenkilöiden analysoida omaa toimintaansa ja omaa asiakaskantaansa. Haastateltava 1 kiteyttää asian seuraavasti:

H1: "Järjestelmän tulisi toimia myynnin suunnittelun perustyökaluna, joka mahdollistaa oman myyntiputken hallinnan ja joka kertoo lisämyyntipotentiaalin omassa asiakaskannassa kertoen minne kannattaa keskittyä."

Haastateltava 2 lisää, että CRM-järjestelmän tulisi olla yksinkertainen myynnin perustyökalu, joka lisää myynnin tilannetietoisuutta, josta näkee helposti miten asiakkailla menee ja josta myyjä voisi helposti päätellä miten eri asiakkuuksien hoidossa tulisi seuraavaksi menetellä.

H2: "Järjestelmässä tulisi olla mahdollista helposti suunnitella ja asettaa tavoitteet vuodelle, muodostaa toimenpidesuunnitelmat ja seurata näiden toteutumista. Myyjän tulisi olla koko ajan tietoinen asiakkaiden tilanteesta ja sen kehittymisestä"

Käytännössä yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaisiin kohdistuvat aktiviteetit suunnitellaan ja toteutetaan ilman unohduksia tai asioiden jäämistä keskeneräiseksi. Tämä edellyttää järjestelmästä saatavan tiedon olemista ajan tasalla ja luotettavaa. Ajankäytön ja asiakastapaamisten suunnittelun kehittymisen myötä CRM-järjestelmän nähtiin olevan potentiaalinen työkalu tehostaa myynnin työtä ja parantaa asiakkuuksienhallintaa. Ajankäytön suunnittelun lisäksi myynnin työn tehokkuutta nähtiin siis mahdolliseksi parantaa myös myyjän omaa toimintaa analysoimalla ja kehittämällä CRM-järjestelmää hyödyntäen. Olisi ihanteellista, jos myyjä voisi hyödyntää CRM-järjestelmän tuottamaa tietoa omaa työtään ohjatakseen: Missä on lisämyyntipotentiaalia myyntitavoitteiden saavuttamiseksi? Mistä omat myyntitavoitteet saa parhaiten täyteen? Minkä asiakkaiden tarpeita oma tarjooma tukee parhaiten?

Vastatakseen edellä kuvattuihin tietotarpeisiin CRM-järjestelmän tulisi kerätä dataa sekä olemassa olevista että uusista potentiaalisista asiakkaista, mutta myös myynnin omista aktiviteeteista. Asiakkaiden seulonnan lisäksi myynnin toiminnan analysoimiseksi tarvitaan tietoa koko myynnin tarjousprosessista. Esimerkinä myynnin resurssien optimoinnin kannalta kiinnostavasta kysymyk-

sestä on vaikkapa se, onko myyjällä parempi onnistumisprosentti (hit rate) uusasiakashankinnassa vai lisämyynissä olemassa oleville asiakkaille. Haasteena CRM-järjestelmän ja koko asiakkuuksienhallintaprosessin kannalta on se, kuinka kerätä tällaista analytiikkaa mahdollistavaa dataa?

Myynnin johtamisen kannalta CRM-järjestelmän hyödyiksi nähtiin asiakaskäsitteeseen liittyvien asioiden yhteishoidon kehittyminen siten, että aktiviteetit olisi helpompaa koordinoita useamman henkilön kesken ja että kaikki asiaa hoitavat pysyisivät paremmin tilanteen tasalla. Tällaisten asioiden siirtäminen henkilökohtaisista tallennuspaikoista ja sähköposteista yhteiseen järjestelmään nähtiin yhdeksi CRM-järjestelmän päätehtäväksi. Tällä voitaisiin vähentää päällekkäistä työtä ja varmistaa asiakkuuden hoidon onnistuminen ja tavoitteisiin pääsy.

Haastateltavat pohtivat myös sitä, että myyjät saattavat nähdä CRM-järjestelmän heitä tarkkailevana kontrollijärjestelmänä. Jotta järjestelmä kykenisi tuottamaan tietoa asiakkaiden lisäksi myös myyjien omasta toiminnasta, tarvitaan kattavaa tiedonkeruuta koko tarjousprosessista ja myyjien toiminnasta. Tämä hyödyttää myynnin toiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä, sekä vähentää myyjien tarvetta raportoida erillisillä välineillä toimintaansa, jolloin aikaa säästyy enemmän varsinaiseen myyntityöhön päällekkäisen työn vähentyessä. Myynnin johto kuvailee myyjien kouluttamisen järjestelmän avulla ja hyötyjen korostamisen olevan tärkeintä. CRM-järjestelmää ei nähty pohjimmiltaan kontrollityökaluksi. Silti järjestelmän kautta tehtävän jatkuvan raportoinnin toivottiin parantavan yleistä tilannetietoisuutta myynnin ja myynnin johdon välillä. Erillistä raportointia toivottiin kyettävän vähentämään järjestelmän hyödyntämisen myötä.

4.2.2 Koetut esteen CRM-järjestelmän käytölle

Neljäntenä haastattelujen teemana haluttiin tunnistaa motivaatiota lisääviä tekijöitä tai koettuja esteitä asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytölle. Järjestelmän käytön motivaatioon liittyviä tekijöitä haluttiin kartoittaa myös käänteisesti tunnistamalla käytön motivaatiota vähentäviä tekijöitä. Näitä poistamalla on mahdollista tehokkaasti lisätä järjestelmän käytön motivaatiota kehittämällä järjestelmää motivaatiota laskevien tekijöiden vähentämiseksi ja poistamiseksi.

CRM-järjestelmän käytön motivaation henkilökohtaisella tasolla nähtiin nousevan hyötyjen ja myyjien oman toiminnan kehittämisen kautta. Motivaation nähtiin syntyvän ymmärryksestä siitä, miksi järjestelmää käytetään ja mitä hyötyjä käyttäjälleen järjestelmä mahdollistaa. Käänteisesti järjestelmän tuntuinen ylimääräiseltä kontrollityökalulta vähentää käytön motivaatiota. Myyjän tarpeiden kannalta järjestelmän tulisi olla työkalu, josta saa yhdestä paikasta kaiken tarvitsemansa luotettavan, laadukkaan ja ajantasaisen tiedon, ja jonka kautta keskeneräisiin asioihin on helppo palata. Järjestelmän tulisi myös auttaa myyjää kehittymään henkilökohtaisella tasolla. Tällöin myyjän on mahdollista kehittää omaa toimintaansa järjestelmän auttaessa yltämään asetettuihin tavoitteisiin ja lisämyynnin saavuttamiseen, sekä oman toiminnan laadun parantamiseen ja unohduksien välttämiseen. Lisäksi mainittiin tunne lisätyön vähenemi-

sestä: Myyjiä ajateltiin motivoivan järjestelmän käyttöön myös, mikäli järjestelmän käyttö ei tunnu lisätaakalta, vaan vähentää muuta käyttäjiltä aiemmin edellytettyä ylimääräistä työtä.

Mielenkiintoisena huomiona haastateltava 3 nostaa esiin, että myyjät yleensä kokevat keskinäisen kilvoittelun ja ylipäänsä keskinäisen kommunikation lisääntymisen motivaatiota lisääviksi tekijöiksi.

H3: "Myyjät ovat yleensä innokkaita ja aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä. Voisiko CRM-järjestelmän käyttöön lisätä elementtejä, jotta se voisi tuntua kommunikaation jakamisen kannalta kuin sosiaalisen median käyttö? Tai voisivatko myyjät haastaa CRM-järjestelmän kautta kollegoitaan pelin tai erilaisten haasteiden muodossa?"

Käytön kannalta on erityisen tärkeää, että muistion tapaamisesta voi tehdä helposti ja välittömästi heti tapaamisen jälkeen, parhaassa tapauksessa esimerkiksi sanelemalla. Myyjien työn liikkuvan luonteen vuoksi tämä edellyttää järjestelmän olevan käytettävissä mobiililaitteilla. Mikäli tapaamisten raportointi ja muistiinpanot jäävät iltatöiksi tietokoneella, jäävät muistiot helposti tekemättä. Järjestelmän tulisi siis toimia myyjän arjessa, ajantasaisesti mobiililaitteita käyttäen tien päällä. Järjestelmän helppokäyttöisyyden lisäksi käyttöön motivoi myös käyttöprosessin tuntemus: Miten järjestelmää tulisi käyttää ennen ja jälkeen asiakastapaamisen. Järjestelmän tulisi myös olla integroitu käyttäjän sähköpostitilin kalenteriin ja sähköpostiin, jotta oman ajankäytön suunnittelu ja hallinta onnistuisi yhdestä paikasta ilman erillistä työtä. Tapaamisten hallinnointi, tarvittavien tietojen syöttö, tapaamisten seuranta ja sulkeminen tulisi olla helppoa ja tapahtua oman kalenterin kautta. Lisäksi yhtenä tärkeimmistä järjestelmän käyttämisen innon sammuttajista toimivat tekniset ongelmat ja teknisen tuen puute järjestelmän käyttämisessä.

Järjestelmän olisi tuettava myyjää tämän päivittäisessä hallinnollisessa työssä helpottaen asiakastapaamisiin liittyvien asioiden valmistelua ja hoitoa. Esimerkkinä tästä mainitaan järjestelmän kautta saatavat valmiit Powerpoint-pohjat tai muu esitysmateriaali. Yleisesti käytön helppouden tärkeyden kiteyttää haastateltava 3:

H3: "Järjestelmä ei saa olla liian työläs tai back-office -henkinen käyttää: Hyvä myyjä ei ole hyvä hallinnollisissa asioissa, joten CRM-järjestelmän tulisi olla myyjän hallinnollista byrokratiaa tukeva ja vähentävä väline, ei lisäkuorman lähde"

4.3 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, kuinka myyntimahdollisuuksia voitaisiin tunnistaa asiakasdataa hyödyntämällä ja vastata kysymyksen siitä, onko myyntisuppilomalli mielekäs mallinnus asiakassuhteiden johtamiseen B2B-kontekstissa. Lisäksi tavoitteena on kuvailla laadukasta asiakas-

dataa ja sen tuottamista, sekä löytää CRM-järjestelmän käyttöä motivoivia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa tunnistetut tietotarpeet asiakkuuksienhallinnassa on seuraavassa taulukossa esitetty jaoteltuna erityisesti myyjän näkökulmasta. Tietotarpeita on kuvailtu asiakkailta kerättävän osuuden kannalta, sekä vastaavasti yrityksen omista taustajärjestelmistään tuottaman tiedon osalta. Yritys voi tuottaa myynnin käyttöön asiakastietoa sekä omista tietojärjestelmistään, että ulkoisista tietokannoista. Myynnin kannalta ei ole oleellista mistä CRM-järjestelmän kautta tuotettu tieto on peräisin, tärkeää on, että tieto on luotettava ja ajantasaista. Tämän vuoksi yrityksen omista järjestelmistä tuotettua ja yhdistelemää tietoa ei ole yhteenvetotaulukossa jaoteltu ulkoa hankittuun tai omista järjestelmistä haettuun tietoon. Tietotarve on jaettu yhteenvetotaulukossa vain asiakkailta kerättävään ja taustajärjestelmistä tuotettavaan tietoon.

Tietotarve	Asiakkailta kerättävä tieto	Taustajärjestelmistä tuotettava tieto	Myynnin näkökulma
Asiakkaan liiketoiminta ja sen kehitys	Mihin suuntaan asiakkaan liiketoiminta on kehittymässä	Asiakkaan tunnusluvut ja oman myynnin tunnusluvut, poikkeavien trendien tunnistaminen	Mikä on asiakkaan oman liiketoiminnan ansaintalogiikka ja onko se muuttumassa? Mikä on oman myynnin trendi verrattuna asiakkaan oman liiketoiminnan trendiin?
Asiakkaan taruote- ja palvelutarve	Asiakkaan tarvekartoitus nyt ja tulevaisuudessa: Nykytila ja muutostarve	Millaisten asiakasprofiilien tarpeita oma tarjooma palvelee parhaiten ja mikä on kannattavuus	Hakeeko asiakas kustannussäästöjä vai investoiko? Kuinka vastata omalla tarjoomalla asiakastarpeeseen?
Asiakkaan organisaatio ja sen toiminta	Asiakkaan päätoimintamalli ja päättäjien henkilökohtaiset mieltymykset	Asiakkaan organisaation henkilöiden roolit ja yhteystiedot	Ketkä ovat asioista päättäviä henkilöitä ja kuinka he tekevät päätöksensä? Tavoitteena oikea tarjous oikealle henkilölle
Kilpailijainto ja asiakkaan toimintajapaikat	Kilpailijoiden hinnat ja kampanjat. Asiakkaan mahdolliset muut toimittajat ja toimittajien osuudet asiakkaan ostoista	Kilpailijoiden yleiset tiedot, tarjooma ja aktiviteetit markkinalla	Voiko kyseisen asiakkaan kohdalla kasvattaa omaa osuutta tai tehdä lisämyyntiä?
Oman toiminnan kehittäminen	Asiakkaan toiveet toimittajan toiminnasta asiakkuuden hoidossa tai yleisesti markkinalla	Analytiikka tarjousprosessista ja onnistumisesta erilaisten asiakkuuksien hoidossa	Miten toimittaja voi vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin ja luoda tällä lisäarvoa? Miten myyjä voi kehittää omaa toimintaansa?
Oma asiakkaaseen liittyvät aktiviteetit toiminta	Asiakkaan tilan ja tarpeiden jatkuva päivittäminen	Tilannetietous ja muistiot aiemmista tapaamisista: Mitä asiakkaan kanssa on sovittu tai meneillään?	Miten asiakkailla menee, mitä on sovittu ja miten eri asiakkuuksien suhteen tulisi seuraavaksi menetellä?

Taulukko 3: Yhteenveto tunnistetuista tietotarpeista asiakkuuksienhallinnassa.

Lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön motivaatioon liittyviä tekijöitä. Tämän tapaustutkimuksen kontekstissa CRM-järjestelmän käytön motivaatioon tunnistettiin vaikuttavan seuraavat tekijät, jotka on esitetty tiivistettynä taulukossa 4.

Tiedon saatavuus ja luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Ajantasainen, luotettava asiakasdata saatavissa yhdestä keskitetystä paikasta
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Lisääntynyt yhteistyö myyjien välillä • Kilvoittelu ja toisten myyjien haastaminen
Käytön helppous ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttöprosessin tuntemus: Miten tulisi hyödyntää ennen ja jälkeen asiakastapaamisen • Online mobiilikäytön mahdollisuus: Käytettävissä välittömästi tarvittaessa, heti asiakastapaamisen jälkeen
Hyödyllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmä on aidosti asiakkuuksienhallintaa tukeva työkalu, joka tukee myyjää lisämyynnin saavuttamisessa • Tukee myyjää tämän omassa henkilökohtaisessa kehittämisessä • Myyjältä vaadittavan lisätyön ja byrokratian väheneminen: Käyttö ei tunnu lisätaakalta. • Oman ajankäytön ja aktiviteettien hallinta yhdestä paikasta: Tapaamisten hallinnointi, tarvittavien tietojen syöttö, tapaamisten seuranta ja sulkeminen tulisi olla helppoa ja tapahtua oman kalenterin kautta • Järjestelmän kautta saatavana tukimateriaalia tai esityspohjia asiakastapaamisten tueksi
Tuki ongelmatilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> • Tekniset ongelmat eivät häiritse käyttöä tai päivitystä työtä • Mahdollisten ongelmatilanteiden tapauksissa tukea on helposti saatavilla

Taulukko 4: CRM-järjestelmän käytön motivaatioon vaikuttavat tekijät.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Asiakkuuksienhallintajärjestelmät ovat suuria informaatioteknologiaan liittyviä investointeja, mutta monet yritykset tekevät virheen käsitellessään CRM-järjestelmää vain teknologisenä käsitteenä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, että asiakkuuksienhallinta sisältää teknologisen näkökulman lisäksi muitakin ulottuvuuksia ollen teknologista investointia huomattavasti laajempi ja monimutkaisempi kokonaisuus. Tämän tutkimuksen kaikki tavoitteet liittyivät siihen, kuinka voidaan lisätä ymmärrystä B2B-myyntin tarvitsemasta asiakastiedosta ja kuinka sitä voitaisiin hyödyntää osana CRM-järjestelmän käyttöä myyntin päivittäisessä työssä ja sen kehittämisessä. Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan aikaisempia tutkimuksia, joissa on havaittu heikkolaatuisen tai puutteellisen asiakasdatan olevan merkittävä ongelma asiakkuuksienhallinnassa ja sen tietojärjestelmien hyödyntämisessä. Tutkimus vahvistaa omalta osaltaan myös aikaisempaa tutkimusta siitä, millaiset tekijät ovat esteenä CRM-järjestelmien tehokkaan käytön kannalta.

Tutkimuksen tulosten perusteella tämä luku jakautuu kahteen pääosioon: Teoreettiset johtopäätökset ja tutkimustulosten perusteella laaditut suositukset liikkeenjohdolle. Teoreettiset johtopäätökset keskittyvät tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaten niitä tutkimuksen viitekehykseen ja empiirisiin tutkimustuloksiin. Liikkeenjohdolliset suositukset pyrkivät antamaan konkreettisia suosituksia myyntin johdolle siitä, kuinka CRM-järjestelmää ja sen tarjoamaa tietoa voitaisiin hyödyntää myyntin johtamisessa ja myyntin kehittämisessä. Tämän jälkeen omissa osioissaan arvioidaan vielä tehtyä tutkimusta, sen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Kaikki tutkimuksen tavoitteet liittyivät siihen, kuinka CRM-järjestelmän kautta tarjottavaa tietoa voitaisiin hyödyntää B2B-myyntin johtamisessa. Markkinointiajattelu on kehittynyt viime aikoina suhdemarkkinointia painottavaksi, jossa

asiakkuuksienhallinta nähdään strategiana, joka korostaa koko organisaation asiakaskeskeistä toimintatapaa. Tätä toimintatapaa tukemaan on kehitetty CRM-järjestelmiä, joiden tehtävä on tukea kaikkia markkinointiin, myyntiin ja asiakkuuksienhallintaan liittyviä toimintoja yrityksessä. Tälle tutkimukselle asetettiin tutkimuskysymykseksi:

Miten CRM-järjestelmän tuottama tieto auttaa myyjää asiakasymmärryksen kasvattamiseksi?

Tätä tutkimusta varten rakennettiin viitekehys aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen perusteella valittujen käsitteiden pohjalta. Tutkimustuloksissa tunnistettiin kuusi asiakkuuksienhallintaan liittyvää tietotarvetta, joita CRM-järjestelmän tulisi tukea yhdistelemällä asiakkailta kerättävää, ulkoista, sekä yrityksen omista tietojärjestelmistä tuotettua asiakastietoa. Asiakkuuksienhallinnan tunnistetut tietotarpeet ovat asiakkaan liiketoiminta ja sen kehitys, asiakkaan tuote- ja palvelutarve, kilpailijatiedot ja asiakkaan toimittajapositiot, oman toiminnan kehittäminen ja omat asiakkaaseen liittyvät aktiviteetit ja toiminta. Nämä tietotarpeet on avattu laajemmin luvussa 4.3 tulosten yhteenveto.

Tämä tapaustutkimus vahvistaa Haenlainin (2017) tutkimuksessa esitetyn näkemyksen, jonka mukaan yritykset tarvitsisivat parempaa näkyvyyttä asiakkaidensa keskinäiseen riippuvuuteen. Haenlainin mukaan yrityksen asiakkaat ovat keskenään vuorovaikutuksessa tavoilla, joihin monilla yrityksillä ei ole näkyvyyttä. On ymmärrettävä esimerkiksi, että asiakkaille tarjotut erilaiset palvelut tai hinnat voivat tulla jaetuksi asiakkaiden välillä yrityksen itse tietämättä. (Haenlain 2017). Tässä tapaustutkimuksessa haastatteluissa tunnistettiin tarve ymmärtää asiakkaiden välisiä suhteita samoista syistä. Lisäksi haluttiin välttää kilpailemasta omia tarjouksia vastaan asiakkaiden jakaessa ja vertaillen hintoja.

CRM-järjestelmän tuottamaa dataa voidaan hyödyntää myynti- ja markkinointitoimenpiteiden herätteinä olemassa olevien asiakkuuksien hoidossa erityisesti silloin, kun asiakkaan tilassa tapahtuu muutoksia, joita voidaan tunnistaa. Asiakkaan tilan muutokset voidaan havaita yhdistelemällä asiakkailta kerättyä tietoa ulkoiseen ja omaan sisäiseen asiakasdataan. CRM-järjestelmän rooli on yhdistää eri lähteistä kerättyä asiakasdataa asiakasymmärryksen muodostamiseksi ja indikoida myyntiä tarvittavista toimenpiteistä. Uusasiakashankinnassa ulkoisten tietokantojen rooli on tämän tutkimuksen mukaan jopa suurempi kuin olemassa olevien asiakkuuksien hoidossa, sillä yrityksellä ei välttämättä vielä ole olemassa omaa dataa uusista potentiaalisista asiakkaista. Ulkoisista tietokannoista haluttiin erityisesti löytää potentiaalisia uusia asiakkaita olemassa olevien kannattavien asiakkaiden listauksiin ja profiloiteihin vertaamalla. Tämä tukee esimerkiksi D'Haenin ja kumppaneiden (2013) aiempia löydöksiä. Ulkoisissa ja sisäisissä tietokannoissa olevan tiedon yhdistäminen on kuitenkin monesti ongelmallista ja johtaa käytettävissä olevan yhteisen datan heikkoon laatuun. (D'Haen ym. 2013). Sisäisen ja ulkoisen datan yhdistämisellä

voidaan kuitenkin saavuttaa tehokkuutta kohdistamalla myynnin aktiviteetit oikeisiin liideihin (Hasselwander 2006).

Asiakkaita kohtaavia henkilöitä voidaan motivoida CRM-järjestelmän käyttöön saavutettavissa olevia hyötyjä korostamalla. CRM-järjestelmä tulisi olla myyjän päätyökalu, josta hänen olisi mahdollista saada kaikki myyjän tarvitsema asiakastieto. Järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen myynnin perustyökalu, joka lisää myynnin tilannetietoisuutta asiakkuuksien tilasta, seuraavista tarvittavista toimenpiteistä ja kuinka saavuttaa lisämyyntiä. Laadukkaan asiakasdatan keräämisen kannalta CRM-järjestelmän rooli nähtiin kohdeyrityksessä olevan erityisesti kaiken kerätyn asiakastiedon tallentamispaikkana. Keskitetty paikka kerätyn asiakastiedon tallentamiseksi mahdollistaisi myös paremman tiedon saatavuuden sitä tarvittaessa, tiedon jakamisen ja yhteistyön helpottamisen asiakkuuksien hoitamisessa. Ihanteellisesti toimiessaan CRM-järjestelmä voisi strukturoida ja parantaa kerätyn asiakastiedon laatua. Käytävissä olevan datan huono laatu heikentää useiden aiempien tutkimusten mukaan CRM-järjestelmästä ulosmitattavissa olevia hyötyjä. Tämä tutkimus vahvistaa tämän mm. D'Haenin ja kumppaneiden (2013) aiemman löydöksen. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytettävissä olevan tiedon heikon laadun havaittiin myös heikentävän motivaatiota CRM-järjestelmän käyttöön.

Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan aiempaa Sinisalon ja kumppaneiden (2015) tutkimusta myynnin käyttämien asiakastietojärjestelmien käytön koetuista esteistä. Sinisalon ja kumppanit tunnistivat viideksi mahdolliseksi esteeksi järjestelmien käytölle asiakastuntemuksen puutteen, informaation huonon laadun, ajan puutteen, järjestelmien mobiilin käytön puutteet ja järjestelmien toiminnalliset puutteet. Myös tässä tapaustutkimuksessa koetuiksi esteiksi tunnistettiin CRM-järjestelmän tuottaman tiedon puutteellisuus tai huono laatu. Asiakastiedon tulisi olla jatkuvasti ajantasaista ja myyjän tulisi kyetä luottamaan järjestelmän tuottamaan tietoon. Lisäksi tämä tutkimus tunnisti ongelman siinä, mikäli CRM-järjestelmää ei ole mahdollista käyttää ketterästi ja ajantasaisesti mobiililaitteilla, tai ettei mobiilikäyttöä ole huomioitu järjestelmän toiminnassa. Mobiilikäytön puutteellisuus heikentää järjestelmään tallennettavan tiedon laatua, koska tietoja ei kyetä syöttämään välittömästi, jolloin tiedot saattavat pahimmillaan jopa jäädä syöttämättä järjestelmään. Vastaavasti tietojen hyödyntäminen kärsii, kun järjestelmä ei ole käytettävissä juuri silloin kun sitä tarvitaan.

Tämän tutkimuksen teoreettisen osan perusteella suppilomalli ei välttämättä ole mielekäs mallinnus B2B-kontekstissa, sillä erityisesti myynnissä olemassa oleville asiakkaille myyntisuppilomainen mallinnus saattaa olla ongelmallinen. Tässä kontekstissa tulisi teorian mukaan tavoitella myyntisuppilomallinnuksen sijaan enemmänkin asiakaskeskeistä toimintatapaa tukevaa myyntiputkea, jossa myynnin ja markkinoinnin toimet on keskitetty oikeisiin asiakkaisiin heidän tarpeidensa mukaisesti. Myyntisuppilon ongelma on Pattersonin (2007) mukaan se, että se kuvailee myyntiprosessia myyvän yrityksen näkökulmasta, ei asiakkaan hankintaprosessin tai toiminnan näkökulmasta. Myös Haenlainin (2017) mukaan yritykset tekevät edelleen virheen siinä, että

niiden CRM-prosessit ovat toimittajan omiin prosesseihin keskittyviä ja niitä varten rakennettuja, eivätkä asiakkaiden prosesseihin keskittyviä.

Tässä tapaustutkimuksessa tunnistettiin tarve kerätä dataa myynti- ja tarjousprosessin eri vaiheista, jotta myyjät voisivat kehittää omaa toimintaansa ja tehokkuuttaan. Tämä vaatii myyntiprosessin mallinnuksen, jossa myyntisupplimallia mielekkäämpi mallinnustapa on myyntiputki. Asiakkaan ostoprosessiin perustuva myyntiputki mahdollistaa erilaisen datan keräämisen myyntiputken eri vaiheista ja hyödyntämään kerättyä dataa myynnin kehittämisessä. Tomanin ja kumppanien (2017) mukaan yritysten tulisi kuvata asiakkaidensa ostoprosessin eteneminen. Pattersonin (2007) mukaan ensimmäinen vaihe myyntisupplion kehittämisessä tehokkaaksi myyntiputkeksi on se, että ideaaliset asiakkaat tunnistetaan, segmentoidaan ja asiakkaiden ostoprosessit selvitetään. On huomattava, että eri asiakassegmenteillä voi olla erilainen ostoprosessi. Moni yritys tekee virheen sillä, että ne investoivat CRM-tietojärjestelmiin tai kuvaavat myyntisupplionsa vaiheineen ensimmäisenä – Yritykset suunnittelevat prosessinsa itseään varten, eivätkä asiakkaitaan varten (Patterson 2007).

Suppliomalli toiminee parhaiten uusasiakasmyynnissä, sillä se painottaa uusasiakashankintaa ja transaktiokeskeistä lähestymistapaa myyntiin. Malli kuvaa huonosti asiakkuuksien hallintaa, sillä suppliomallinnus päättyy syntyneisiin kauppoihin. Nykyinen B2B-kontekstin asiakkuusajattelu korostaa asiakkuuksien pitkäaikaisen elinkaaren ajattelua ja arvon luomista yhteistyössä asiakkaan kanssa pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi Patterson (2007) kritisoi myyntisupplioajattelua siitä, että se kuvailee myynnin ja markkinoinnin toimintaa myyjän organisaation näkökulmasta, eikä ostavan yrityksen hankintaprosessin näkökulmasta. Tomanin ja kumppanien (2017) mukaan yritysten tulee luoda myyntiputkensa sen mukaan, millaista apua asiakas kussakin ostoprosessinsa vaiheessa myynniltä tarvitsee. Tämän tapaustutkimuksen kontekstissa yritysten tulisi aloittaa datan keruu myyntiprosessistaan mallintamalla asiakkaan ostoprosessi, eikä omaa myyntiprosessiaan.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia asiakasdatan hyödyntämistä B2B-myynnissä siten, että tarvittava asiakasdata tarjotaan myyntihenkilöstölle heidän työnsä tueksi CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmän käyttöönotto, käyttöön motivointi ja järjestelmän hyödyntäminen päivittäisessä B2B-myynnin johtamisessa ovat monen yrityksen arkisia haasteita. Tämän tutkimuksen tunnistamat asiakastietotarpeet ja järjestelmän käytön motivaatioon liittyvät tekijät ovat erittäin relevantteja yrityksille, jotka pyrkivät kehittämään asiakassuuntautunutta toimintamallia CRM-järjestelmää hyödyntämällä.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksille voidaan antaa seuraavia suosituksia niiden matkalla menestyksekkääseen asiakkuuksienhallinnan johtamiseen CRM-järjestelmästä tuotettavan tiedon avulla. Ensimmäisenä kannattaa aloittaa tunnistamalla ja profiloimalla olemassa olevat asiakkaat, sekä määritel-

lä asiakassuhteidenhallintastrategia ja sen tavoitteet. Toisessa vaiheessa tulee määritellä asiakkuuksienhallintaprosessi ja sen mukaiset henkilöroolit organisaatiossa. Tämän jälkeen kolmannessa vaiheessa tulee varmistaa tarvittava osaaminen ja kyvykkyydet. Kyvykkyydet voidaan jaotella vuorovaikutus- ja tiedonhallintakyvykkyyksiksi, joista jälkimmäiseen tämä tutkimus keskittyi. Jotta asiakkaista voidaan onnistuneesti kerätä ja tallentaa tietoa, on yrityksellä oltava käytössään asiakaskeskeisesti mallinnettu tietovarasto. Samalla tulee varmistaa myynnin asiakkuuksienhallinnassa tarvitseman tiedon laadukas kerääminen ja tallentaminen, sekä riittävä tuki myyjille CRM-järjestelmän käytössä. Kerätyn tiedon avulla kannattaa pyrkiä mallintamaan asiakkaiden ostoprosessit ja mallintaa myyntiputki tukemaan asiakkaiden ostoprosesseja.

Pitkäaikaisen suhteen luomisessa asiakkaan ostoprosessin ymmärrys tarkoittaa asiakkaan vaiheittaisten sitoutumista ilmaisevien signaalien kuuntelemista ja niihin vastaamista. Yritysten tulisi tunnistaa asiakkaan osoittamat syvempään suhteeseen sitoutumisen merkit ja reagoida niihin, jotta asiakassuhteen syvyys voisi vähitellen kasvaa ja kehittyä eteenpäin. Ennen kuin yrityksellä on tällainen kyky reagoida asiakkaidensa osoittamiin signaaleihin, ei yrityksellä voi olla kuvaa asiakkaan ostoputkesta. Ellei yrityksellä ole kuvaa asiakkaidensa ostoputkesta, myyjä ei voi rakentaa omaa myyntimahdollisuuksiin perustuvaa myyntiputkeaan, eikä CRM-järjestelmä kerätä dataa myyjän aktiiviteeteista toiminnan kehittämiseksi.

Tämä tutkimus tuotti yrityksille hyödyllistä tietoa myös siitä, kuinka niiden kannattaisi hyödyntää asiakastietoa osana uusasiakashankintaprosessiaan kannattavien uusien asiakkuuksien saavuttamiseksi. B2B-kontekstin uusasiakashankinnassa tulee aloittaa profiloimalla tavoitellut asiakkaat ja kuvata profiilit olemassa olevien asiakkaiden tietojen avulla. Tämän jälkeen toisessa vaiheessa etsitään ja listataan potentiaaliset uudet asiakkaat käyttäen ulkoista asiakastietoa tarjoavia palveluita. Kolmannessa vaiheessa karsitaan potentiaalisia uusia asiakkaita tavoiteltujen asiakkaiden profiilien attribuutteja hyödyntämällä. Kun tämä karsinta on tehty, neljännessä vaiheessa tulee pyrkiä tunnistamaan miksi osa potentiaalisista asiakkaista karsittiin ja osa vastaavasti kelpuutettiin. Tämän perusteella yritysten tulisi pyrkiä oppimaan valintaprosessista ja luomaan malli potentiaalisten asiakkaiden arvioimiseksi. Prosessin analysointi ja kehittäminen tulisi olla jatkuvaa.

Ulkoisten tietokantojen etuihin kuuluu se, että niitä tarjoavat yritykset ovat yleensä ylläpitäneet ja keränneet tietokantaansa pitkältä aikajaksolta ja ovat jäsentäneet tiedot käyttöä palvelevasti. Tekniikan kehittymisen myötä ulkoisia tietokantoja voidaan käyttää moninaisin tavoin markkinointikampanjoiden kohdentamiseen sekä uusille että olemassa oleville asiakkuuksille.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä kappaleessa arvioidaan sitä, kuinka laadukkaasti tämä tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka tutkimuksen asettelu kehitettiin ja kuinka relevantteja tutkimuksessa käytetyt materiaalit ja metodologiset valinnat olivat. Laadullinen tapaustutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä sen omassa ympäristössään, minkä vuoksi tutkimustyyppiä on kritisoitu sen tuottamien tulosten osalta heikosti yleistettäväksi. Laajasti yleistettävien tulosten tuottaminen ei kuitenkaan ole tällaisen tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksen laatua analysoidaan usein arvioimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Thompsonin (2003) mukaan reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka luotettavia tutkimuksen tulokset ovat, sekä sitä, kuinka paljon tutkimuksen tuloksiin ovat vaikuttaneet erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi satunnaisuus. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka hyvin tutkimus tarkastelee tutkittavaa ilmiötä (Thompson 2003). Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttavat haastattelujen toteutustapa sekä tutkijasta itsestään mahdollisesti johtuvat tulokset. Tutkimus ei pysty tuottamaan laajasti yleistettäviä johtopäätöksiä, koska tutkimuksessa keskityttiin tapaustutkimukseen valitussa kohdeyrityksessä. Reliabiliteettia olisi voitu parantaa esimerkiksi siten, että haastatteluiden toteuttamisessa ja purkamisessa olisi ollut esimerkiksi kaksi tutkijaa.

Tämän tutkimuksen validiteetin voidaan nähdä olevan melko hyvä. Tutkimuksen voidaan nähdä vastaavan todellisuutta siinä kontekstissa, jossa tulokset on saatu. Haastateltavien määrä oli melko pieni, mutta toisaalta samojen teemojen voitiin nähdä toistuvan haastatteluissa. Tämän perusteella voidaan arvioida tutkimuksen johtopäätösten kuvaavan kohdeyrityksen kontekstin todellisuutta. Tutkimuksen validiteettia olisi voitu parantaa haastatteleamalla muissa rooleissa toimivia henkilöitä, jotka kuitenkin työskentelevät läheisesti haastateltujen kanssa. Toteutetussa tutkimuksessa tulokset painottuvat Business Area Manager-roolissa toimivien henkilöiden vastausten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimustulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia aiempien tutkimusten löydösten kanssa, josta muut mainitut perusteet huomioidaan ottaen voidaan päätellä tämän tutkimuksen validiteetin olevan melko hyvä.

Viimeaikainen teknologian kehittymisen mahdollistama käytännössä rajaton datankeräämismahdollisuus sekä sen hyödyntämiseen keskittyvä tutkimus avaavat mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lisääntynyt yritysten asiakkaistaan keräämä data on lisännyt erilaisten palveluihin suuntautuvien liiketoimintastrategioiden mahdollisuuksia. Saarijärvi ja kumppanit (2013) esittelevät teorian arvon tuottamisesta asiakkaalle tämän omaa dataa hyödyntämällä. Uusien dataperusteisten liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen kohdeyrityksen kontekstissa olisi varmasti mielenkiintoista sekä kohdeyritykselle itselleen, sekä aiempaan tutkimukseen peilaten.

LÄHTEET

- Bahrami, M., Ghorbani, M., Mohammad Arabzad, S. 2012. Information technology (IT) as an improvement tool for customer relationship management (CRM). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 59-64.
- Bonoma, T. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Bryman, A., Bell, E. 2015. *Business research methods*. 4th Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bukhari, A., Kazi, R. 2016. CRM triggers effectiveness through customer selection, orientation, business cycle orientation, cross-functional integration and dual value creation: myth or reality. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 163-171.
- Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarria, A., Vazquez-Carrasco, R. 2017. Success factors in a CRM strategy: Technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 1-18.
- Chen, I., Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- D'Haen, J., Van den Poel, D. 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551.
- D'Haen, J., Van den Poel, D., Thorleuchter, D. 2012. Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. *Expert Systems with Applications*, 40(6), 2007-2012.
- Dwyer, R., Schurr, P., Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. Painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Grewal, D., Levy, M. 2010. *Marketing*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. 1997. Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.

- Haenlain, M. 2017. How to date your clients in the 21st century: Challenges in managing customer relationships in today's world. *Business Horizons*, 60(5), 577-586.
- Hasselwander, A. 2006. B2B Marketing Confidential: B2B Pipeline Management. *B2B Marketing Confidential, Professional blog*. <http://b2bmarketingconfidential.blogspot.fi/2006/11/b2b-pipeline-management.html>. Viitattu 6.7.2017.
- Hendricks, K., Singhal, V., Stratman, J. 2005. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. Painos. Helsinki: Helsingin yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Iriana, R. & Buttle, F. 2007. Strategic, operational, and analytical customer relationship management. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 23-42.
- Johnston, M. & Marshall, G. 2008. Relationship selling. 2nd edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Järvinen, J., Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Kelly, S. 2000. Analytical CRM: The fusion of data and intelligence. *Interactive Marketing*, 1(3), 262-267.
- Khodakarami, F., Chan, E. 2014. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.
- Kohdeyrityksen internetsivut ja kohdeyrityksen omistajan tulospöytäkirjat materiaali 2016. Viitattu 2.9.2017.
- Linoff, G., Berry, M. 2011. Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship management, 3rd Edition. New Jersey: Wiley Publishing.
- Mau, S. 2018. Exploring the value of data-rich multichannel environments for analytical CRM in the insurance sector. 1st Edition. Zurich: ETH Zurich.
- Miles, M. Huberman, A. 1994. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Moncrief, W., Marshall, G. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Ngai, E., Xiu, L., Chau, D. 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36, 2592-2602.
- Patterson, L. 2007. Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, 3(4), 185-189.
- Patton, M. 2002. Qualitative research. 3rd Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Publishing.

- Payne, A. & Frow, P. 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2011. *Managing customer relationships. A strategic framework*. 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Publishing.
- Ranjan, J., Bhatnagar, V. 2011. Role of knowledge management and analytical CRM in business: Data mining based framework. *The Learning Organization*, 18(2), 131-148.
- Rygielski, C., Wang, J., Yen, D. 2002. Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24, 483-502.
- Saarijärvi, H., Grönroos, C., Kuusela, H. 2014. Reverse use of customer data: Implications for service-based business models". *Journal of Services Marketing*, 28(7), 529-537.
- Saarijärvi, H., Karjaluoto H., Kuusela H. 2013. Extending customer relationship management: From empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 140-158.
- Sheth, J., Uslay, C. 2007. Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Shoemaker, M. 2001. A framework for examining IT-enabled relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, 177-185.
- Simons, R. 2014. Choosing the right value customer: The first step in a winning strategy. *Harvard Business Review*, 92(3), 49 – 55.
- Sinisalo, J., Karjaluoto, H., Saraniemi, S. 2015. Barriers to the use of mobile sales force automation systems: A salesperson's perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(2), 121-140.
- Soeini, R, Jafari, B., Abdollahzadeh, M. 2012. CRM performance measurement process. *International Journal of Emerging Sciences*, 2(1) 134-148.
- Storbacka, K., Polsa, P., Sääksjärvi, M. 2011. Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 35-54.
- Thompson, B. (2003). *Score reliability: Contemporary thinking on reliability issues*. 1st Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Thorleuchter, D. , Van den Poel, D., Prinzie, A. 2012. Analyzing existing customers' websites to improve the customer acquisition process as well as the profitability prediction in B-to-B marketing. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 2597-2605.
- Toman, N., Adamson, B., & Gomez, C. 2017. The new sales imperative. *Harvard Business Review*, (March-April 2017), 118-125.
- Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. 2003. *Teollisuustalous*. 4th edition. Tampere: Infacs johtamistekniikka.
- Wilson, D. 2006. Developing new business strategies in B2B markets by combining CRM concepts and online databases. *Competitiveness Review. An International Business Journal*, 16(1), 38-43.

- Yin, R. 2003. Case study research: Design and methods. 3rd Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zablah, A., Bellenger, D., Johnston, W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475- 489.

LIITE: HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ikä:

Kokemus myyntityöstä vuosina:

Työskennellyt nykyisessä asemassa vuosina:

TEEMA 1: Asiakasdatan kerääminen asiakaskohtaamisissa

- 1) Millaista hyödyllistä asiakastietoa tietoa myyjät voivat kerätä asiakaskohtaamisissa?
- 2) Millainen asiakaskohtaamisissa kerätty asiakastieto on hyödyllisintä?
- 3) Voidaanko asiakaskohtaamisissa kerätyn asiakastiedon laatua parantaa?

TEEMA 2: Hyödyllisen datan saatavuus järjestelmästä

- 4) Mikä on myyjän kannalta oleellisin asiakkaaseen liittyvää tietoa?
- 5) Puuttuuko nykyisestä CRM-järjestelmästä jotain tärkeää tietoa asiakkaista?
- 6) Voiko jostain päätellä, että olemassa oleva asiakas on aikeissa ostaa lisää?
Millainen tieto voisi ilmentää asiakkaan ostoaikkeitä?
- 7) Millainen tieto voisi indikoida etukäteen asiakkaan menettämistä?
- 8) Millaista tietoa potentiaalisista asiakkaista CRM-järjestelmän tulisi tuottaa?
Mikä voisi indikoida myyntimahdollisuuksia uusille asiakkaille?

TEEMA 3: CRM -järjestelmän mahdollistamat hyödyt asiakkuuksienhallinnassa

- 9) Yleisesti ottaen, miten CRM-järjestelmän tulisi hyödyttää myyjän työtä?
Mitkä ovat yleisesti CRM-järjestelmän tärkeimmät hyödyt?
- 10) Millä lailla CRM-järjestelmä voisi parhaimmillaan hyödyttää myynnin johtamista?
- 11) Kuinka myynnin tulisi hyödyntää CRM-järjestelmästä saatavaa tietoa olemassa olevista asiakkaista?
- 12) Mistä myyjä tietää, mihin uusiin tai olemassa oleviin asiakkuuksiin hänen tulisi käyttää aikansa? Voiko CRM-järjestelmä auttaa tässä?

TEEMA 4: Motivaatio

- 13) Mitkä tekijät kannustavat parhaiten CRM-järjestelmän käyttöön?
- 14) Miksi myyjä jättää käyttämättä järjestelmää?
- 15) Miten kehittäisit nykyistä CRM-järjestelmää?
- 16) Mitä ehdotuksia sinulla on CRM-järjestelmän käytön motivaation parantamiseksi?
- 17) Mikä motivoi myyjää kirjaamaan asiakastapaamisissa keräämänsä asiakastiedon CRM-järjestelmään?

APPENDIX 2: QUESTIONS FOR INTERVIEW

Background information

Age:

Experience in sales (years):

Worked in current position (years):

THEME 1: Collection of customer data during customer contacts

- 1) What kind of useful customer data salespersons can collect when they are in contact with a customer?
- 2) What kind of customer data collected from customer meetings is most useful for the company?
- 3) Can the quality of data collected in customer meetings somehow be improved?

THEME 2: Access of useful data in the system

- 4) From salespersons point of view, what is the most important customer information that the salespersons do need?
- 5) When thinking about the current CRM system, is there some important customer information missing from the system?
- 6) Is there any way to see foresee that a customer is in a need to buy more? What kind of information would be useful in forecasting the customer's plans to buy more?
- 7) What kind of information would indicate in advance that a customer might be lost?
- 8) What kind of information about potential new customers should CRM system provide for salespersons? What would indicate a chance to make sales to new customers?

THEME 3: Benefits of a CRM system in customer relationship management

- 9) In general, how a CRM system should help the work of a salesperson? What are the most important benefits of a CRM system?
- 10) In the best case scenario, how could a CRM system help in managing the sales activities?
- 11) How should salespersons utilize the information got from CRM system about the existing customers?
- 12) How salesperson knows how to divide his available time between existing customers? Can a CRM system help in this regard?

THEME 4: Motivation

- 13) What motivates the most to use a CRM system?
- 14) Why a sales person would not use a CRM system?
- 15) How would you improve the current CRM system?
- 16) What actions do you suggest for increasing the motivation to use the current CRM system?

What motivates a salesperson to save the customer data collected in customer contacts into the CRM system?