

Elias Huovila

**VAKUUTUSALAN ASIAKCUUDENHALLINTA JA
ASIAKCUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTTO**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2023

TIIVISTELMÄ

Huovila, Elias

Vakuutusalan asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 33 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Vuorinen, Jukka

Laadukas asiakkuudenhallinta on olennainen tekijä yrityksen menestykseen. Se tukee useita liiketoiminnan osa-alueita, mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen suhteessa muihin yrityksiin ja auttaa vähentämään kustannuksia. Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) on tietojärjestelmä, joka keskittää asiakkuudenhallinnan hyödyt yhteen paikkaan, josta eri osastot voivat hakea tietoa omiin tarpeisiinsa. Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa, asiakkuudenhallintajärjestelmää, sekä sen käyttöönottoprosessia ja soveltamista vakuutusyhtiön näkökulmasta. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkielmassa käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä määritelmiä ja käsitteitä, sekä havainnoidaan ja muodostetaan johtopäätöksiä vakuutusyhtiön erityispiirteistä käyttöönottoprosessiin, verrattuna yleiseen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon. Aihetta on syytä tutkia, sillä asiakkuudenhallintajärjestelmä on merkittävä työkalu vakuutusyhtiöiden liiketoiminnan jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta. Sen onnistunut käyttöönotto voi vaikuttaa merkittävästi yhtiöiden kilpailukykyyn ja asiakastyytyvyyteen. Aihetta on myös syytä tutkia sillä aiheesta ei löydy juurikaan tieteellistä tutkimusta. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään, kuinka vakuutusyhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan kehittää paremmin vastaamaan yrityksen ja asiakkaiden tarpeita, sekä lisäämään yhtiöiden kilpailukykyä markkinoilla.

Asiasanat: asiakkuudenhallintajärjestelmä, asiakkuudenhallinta, CRM, käyttöönotto, vakuutusyhtiö

ABSTRACT

Huovila, Elias

Customer relationship management in the insurance industry and implementation of a customer relationship management system

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 33 pp.

Information systems science, bachelor's thesis

Supervisor: Vuorinen, Jukka

High quality customer relationship management is crucial factor to the performance of a company. It supports many areas of the business, enables a competitive advantage to be achieved over other companies and helps to reduce costs. A customer relationship management system (CRM) is an information system that centralises the benefits of customer relationship management in one place, where different departments can access information to address their specific needs. This thesis examines customer relationship management, customer relationship management system, and its implementation process from the perspective of an insurance company. The thesis is a literature review. It reviews the definitions and terms presented in the literature, and observes and concludes on the specific characteristics of the implementation process of an insurance company, compared to the implementation of a general customer relationship management system. This topic is worth researching, as the customer relation management system is an important tool for the continuity and functionality of insurance companies' business operations. Its successful implementation can have a significant impact on companies' competitiveness and customer satisfaction. It is also worth exploring as there is relatively little scientific research on the subject. This study will help to understand how the customer relationship management system of insurance companies can be developed to better meet customer needs and increase their competitiveness in the market.

Keywords: customer relationship management system, customer relationship management, CRM, implementation, insurance company

KUVIOT

KUVIO 1 CRM-jatkumo (Mukaiillen Payne & Frow, 2005, s. 168).....	10
KUVIO 2 Asiakkaan segmentointi (Mukaiillen Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011, s. 22)	12
KUVIO 3 Vakuutus vakuutuksenottajan näkökulmasta (Mukaiillen Rantala & Kivisaari, 2016, s. 75)	22
KUVIO 4 Vakuutus vakuutuksenantajan näkökulmasta (Rantala & Kivisaari, 2016, s. 71)	23

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO	6
2	ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ	8
2.1	Asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä käsitteenä	8
2.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminta ja hyödyt	11
3	ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	15
3.1	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta	15
3.2	Kriittiset menestystekijät (CSF) ja epäonnistumistekijät (CFF) asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolle	16
3.3	Käyttöönottoprosessin vaiheet	18
4	ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ VAKUUTUSYHTIÖSSÄ	21
4.1	Vakuutusyhtiö ja vakuuttaminen	21
4.2	Vakuutusyhtiön CRM	23
5	ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO VAKUUTUSYHTIÖSSÄ	25
6	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä asiakkuudenhallinta on entistä keskeisemmässä roolissa yritysten toiminnassa. Kuten Kumar ja Reinartz (2018) korosti, lisääntynyt kilpailu ja epävakaa taloustilanne edellyttävät entistä tarkempaa panostusta asiakassuhteiden hoitamiseen. Urbanskiene, Zostautiene ja Chreptavidene (2008) lisäsi asiakkuudenhallinnan pääperiaatteeksi asiakaslähtöisyyden eli asiakkaiden tarpeiden havaitsemisen, niihin reagoimisen ja niiden säilyttämisen, sillä uusien asiakkaiden houkuttelemine on kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tietojärjestelmä, jonka avulla asiakkuudenhallintaa voidaan suorittaa. Se on järjestelmä, joka takaa kaikkien asiakkaisiin liittyvien toiminta-alojen integroinnin ja mahdollisimman henkilökohtaisen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen. (Urbanskiene, Zostautiene & Chreptavidene, 2008).

Asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää on tutkittu laajasti eri näkökulmista. Kuitenkaan tutkimusta ei juurikaan ole tehty vakuutusyhtiön näkökulmasta, vaikka esimerkiksi Siddiquin ja Sharman (2010) mukaan vakuutusalan liiketoiminta on riippuvainen asiakaspalvelusta ja asiakastyytyväisyydestä. Vakuutusyhtiöillä on myös mahdollisuus panostaa onnistuneeseen CRM:n käyttöönottoon, saavuttaakseen hyötyjä, sillä niillä on runsaasti resursseja ja Suomessa ne työllistävät tuhansia henkilöitä. Suurimmilla suomalaisilla vakuutusyhtiöillä vuoden 2021 liikevaihto Finanssiala ry:n (2022) mukaan on yli 1,6 miljardia euroa.

Käsitettä CRM on määritelty useasta eri perspektiivistä, vaikka sitä yksiselitteisesti on miltei mahdotonta määrittää. Tutkielmassa kuvaillaan tätä käsitettä usean eri tieteellisen kirjallisuuslähteen perusteella. Tutkielmasta on rajoitettu teknistä näkökulmaa asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja sen käyttöönotosta ja keskitetty tutkimus tarkemmin teoreettiseen näkökulmaan.

Tutkimusaihetta on lähestytty kolmesta eri näkökulmasta:

- Asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä määritelmänä ja niiden merkitys osana liiketoimintaa

- Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton merkitys liiketoiminnan toimivuuden, jatkuvuuden ja asiakastyytyväisyyden suhteen
- Vakuutusyhtiöiden erityispiirteet asiakkuudenhallintajärjestelmissä ja niiden käyttöönotossa

Tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavan tutkimuskysymyksen muotoon:

- Miten vakuutusyhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, liiketoiminnan jatkuvuuteen ja yhtiön tehokkuuteen, ja mitkä tekijät ovat tärkeitä huomioida käyttöönoton eri vaiheissa?

Tutkielman rakenne koostuu Johdanto- ja Yhteenvetolukujen lisäksi neljästä sisältöluvusta. Ensimmäisessä sisältöluvussa määritellään käsitteitä asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä, sekä kuvataan tarkemmin niiden toimintaa. Toisessa sisältöluvussa pureudutaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja itse käyttöönottoprosessin eri vaiheisiin. Tarkastellaan myös kirjallisuudesta löytyviä malleja ja tekijöitä, jotka vaikuttavat CRM-järjestelmän onnistuneeseen sekä toisaalta epäonnistuneeseen käyttöönottoon. Kolmannessa sisältöluvussa tarkastellaan vakuutusyhtiön toimintaa ja vakuuttamista, sekä alan erityispiirteitä asiakkuudenhallintaan ja asiakkuudenhallintajärjestelmään. Neljäs sisältöluke johtaa päätelmiin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta ja vakuutusyhtiön asiakkuudenhallintajärjestelmästä, keskittyen vakuutusyhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoon sekä niihin menestystekijöihin, jotka vaikuttavat onnistuneeseen käyttöönottoon. Yhteenveto-luvussa tiivistetään kirjallisuuskatsauksen sisältö ja tulokset, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimus aiheet.

Tutkielman lähteitä on haettu ensisijaisesti Google Scholar -palvelusta (<https://scholar.google.fi>) sekä Jyväskylän yliopiston kirjastosta ja kirjaston JYKDOK-palvelusta (<https://jyu.finna.fi/>). Lähteiden tieteellisen laadun arvioimiseksi on hyödynnetty pääasiassa Julkaisufoorumin hakua (<https://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/haku.php>) ja Google Scholarin tarjoamia viittaustietoja. Keskeisiä hakutermejä, joita käytettiin kirjallisuushauissa olivat "CRM", "customer relationship management", "insurance company", "implementation", "critical success factor" "CSF". Lähteiden valinnassa keskityttiin pääasiassa englanninkielisiin julkaisuihin. Hakuja on tehty erityisesti Scholar-palvelulla ja englannin kielellä, sillä aiheesta löytyi eniten hakutuloksia näillä kriteereillä. Tämä lisää lähteiden luotettavuutta.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän erilaisia käsitteitä ja näkökulmia kirjallisuudesta esiintyvien määritelmien pohjalta. Luvussa kuvaillaan myös asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintaa.

2.1 Asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä käsitteenä

Customer Relationship Management (CRM) eli asiakkuudenhallinta voidaan sekoittaa CRM-järjestelmään. Molemmille termeille on useita synonyymejä englanniksi ja suomeksi, jota käytetään sekä puhekielessä, että alan tieteellisessä kirjallisuudessa.

Asiakassuhteidenhallinta tai useammin käytetty termi asiakkuudenhallinta juontaa juurensa Peppardin (2000) mukaan siihen, että aikanaan jälleenmyyjät, pankit, vakuutusyhtiöt ja autokaupat tunsivat asiakkaansa yksilöllisesti, ja ymmärsivät heidän tarpeitaan. Tämän seurauksena he saivat uskollisuutta ja suuren osan heidän asiakkaiden liiketoiminnasta. Toimintatapa oli kuitenkin kallis ja tehoton. Vuosien mittaan, lisääntyneen markkinoinnin myötä asiakkaat alkoivat ostamaan toisilta myyjiltä laajemman valikoiman ja alhaisempien hintojen vuoksi.

Bull (2003) tiivistä CRM:n määritelmän nykypäivänä laajana kokonaisuutena. CRM voi tarkoittaa asiakkaisiin liittyvän tiedon tai tietämyksen hyödyntämistä, tuotteiden tai palvelujen toimittamiseksi asiakkaille. Mendozan, Marius:n, Pérezin ja Grimánin (2007) mukaan asiakkuudenhallinnan tarkoitus on ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakkaiden palaaminen yrityksen palveluiden äärelle on julkaisun mukaan tärkeää, sillä nykyisin tapa tehdä liiketoimintaa muuttuu usein. Bull (2003) havaitsi myös teoksessaan asiakassuhteen pitkäaikaisuuden ja kestävyuden merkityksen, sillä suhteen

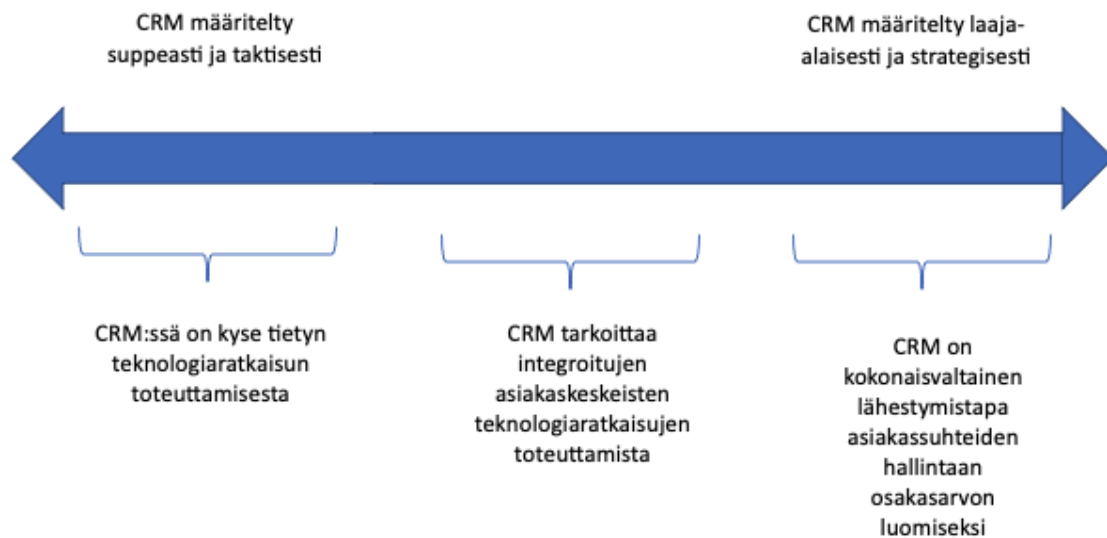
säilyttäminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, koska on tehokkaampaa ja halvempaa ylläpitää olemassa olevaa asiakassuhdetta kuin luoda uusi.

Foss, Stone ja Ekinci (2008) määritteli asiakkuudenhallintajärjestelmän analyyttisesti. Heidän mukaansa asiakkuudenhallintajärjestelmä tarkoittaa teknologiaa tai teknologioita, jotka kokoavat yhteen ja analysoivat asiakastietoja. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan parantaa organisaation päätöksentekoa ja muita toimia, sekä sen avulla kehitetään ja hyödynnetään asiakastietämystä kannattavien asiakassuhteiden vaalimiseksi, ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Heidän mukaansa, CRM-järjestelmä on olennainen osa kokonaisvaltaista CRM-strategiaa. Sen toiminnan perusta on teknologioissa, kuten tietovarastoinnissa ja tiedonlouhinnassa. Parhaassa tapauksessa kaikki asiakastietoja käyttävät osastot, kuten myynti, asiakaspalvelu ja markkinointi, pääsisivät käsiksi asiakastietokantaan. Foss, ym. (2008) tiivistä asiakkuudenhallintajärjestelmän peruslähtökohdaksi yrityksen saavuttaman asiakastietämyksen asiakkaistaan neljän päätekijän vuoksi:

- Tehokas asiakkaan segmentointi. Cooil, Aksoy & Keiningham, (2008) mukaan asiakkaan segmentointia arvioidaan tiettyjen kriteerien, esimerkiksi saavutettavuuden tai kasvupotentiaalin perusteella. Tämän avulla yritykset voivat esimerkiksi tehokkaammin käyttää markkinointiresursseja kuhunkin segmenttiin.
- Pitkien asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen kannattaviin asiakkaihin. Zeithaml, Rust ja Lemon (2001) mukaan monet kansainväliset, suuret yhtiöt, esimerkiksi pankit, eivät kohtele kaikkia asiakkaitaan yhtä hyvin. Uskolliset ja yritykselle kannattavat asiakkaat voivat saada eri palvelua kuin liiketoiminnalle kannattamattomat asiakkaat. Tällaisella toiminnalla monesti sekä yritys että sen asiakkaat saavat parempaa arvoa.
- Kyky havaita, miten toimia kannattamattomien asiakkaiden kanssa. Zeithamlin, ym. (2001) mukaan nämä asiakkaat vaativat enemmän huomiota kuin heidän kulutuksensa ja kannattavuutensa huomioon ottaen kuuluisi. Tämä on luonnollisesti haitallista yrityksen liiketoiminnalle.
- Markkinoiden tarjonnan ja myyninedistämistoimien räätälöinti. Nykypäivän jatkuvan kehityksen myötä on suosittua suunnata asiakkaalle räätälöity ja yksilöllinen tuote (CPP), jonka avulla voidaan parhaiten vastata yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. (Yang, Lan, Shen, Huang, Wang & Lin, 2017)

Heidän mukaansa luomalla asiakastietämystä ja hyödyntämällä sitä entistä paremmin, asiakassuhteen ja asiakasuskollisuuden tulisi parantua.

Edellä mainituista määritelmistä poiketen Payne ja Frow (2005) määritteli CRM:n myös strategisesta näkökulmasta, sillä CRM:n käsitteestä vallitsee paljon epäselvyyttä. Joillekin se tarkoitti suoramainontaa, kanta-asiakaskorttijärjestelmää tai tietokantaa, kun taas toiset pitivät sitä neuvontapisteinä tai puhelinkeskuksena. Joidenkin mielestä kyse on tietovaraston täyttämisestä tai tiedonlouhinnasta, toiset taas pitävät CRM:ää sähköisen kaupankäynnin ratkaisuna. Payne ja Frow (2005) tutki CRM määritelmän yhteyttä teknologiaan. CRM voidaan määritellä suppeaksi ja taktiseksi, sekä laaja-alaiseksi ja strategiseksi teknologiaratkaisuksi. Nämä näkökulmat voidaan kuvata jatkumona (kuvio 1).



KUVIO 1 CRM-jatkumo (Mukaiillen Payne & Frow, 2005, s. 168)

Ryals ja Payne (2001) lähestyi CRM:n määritelmää suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, sen toteuttamisella tietotekniikan avulla. Näkökulman mukaan CRM perustuu neljään periaatteeseen: 1) asiakkaita olisi hallinnoitava tärkeinä voimavaroina, 2) asiakkaiden kannattavuus vaihtelee, eivätkä kaikki asiakkaat ole yhtä toivottuja, 3) asiakkaiden tarpeet, mieltymykset, ostokäyttäytyminen ja hintaherkkyys vaihtelevat ja 4) ymmärtämällä asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja heidän kannattavuuttaan yritykset voivat räätälöidä tarjontaansa maksimoidakseen asiakaskuntansa kokonaisarvon. CRM:ssä on siis kyse yrityksen parhaiden asiakkaiden tunnistamisesta ja heistä saatavan arvon maksimoimisesta tyydyttämällä heidän tarpeensa ja säilyttämällä heidät yrityksen palveluiden parissa. CRM:ssä on kyse myös prosessien kehittämisestä ja olemassa olevan asiakastiedon käyttämisestä yrityksen eduksi.

SAS Institute (2014) määritteli CRM:n käsitteen operatiiviseen ja analyttiseen osa-alueeseen. Operatiivinen CRM perustuu ajatukseen, että asiakashallinnalla on tärkeä rooli yrityksen menestyksessä ja sen tavoitteena on

automatisoida integroidut liiketoimintaprosessit. Tämä sisältää asiakaskontaktipisteet useiden, toisiinsa kytkettyjen jakelukanavien kautta sekä etu- ja taustatoimintojen välisen integraation. Analyytinen CRM puolestaan edellyttää kehittyneiden tiedonhallinta- ja analysointivälineiden käyttöönottoa, jonka avulla voidaan hallita edistyksellisesti asiakassuhteita. Tämä tarkoittaa operatiivisen CRM:n tuottaman tiedon analysointia liiketoiminnan suorituskyvyn hallintaa varten.

2.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminta ja hyödyt

1990-luvun vaihteessa markkinoille tuli asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka tarjosi kokonaisvaltaisen ratkaisun eri prosesseihin, kuten myynnille potentiaalisten asiakkaiden keräämiseen, skriptien luomiseen asiakaspalvelijoille ja yhdenmukaisten palveluiden ja tuen tarjoamiseen eri toimialoilla ja tuotelinjoilla. Vaikka nämä prosessit vastasivat yritysten tarpeisiin, ne olivat hyvin kalliita eikä niitä ollut helppo ylläpitää. 1990-luvun puolivälissä syntyi Web, joka muutti sekä CRM-markkinoita, että kaikenkokoisten yritysten asiakkaisiin liittyviä liiketoimintavaatimuksia. Uuden CRM-järjestelmän ansiosta nykyiset ja tulevat asiakkaat voivat vuorovaikuttaa ja kommunikoida yritysten kanssa. Internetin myötä CRM-järjestelmän toiminnot ovat muuttuneet merkittävästi. Verkon avulla CRM:stä on tullut entistä vuorovaikutteisempi, sillä asiakkaat ovat voivat olla itse aktiivisesti tekemisissä yritysten kanssa. Uudet asiakaskohtaiset tuotteet ja palvelut voidaan ottaa käyttöön nopeammin, ja asiakkaita voidaan palvella maailmanlaajuisesti. (Xu, Yen, Lin & Chou, 2002).

Asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadaan organisaatiolle hyötyjä tiedonlouhinnan avulla. Tiedonlouhinnan tavoitteena on louhia tietoa ja oivalluksia analysoimalla suuria tietomääriä käyttäen kehittyneitä mallintamistekniikoita. Se muuntaa datan tietämykseksi ja käyttökelpoiseksi informaatioksi. Analysoitavat tiedot voivat sijaita hyvin organisoiduissa tietokannoissa ja tietovarastoissa tai ne voidaan poimia erilaisista jäsentymättömistä tietolähteistä. Tiedonlouhinta tarjoaa asiakasymmärrystä, joka on elintärkeää tehokkaan CRM-strategian laatimiseksi. Se voi johtaa yksilölliseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa ja siten lisätä tyytyväisyyttä ja kannattavia asiakassuhteita data-analyysin avulla. (Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011).

SAS Institute (2013) kuvaili CRM:n teknistä puolta. Tietovarasto on tietokannan toteutus, joka tallentaa jaettavissa olevia tietoja operatiivisesta tietokannasta ja ulkoisista markkinatietolähteistä. Se on yleensä aihepiiriikohtainen tietokanta, joka auttaa käyttäjiä seuraamaan liiketoiminnan kehityssuuntauksia, reagoimaan niihin ja helpottamaan ennustamista ja suunnittelua. Ennen tietovaraston luomista on tarpeen selkeyttää ja puhdistaa data. Tämä prosessi sisältää järjestelmästä tuodun datan manipulointia, jotta se voidaan käyttää tietovarastossa. Joskus tuotu data ei ole yhteensopiva

tietovaraston tietomallin kanssa. Tietovaraston luomisen yhteydessä luodaan myös tiedon metadata eli kuvaus tiedosta, joka on varastoitu ja mistä se on peräisin. Metadata on tärkeää tiedon käyttäjille ja analysoijille, sillä se sisältää esimerkiksi tiedon siitä, milloin tietoa on viimeksi päivitetty tai mistä laskelmat koostuvat. Hyödyntämällä tiedonlouhintatyökaluja voidaan käyttää tietovaraston potentiaalia täysimääräisesti. Tiedonlouhinnan avulla voidaan käsitellä suuria määriä dataa ja rakentaa malleja, joilla voidaan ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä. Ennustamalla asiakkaiden käyttäytymistä voidaan segmentoida ja profiloida asiakkaita sekä kartottaa yleistä asiakastuntemusta. Tämän avulla voidaan esimerkiksi toteuttaa eriytettyä hinnoittelua. (SAS Institute, 2013).

Xu, ym. (2002) listasivat toimivan asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt organisaation eri osa-alueille. Myyntiosasto hyötyy mahdollisuudesta automatisoida myynti ja saada nopeasti ja kattavasti tietoa asiakkaistaan, mikä parantaa myyntituloksia. Asiakaspalvelu- ja tukiosasto hyötävät tehokkaasta ennakoivasta asiakastuesta, joka auttaa ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia nopeasti. Asiakuudenhallintajärjestelmästä hyötyvä markkinointiosasto voi paremman asiakasymmärryksen avulla vallata markkinoita kilpailijoitaan nopeammin ja hyödyntää automatisoitua markkinointia.

Tsiptsis ja Chorianopoulos (2011) kuvasivat markkinoinnissa saavutettuja hyötyjä CRM:n avulla vielä asiakassegmentoinnin näkökulmasta. Näkökulman mukaan markkinointisegmentointi on prosessi, jossa asiakaskunta jaetaan erillisiin ja keskenään homogeenisiin ryhmiin, jotta voidaan kehittää erilaisia markkinointistrategioita niiden ominaisuuksien mukaan. Segmentointi tapahtuu esimerkiksi Tsiptsis ja Chorianopoulos (2011) mukaisen esimerkin tapaan (kuvio 2).

**IF (Gender=Male and Profession=White Collar and
SMS_Usage > 60 messages per month) THEN
Prediction=Buyer and Confidence=0.95.**

KUVIO 2 Asiakkaan segmentointi (Mukaillen Tsiptsis & Chorianopoulos, 2011, s. 22)

Richards ja Jones (2006) mukaan on varhainen käsitys, että CRM:n hyödyt vaihtelevat toimialoittain, sillä sen eri prosessit ja teknologiat räätälöitiin toimialan ominaisiin piirteisiin. Kuitenkin heidän käsittelemän uudemman CRM-tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan halutut CRM-hyödyt eivät vaihteile suuresti eri toimialojen tai maiden välillä, kuten aiemmin luultiin. He listasivat CRM:n keskeiset hyödyt, jotka vastaavat pääasiassa

muiden julkaisujen havaitsemia hyötyjä. Lisäksi on mainittu uutena hyötynä työntekijöiden motivaation parantuminen, jota ei ole havaittu muissa teoksissa. Kun asiakaspalveluhenkilöstöllä on helposti saatavilla asiakastietoja, he voivat ratkaista asiakkaiden ongelmia nopeammin ja kattavammin. Tämä parantaa asiakaspalvelun laatua ja lisää työntekijöiden motivaatiota auttaa ja palvella asiakkaita.

Chungin, Hsun, Tsain, Huangin ja Tsain (2011) mukaan CRM tarjoaa erilaisia liiketoiminnallisia hyötyjä, jotka voidaan mitata eri näkökulmista. Liiketoiminnallisia hyötyjä voidaan mitata yrityksen parantuneen suorituskyvyn avulla, mikä voi tarkoittaa kykyä tuottaa voittoa ja lisätä myyntiä, asiakkaiden säilyttämistä, uusien tuotteiden onnistumisastetta, myynnin kasvua, sijoitetun pääoman tuottoa ja kokonaissuorituskykyä verrattuna muihin yrityksiin. Tippins ja Sohi (2003) mittasivat organisaation suorituskykyä myynnin kasvulla, sijoitetun pääoman tuotolla ja asiakkaiden säilyttämisteella kolmen vuoden ajalta suhteessa muihin suoriin kilpailijoihin. Tämä osoittaa, että CRM:n liiketoiminnalliset hyödyt voivat ulottua myös pitkäaikaiseen asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Tippinsin ja Sohin (2003) tutkimuksessa havaittiin myös, että organisaation oppimisella on merkittävä välittäjävaikutus tietoteknisen osaamisen ja yrityksen suorituskyvyn välisessä suhteessa.

Asiakasryhmien merkitys yrityksen tulokselle on kiistatta suuri, ja tähän liittyen on useita tutkimuksia, jotka ovat yrittäneet selvittää, kuinka paljon eri asiakasryhmät vaikuttavat yrityksen voittoihin. Kotlerin ja Kellerin (2015) yleisesti hyväksytyin ja käytetyn säännön mukaan 20 prosenttia asiakkaista tekee 80 prosenttia tai enemmän voitoista. Caufieldin (2013) mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa jopa 120 prosenttia voitoista. Vaikka Kotlerin ja Kellerin sääntö on yleisempi ja tunnetumpi, Caufieldin sääntö voi myös olla totta monissa yrityksissä, varsinkin jos oletetaan, että loput 80% asiakkaista tuottavat tappiota. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ja panostaa juuri niihin asiakasryhmiin, jotka tuottavat eniten voittoa, ja myös hallita kustannuksiaan niiden asiakasryhmien kanssa, jotka eivät ole yhtä kannattavia.

Caufieldin (2013) mukaan tulee tietää asiakkaan yksilöllinen kannattavuus ja tekijät, jotka ohjaavat asiakkaiden kannattavuutta. Asiakassäilyvyyttä korostetaan myös, sillä uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi kertaa enemmän kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen. Asiakashankinta voi olla kallista. Mutta se, että kanta-asiakasohjelmien on oltava hyödyllisiä, ei yksinkertaisesti pidä paikkaansa monissa tilanteissa. Esimerkiksi kanta-asiakasohjelma, joka antaa 1 prosentin alennuksen 20 prosentin bruttokatteesta, tarvitsee 5 prosentin myynnin lisäyksen, jotta se tuottaisi rahaa. Myös asiakkaissa on eroja, sillä osa asiakkaista on todella hintaherkkiä, kun taas monet ovat lähes täysin passiivisia. Kanta-asiakasjärjestelmät voivat epäonnistua myös, jos tarjotaan tarpeettomasti kannustimia tai alennuksia myynnistä, joka olisi tapahtunut joka tapauksessa. Tässä tapauksessa yritys menettää tuloa, hankkeen vuoksi, minkä se olisi joka tapauksessa saanut. (Caufield, 2013).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan kehittää yrityksen asiakastuntemusta. Asiakastuntemus on apuväline esimerkiksi eriytettyyn

hinnoitteluun. Eriytetty hinnoittelu tarkoittaa, että myyjät voivat antaa erilaisia tarjouksia eriasiakkaille, heidän ostohistoriaansa pohjautuen. Erimäärän rahaa käyttävät saavat eri tasoisia alennuksia. Eräs yhdysvaltalainen ruokakauppa tarjosi ilmaisen kalkkunan kiitospäivän lähestyessä asiakkailleen, jotka käyttivät yli 50 euroa viikossa ruokaostoksiinsa. Kyseisen rajan ylittävien kotitalouksien määrä kasvoi 20 prosenttia seuraavaan vuoteen. Tämä on osoitus onnistuneesta erittelystä hinnoittelusta. (Brunt, 2013). Caufieldin (2013) mukaan eräs henkilövakuutusyhtiö pystyi lisäämään voittojaan 7 prosenttia vakuutusmaksuista eriytetyn hinnoittelun avulla. Yhtiö tunnisti asiakas- ja tuotesegmentit, joilla oli erilainen hintaherkkyys. Sen jälkeen se optimoi hinnat kullekin segmentille erikseen ja nosti hintoja keskimäärin 7 prosenttia.

Asiakastuntemuksen avulla pystytään myös suorittamaan riskinarviointia ja -hallintaa. Eräs liikennevakuuttaja paransi vahinkosuhdettaan 2-3 prosenttia sisällyttämällä asiakaskohtaiset tiedot riskinarviointi- ja valintamenettelyihinsä (Caufield, 2013). Caufield (2013) päätyi johtopäätökseen, että CRM-hankkeet hyödyttävät yritystä muuttamalla tai hyödyntämällä asiakkaiden käyttäytymistä ja kannattavuutta sekä sitä, miten nämä vaihtelevat segmentteittäin.

Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä lisää asiakastyytyväisyyttä, mikä houkuttelee asiakkaat uudelleen yrityksen palveluiden äärelle. Tämä tuo yritykselle liiketoiminnallisia hyötyjä. Web Associates (2000) esitti erilaisia asiakastyytyväisyyden piirteitä, jotka toteutuvat toimivan sähköisen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Verkkopalvelut ovat aina asiakkaiden saatavilla, ja ne ovat käytettävissä joustavasti asiakkaiden aikataulujen mukaan. Asiakkaiden käyttömukavuus lisääntyy, kun palvelujen suorittamiseen kuluu vähemmän aikaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa myös tilausten nopeassa käsittelyssä ja toimittamisessa, sekä asiakkaiden antama palaute on välitöntä ja he ovat tyytyväisiä siihen, että he voivat helposti kertoa tarpeistaan. Verkkoo-ostaminen on helppoa ja aikaa säästävää, mikä lisää yrityksen kaupankäyntiä.

3 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa, sen eri vaiheita ja sen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia avaintekijöitä. Luvussa perehdytään kirjallisuudesta löytyviin näkemyksiin ja malleihin, jotka auttavat ymmärtämään järjestelmän käyttöönoton prosessia ja sen merkitystä yrityksen toiminnalle.

3.1 Asiakuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta

Mishra ja Mishra (2009) huomauttivat, että eri organisaatiot lähestyvät CRM:ää eri tavoin. Jotkut näkevät sen pääasiassa teknologisena ratkaisuna, kun taas toiset pitävät sitä olennaisena osana liiketoimintaa. Kuitenkin yksi asia on selvä: monien yritysten on otettava käyttöön CRM-järjestelmiä tai suunniteltava niiden käyttöönottoa asiakaskontaktien puutteiden poistamiseksi.

Vaikka CRM:n mahdollisuudet ovat lupaavia, sillä sen avulla voidaan saavuttaa suhteellisia etuja kasvavassa kilpailussa, sen käyttöönoton epäonnistumisprosentti on edelleen suhteellisen korkea, mikä huolestuttaa yhä enemmän yritysorganisaatioita (Almotairi, 2009). Foss, ym. (2008) mukaan yli 1300 yrityksen, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen vain 25 prosenttia raportoi merkittävistä parannuksista suorituskyvyssään CRM hankinnan jälkeen. Rababah (2011) arvioi, että CRM:n käyttöönoton epäonnistumisprosentti on 55-75 prosenttia. Lisäksi noin 70 prosenttia CRM-hankkeista johtaa joko tappioihin tai siihen, että yrityksen suorituskyky ei parane lainkaan. Chen ja Popovich (2003) mukaan CRM:n käyttöönoton epäonnistumisaste on jopa 65 prosenttia. Vaikka prosentit vaihtelevat tutkimuksittain ja vuosittain, tutkimusten tuloksista voi kuitenkin johtaa johtopäätökseen, että todella moni CRM käyttöönotto hanke epäonnistuu, pahimmillaan noin 25 prosenttia vain koetaan onnistuneeksi. Tutkimuksista on myös huomioitava kriteerit siihen, että CRM käyttöönotto toetaan epäonnistuneeksi.

Kumar ja Petersen (2012) mittasivat onnistuneen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa usealta eri mittarilta ja mittareiden vastakohtaa voidaan pitää epäonnistuneen käyttöönoton indikaattoreina. Mittarit jaetaan kahteen luokkaan, brändi- ja asiakastason mittareihin. Bränditason mittarit ovat mittareita, jotka mittaavat brändin kilpailukykyä markkinoilla, kuten markkinaosuutta, asiakaspääomaa ja myynnin kasvua. Asiakastason mittarit jaottelevat nämä bränditason mittarit yksittäisiin asiakkaisiin, kuten hankintakustannukset asiakasta kohti. Kumarin ja Petersenin (2012) listaamat mittarit onnistuneen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa sisältävät muun muassa aiemmin mainittuja kokonaishyötyjä, kuten markkinaosuuden ja myynnin kasvun. Kuitenkin osa mittareista ei ole mainittu aiemmin, kuten hankintahinta, joka kuvaa yrityksen hankintamenoja hankittua potentiaalista ostajaa kohden, sekä asiakkaiden keskimääräinen pysyvyys yrityksen asiakkaina. Almotairi (2009) lisäsi muita syitä, jotka voivat johtaa hankkeen epäonnistumiseen. Näitä ovat esimerkiksi CRM:n tarkastelu puhtaasti teknologisenä ratkaisuna, johdon tuen puute, sekä muutoksenhallinnan puutteet.

Selkeimpiä ja helpoimmin mitattavissa olevia tekijöitä, jotka osoittavat asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton epäonnistumisen, ovat budjetin ja aikataulun ylittäminen. Katz (2008) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto voi kestää kauemmin kuin suunniteltu esimerkiksi silloin, kun sen laajuutta on laajennettu projektin edetessä tai kun aikataulu on alun perin pidetty liian optimistisena. Tämä pätee myös budjetin ylittymisen suhteen, sillä budjetti saattaa ylittyä, jos se on alun perin suunniteltu liian optimistisesti tai projektin laajuus on laajentunut projektin edetessä.

Caffey ja Smith (2017) listasi tärkeimpiä muuttujia projektin budjetin ja aikataulun hallintaan. Eniten CRM hankkeen budjettiin vaikuttaa järjestelmän perustamiskustannukset, järjestelmän tyyppi ja laajuus ja tietokannan hallintajärjestelmän valinta (DBMS). Eniten aikatauluun vaikuttaa tutkimisen, suunnittelun, tiedonkeruun, ohjelmoinnin, testauksen ja virheenkorjauksen aika.

3.2 Kriittiset menestystekijät (CSF) ja epäonnistumistekijät (CFF) asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolle

Estevesin ja Pastor-Colladon (2001) mukaan kriittiset menestystekijät (CSF) ovat organisaation menestykseen vaikuttavia osa-alueita, joita toimitusjohtajien tulee hyödyntää määritelläkseen organisaationsa tietotarpeet. Näiden tarpeiden perusteella voidaan kehittää tietojärjestelmiä vastaamaan organisaation tarpeita ja varmistamaan siten menestyksenkäs kilpailukäyttäytyminen. Mendoza ym. (2007) korostivat, että kriittiset menestystekijät (CSF) ovat tärkeitä kaikissa yrityksissä, jotka joko eivät ole käyttäneet CRM-strategiaa, suunnittelevat sitä, toteuttavat CRM-hanketta tai ovat jo toteuttaneet sen ja haluavat arvioida sen vaikutuksia. Rahimin ja Bermanin (2009) mukaan CSF:n tarkoituksena on antaa

johtajille mahdollisuus ymmärtää hankkeen onnistumiseen liittyvät kriteerit tarkastelemalla eri näkökohtia.

Luonteensa vuoksi jokaisella CSF:llä on suora tai epäsuora vaikutus kolmeen CRM-strategian osatekijään (ihmiset, prosessit ja teknologia). CRM on ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmä, jolla pyritään ymmärtämään yrityksen asiakaskuntaa. Onnistuneen CRM-toteutuksen hallinta edellyttää integroitua ja tasapainoista lähestymistapaa teknologiaan, prosesseihin ja ihmisiin. (Mendoza, ym. 2007).

Rahimin ja Bermanin (2009) mukaan toinen tärkeä CSF-tyyppi on kriittinen epäonnistumistekijä (CFF). CSF:stä tulee CFF, jos tietyt kriteerit, jotka eivät ole yhteydessä projektiin, lisäävät vikaantumisen todennäköisyyttä. Kuitenkaan kaikki CSF:ien vastakohtat eivät aina ole CFF:iä ja päinvastoin.

Mendozan ym. (2007) mukaan merkittävimmät kriittiset menestystekijät asiakkuudenhallintajärjestelmähankkeessa on ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, asiakastietojen hallinta ja sitoutuminen toiminnan hallinnointiin.

Farhan, Abed ja Ellatif (2018) korosti Mendozan ym. (2007) tunnistamien tärkeimpien kriittisten menestystekijöiden lisäksi tietotekniikan, henkilöstön ja organisaatiokulttuurin roolia CRM-käyttöön otossa. Tietotekniikka mahdollistaa organisaatioille asiakassuhteiden vahvistamisen asiakastietojen analysoinnin ja koko asiakaskuvan tarjoamisen avulla. Taitava, koulutettu ja motivoitunut henkilöstö täyttää CRM-järjestelmän käyttöön otossa vaadittavat vaatimukset ja taidot. Lisäksi henkilöstöllä on kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja saavuttaa asiakkaiden luottamus ja kunnioitus. Yksi CRM:n onnistuneen käyttöönoton ja omaksumisen tärkeimmistä edellytyksistä on muuttaa yrityskulttuuri tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi. Asiakaskeskeisyys on eräänlainen organisaatiokulttuuri, joka auttaa organisaatioita täyttämään asiakkaiden odotukset ja olemaan tietoisia asiakkaiden tarpeista. Yleisesti ottaen asiakaskeskeisellä kulttuurilla on suuri vaikutus asiakastytyväisyyteen.

Yeo (2002) määritteli tietojärjestelmän käyttöönoton epäonnistuneeksi, jos se ei toimi odotetulla tavalla. Epäonnistuminen voi myös johtua siitä, että järjestelmä ei toimi käyttöönoton jälkeen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tai se ei ole riittävän käyttäjäystävällinen ja käyttäjät käyttävät sitä liian vähän. Lisäksi epäonnistumiseksi lasketaan tilanne, jossa kehittämiskustannukset ylittävät järjestelmän käyttöiän aikana mahdollisesti saavutettavat hyödyt tai jos tietojärjestelmän kehittäminen keskeytetään järjestelmän monimutkaisuuteen tai projektin hallinnointiin liittyvien ongelmien vuoksi.

Kriittisiä epäonnistumistekijöitä (CFF) organisaatio- ja johtamisympäristössä on muun muassa vihamielinen yrityskulttuuri, johdon sitoutumisen puute, ihmisten sijaan teknologian keskittyminen ja projektin monimutkaisuuden aliarviointi. Prosessiympäristössä keskeisimmät kriittiset epäonnistumistekijät ovat projektin aikataulun aliarviointi, vaatimusten

heikko määrittely, riittämätön projektin riskianalyysi ja epäselvät liiketoiminnan tarpeet ja visio. (Yeo, 2002).

CSF:t ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeitä menetelmiä tai neuvoja, joita tulee huomioida asiakkuudenhallintajärjestelmän, sekä muiden tietojärjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa. Jotta CRM-järjestelmä voisi olla menestyksellinen, tulee huomioida myös kriittiset epäonnistumistekijät (CFF) ja välttää niitä. Ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, asiakastietojen hallinta ja sitoutuminen toiminnan hallintoihin, tietotekniikan, henkilöstön ja organisaatiokulttuurin rooli ovat merkittävimpiä kriittisiä menestystekijöitä CRM-käyttöönotossa. Lisäksi on tärkeää muuttaa yrityskulttuuri tuotokeskeisyydestä asiakaskeikkeiseksi ja huomioida asiakaskeikkisyys organisaation toiminnassa, jotta voidaan täyttää asiakkaiden odotukset ja olla tietoisia asiakkaiden tarpeista. (Mendoza, ym., 2007; Farhan, ym., 2018).

3.3 Käyttöönottoprosessin vaiheet

Kun suunnitellaan asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa, on tärkeää huomioida useita tekijöitä, jotta hankkeesta saadaan mahdollisimman hyödyllinen ja onnistunut. Caffeyn ja Smithin (2017) mukaan on tärkeää huomioida nykyinen ja tuleva skaala, mukaan lukien järjestelmän integroituminen muiden järjestelmien kanssa. Lisäksi on tärkeää huomioida 3 M:n sääntö, joka sisältää Men-, Money- ja Minutes-budjetoinnin. Men - budjetoinnissa tulee huomioida ihmisten määrä, jotka ovat mukana hankkeessa analysoinnissa ja käytössä. Money - budjetoinnissa tulee ottaa huomioon rahallinen budjetti ohjelmistolisensseihin ja henkilöstön kouluttamiseen. Minutes - budjetoinnissa tulee varata aikaa hankkeen toteuttamiseen, mukaan lukien testaamiseen, räätälöintiin ja kouluttamiseen. Näiden tekijöiden huomioiminen auttaa varmistamaan, että asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadaan mahdollisimman suuri hyöty ja että hankkeen toteutus onnistuu suunnitellusti.

Almotairi (2009) esitti menestyksellään asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton viitekehyksen toteuttamista maalaisjärjen, aiempien tutkimusten ja kokemusten perusteella. Kehys alkaa siitä, että organisaatio hankkii ylimmän johdon tuen CRM:n käyttöönotolle ennen varsinaista käyttöönottoprosessia. Ylimmän johdon riittävällä sitoutumisella prosessi voi edetä arvioimalla organisaation valmiuksia inhimillisten, teknologisten ja organisaatiokohtaisten valmiuksien osalta CRM:n käyttöönottoon. Inhimillinen valmius tarkoittaa yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden osallistamista prosessiin. Tämä edellyttää täyttä sitoutumista niin henkilöstöltä kuin johdoltakin, jotta CRM-järjestelmän tehokas käyttöönotto voi parhaiten palvella asiakkaita ja vastata heidän tarpeisiinsa. Teknologinen valmius tarkoittaa yrityksen tietoteknisiä taitoja esimerkiksi kerätä, tallentaa ja käyttää asiakastietoja. Organisaatiokohtainen valmius tarkoittaa kykyä muuttaa liiketoimintaprosessit kohti asiakaskeikkeistä lähestymistapaa. Kehyksen

viimeisessä vaiheessa keskitytään mittaamaan CRM:n täytäntöönpanon vaikutusta taloudellisesti ja markkinoinnin suorituskykyyn, jotta voidaan varmistaa CRM-strategian tavoitteiden toteutuminen.

Strong ja Volkoff (2004) laativat etenemissuunnitelman yritysjärjestelmän käyttöönottoon yleisesti, sillä yritysjärjestelmän käyttöönotto on massiivinen organisaatiomuutoshanke, eikä pelkästään tekninen hanke. Projektin suunnitteluvaiheessa tulee huomioida, toteutetaanko yritysjärjestelmän käyttöönotto niin sanotulla "cold turkey" tavalla eli koko uusi järjestelmä otetaan käyttöön yhdellä kertaa vai vaihe kerrallaan, esimerkiksi moduuli kerrallaan tai toimipiste kerrallaan. Vaiheittain toteutus on suositumpi tapa toimia, mutta ongelmana tässä voi olla, jos esimerkiksi toimipisteet ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Toinen suunnitteluvaiheessa huomioitava seikka on, että käyttäkö kaikki yrityksen toimijat yhtä, samaa ohjelmistoinstanssia, vai annetaanko eri yksiköille mahdollisuus muokata ohjelmistoa omiin tarpeisiin sopivaksi. Muokkaamisen myötä menetetään osa integroidun järjestelmän tuomista hyödyistä, mutta eri yksiköt voivat erota toisistaan paljon, jolloin muokkaaminen voi olla välttämätöntä.

Seuraavaksi Strong ja Volkoff (2004) korostivat, että huolellinen projektinhallinta on tärkeä osa käyttöönottoa. Esimerkiksi resurssien, kuten ihmisten, rahan ja ajan, huomioiminen prosessissa on mainittu myös Caffey ja Smith (2017) mukaan. Lisäksi hyvä yhteydenpito liiketoimintayksiköiden kanssa on tärkeä osa projektinhallintaa. Tiimin on pidettävä yhteyttä tuleviin käyttäjiin varmistaakseen, että tehtävät valinnat ovat tarkoituksenmukaisia ja auttaakseen pitämään käyttäjien odotukset kohtuullisina.

Alin ja Millerin (2017) mukaan esikäyttöönotto sisältää toimintoja, kuten järjestelmän käyttöönoton suunnittelua, päättämistä toimittajien ja sisäisten resurssien roolista, työntekijöiden esikoulutusta, muutoksen suunnittelua, sekä järjestelmän käyttöönoton tahtia, eli otetaanko järjestelmä käyttöön yhdellä kerralla vai asteittain.

Singh ja Pekkola (2021) määrittivät käsitteen pakettiohjelmisto, joka on rakennettu tiettyjen oletusten pohjalta. Se tarjotaan yritykselle valmiiksi toteutettuna ja valmiiksi määriteltynä joukolla toiminnallisuuksia, jotka ovat kuitenkin harvoin heti käyttökelpoisia, vaan vaativat jonkin verran räätälöintiä.

Strongin ja Volkoffin (2004) mukaan pakettiohjelmistoilla on monia etuja, mutta ne eivät tarjoa oman järjestelmän räätälöityjä toimintoja. Käyttäjät ovat usein yllättyneitä siitä, että uusi järjestelmä on kustannuksistaan ja käyttöönottoon käytetystä vaivasta huolimatta toiminnallisuudeltaan askel taaksepäin.

Haines (2009) mainitsi useita syitä, miksi yritykset räätälöivät tai kustomoivat yritysjärjestelmää. Syy kustomointiin on esimerkiksi järjestelmän monimutkaisuus, joka hankaloittaa sen käyttöä työntekijöille. Räätälöinti voi auttaa myös yksinkertaistamaan järjestelmää ja vähentämään mahdollista muutosvastarintaa, jota työntekijät tai liiketoimintakumppanit voivat ilmentää. Toisaalta Strongin ja Volkoffin (2004) mukaan tekniset muutokset ovat myös kalliita ja voivat johtaa aikataulusta lipsumiseen, koska ne ovat monimutkaisia ja

vaativat huomattavaa testausta. Lisäksi tiimin on toteutettava ne uudelleen jokaista paketin julkaisua varten, mikä lisää pitkän aikavälin ylläpitokustannuksia.

Käyttöönoton toteutusvaiheessa Ali ja Miller (2017) painottivat tärkeäksi huomioksi erityisesti sen, että järjestelmän on sovittava yhteen organisaation tarpeiden kanssa eikä päinvastoin. Lisäksi käyttöönotossa tulee huomioida kriittiset menestystekijät (CSF).

Alin ja Millerin (2017) mukaan käyttöönottoprosessi ei ole ohi kun järjestelmä otetaan käyttöön. Tämä vaihe sisältää järjestelmän tehokkuuden, luotettavuuden ja tietojen eheyden testaamisen, järjestelmän käytön tarkistamisen sekä järjestelmän käyttöönoton hyötyjen arvioinnin ja arvioinnin jatkuvuuden. Järjestelmän hyödyt voivat realisoitua vasta kolme vuotta käyttöönoton jälkeen

Johtopäätöksenä voidaan havaita onnistuneen käyttöönoton tapojen ja laajuuden vaihtelevat todella paljon organisaation tarpeiden mukaan. Adebajon (2008) mukaan järjestelmän käyttöönoton kustannukset, toteutusajat ja teknologiset lähestymistavat eroavat toisistaan tapauskohtaisesti. Ensinnäkin ei ole olemassa yhtä ainoaa lähestymistapaa onnistuneeseen asiakkuudenhallintajärjestelmän toteutukseen, ja kunkin organisaation on otettava huomioon oma erityistilanteensa. Toiseksi asiakkuudenhallintasovellusten toimittajat eivät voi väittää, että heidän ratkaisunsa tai teknologiansa on paras tietyllä organisaatiolle, sillä jokin sovellus sopii toiselle paremmin kuin toiselle.

4 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ VAKUUTUSYHTIÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan määritelmät vakuutusyhtiö ja vakuuttaminen, sekä vakuutusyhtiön asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä. Luvussa käsitellään erityispiirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät vakuutusyhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmiin, ja pohditaan kirjallisuudesta löytyviä näkemyksiä ja malleja, jotka auttavat ymmärtämään asiakkuudenhallintajärjestelmän erityispiirteitä tällä toimialalla.

4.1 Vakuutusyhtiö ja vakuuttaminen

”Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Ilman vakuutuksia elämä olisi liiaksi sattumien varassa.” (Finanssiala ry, 2009).

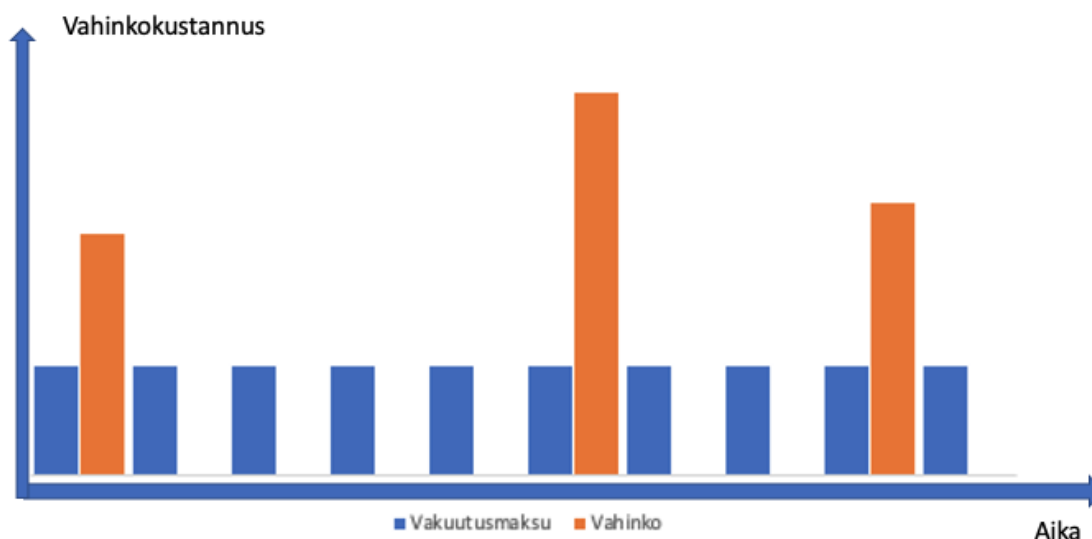
Rantala ja Kivisaari (2016) määrittivät vakuutuksen käsitteen riskinhallinnan näkökulmasta. Ihmisen, perheen elämään ja liikeyrityksen toimintaan liittyy aina monenlaisia epävarmuustekijöitä, esimerkiksi sairaus, työttömyys, kuolema, kodin tulipalo ja murto, koneiden rikkoutuminen ja lakot. Edellä mainittuja tekijöitä kutsutaan riskeiksi. Henebry ja Rejda (1995) puolestaan määritteli riskin epävarmuudeksi tappion toteutumisesta. Esimerkiksi riski kuolla auto-onnettomuudessa on olemassa, koska siihen liittyy epävarmuutta.

Rantalan ja Kivisaaren (2016) mukaan vakuutuksen idea perustuu juuri riskien tasaukseen. Henkilöt ja yhteisöt sopivat vastuun riskin yhteisestä kantamisesta ja tasaamisesta.

Tietyn riskin alaiset yksiköt, vakuutuksenottajat, sopivat vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen laitoksen, vakuutuslaitoksen eli vakuutuksenantajan, kanssa siitä, että riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa siitä aiheutuneen vahingon. Korvauksensaantioikeuden vastikkeeksi vakuutuksenottajat suorittavat vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle. (Rantala & Kivisaari, 2016, s. 70)

Edellä kuvattua suhdetta kutsutaan vakuutukseksi. Vakuutussovituksessa sovitaan vakuutuksenottajan ja -antajan oikeuksista ja velvollisuuksista, kuten siitä, mitkä riskit kuuluvat korvattavien vahinkojen piiriin ja millä perusteilla vahingonkorvaus määritellään. (Rantala & Kivisaari, 2016, s. 70).

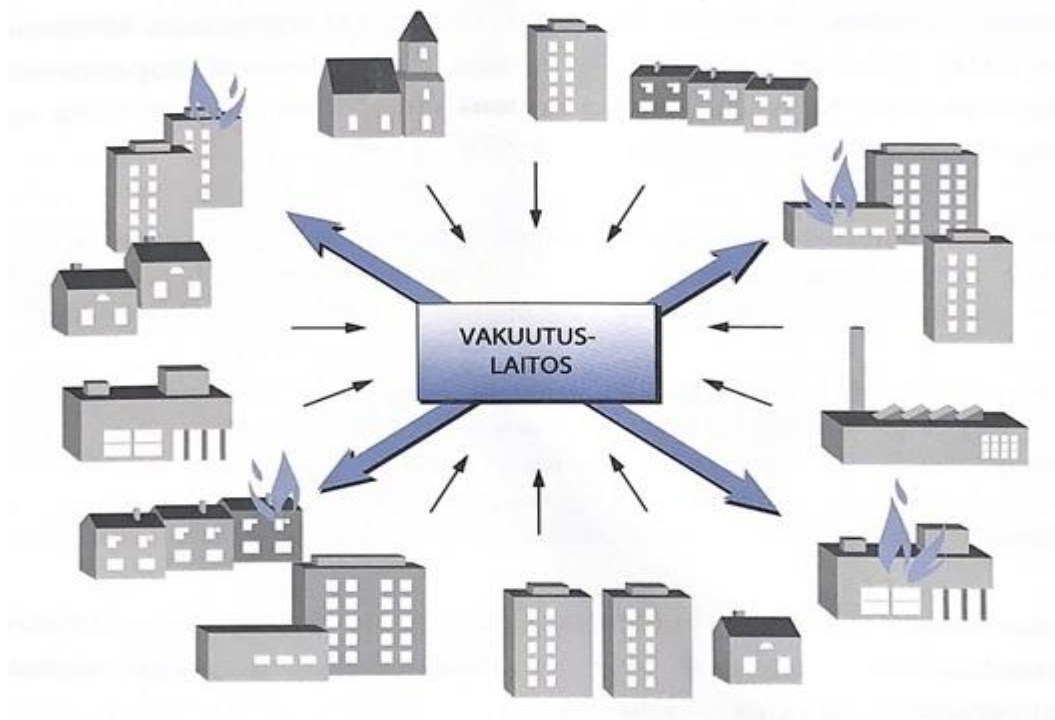
Rantala ja Kivisaari (2016) kuvasi vakuuttamisen liiketoimintamallia, vakuutusmaksun ja riskin vastaavuudella. Vakuutuksenottajan näkökulmasta vakuutus on keino, jolla sattumanvarainen tappio tai vahinko, muutetaan tasaiseksi kustannukseksi (kuvio 3). Oranssit patsaat kuvaavat vahinkojen määriä. Siniset patsaat esittävät vakuutusmaksua, joka suoritetaan tasaisin välein tasamääräisenä.



KUVIO 3 Vakuutus vakuutuksenottajan näkökulmasta (Mukaiillen Rantala & Kivisaari, 2016, s. 75)

Rantala ja Kivisaari (2016) mukaan vakuutuksenantajan eli vakuutusyhtiön näkökulmasta vakuutusmaksua kerätään kaikista vakuutuskohteista, ja näin kertyneet varat käytetään harvojen, joskus suurtenkin vahinkojen korvaamiseen (kuvio 4).

Vakuutusyhtiö hyötyy vakuutuksista kerättävistä maksuista. Maksuilla katetaan vahinkojen korvaukset ja vakuutustoiminnan ylläpito sekä tuotetaan voittoa osakkeenomistajille. Vakuutuksenottajat puolestaan saavat taloudellista turvaa arjessaan. Tämä tarkoittaa, että molemmat osapuolet hyötyvät vakuutustoiminnasta.



KUVIO 4 Vakuutus vakuutuksenantajan näkökulmasta (Rantala & Kivisaari, 2016, s. 71)

Vakuutusyhtiöt ovat lähtökohtaisesti suuria ja vakavaraisia yrityksiä. Suurimmilla kotimaisilla vakuutusyhtiöillä vuoden 2021 liikevaihto Finanssiala ry:n (2022) mukaan on yli 1,6 miljardia euroa. Esimerkiksi Pohjola Vakuutus Oy on merkittävän kokoinen vakuutusyhtiö, jonka vuoden 2022 vakuutusmaksutuotot olivat 1,598 miljardia euroa. Yhtiön korvauskulut muodostivat noin 63% ja toimintakulut noin 27% vakuutusmaksutuloista. Yhtiön vakuutustekninen kate oli 152 miljoonaa euroa. (OP Ryhmä, 2023).

4.2 Vakuutusyhtiön CRM

Matiş ja Ilieş (2014) ovat päätelleet, että vakuutusalan menestys perustuu ensisijaisesti tarjottujen palveluiden laatuun ja kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin tehokkaasti ja säännöllisesti. Tämä korostaa hyvän asiakassuhteen hallinnan tärkeyttä vakuutusalan menestykselle. Vakuutusalan suurimpana haasteena onkin asiakkaiden houkutteleminen ja säilyttäminen, sillä Suomessa on 47 kotimaista vakuutusyhtiötä, jotka kilpailevat samoista asiakkaista (Finanssiala ry, 2022).

Vakuutusyhtiöt keräävät laajasti ja yksityiskohtaisesti tietoa asiakkaistaan eri tarkoituksiin. Tämä tieto tallennetaan tietokantoihin asiakaskontaktien, vakuutus sopimuksen luonnin ja korvausmenettelyn aikana. Peppardin (2000) mukaan näitä asiakastietoja voidaan hyödyntää kilpailuedun

lähteenä ja kustannusten vähentämiskeinoina. Esimerkiksi kohdennettu markkinointi, myynnin automatisointi ja riskienhallinta hyötyvät merkittävästi asiakkuudenhallinnan tiedonkeruusta.

Asiakaskannan ylläpitäminen ja säilyttäminen on kannattavaa kaikille yrityksille, myös vakuutusosalalla. Hinnalla on todettu olevan merkittävä vaikutus vakuutuksenottajan päätökseen uusista tai irtisanoa vakuutuksensa. Tiedonlouhinta on osoittautunut hyödylliseksi lähestymistavaksi tämän ongelmakokonaisuuden ratkaisemisessa. (Smith, Willis & Brooks, 2000). Myös Guillénin, Nielsenin, Scheiken ja Pérez-Marínin (2012) mukaan asiakkuuden ylläpitäminen on kannattavaa yritykselle, koska tyytyväiset asiakkaat pysyvät uskollisina yritykselle, ostavat useammin muita vakuutus tuotteita, puhuvat positiivisesti yrityksen imagosta ja tuotteista, kiinnittävät vähemmän huomiota kilpaileviin tuotemerkeihin ja niiden mainontaan ja ovat vähemmän hintaherkkiä. Tämä johtaa alhaisempiin palvelukustannuksiin verrattuna uusien asiakkaiden hankintaan.

Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen edellyttää toimivaa puhelinpalvelua. Meltzer (2000) korosti asiakassäilyvyyden merkitystä, ja totesi hyvän asiakaspalvelun ja puhelinpalvelun olevan tärkeitä tekijöitä asiakkaiden pysyvyyden kannalta. Laadukas puhelinpalvelu edistää asiakkaiden tyytyväisyyttä, rakentaa dialogia ja käynnistää proaktiivista markkinointia. Vakuutusyhtiöiden asiakaskunta on monipuolinen, joten on tärkeää tarjota sekä Inbound- (saapuvat) että Outbound- (lähtevät) puhelinpalvelumahdollisuudet, sillä osa asiakkaista edelleen suosii näitä perinteisiä yhteydenottotapoja.

Dash ja Mishra (2012) tiivistivät asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt vakuutusyhtiöille. Heidän mukaansa asiakaslähtöisten liiketoimintastrategioiden kehittämisen avulla järjestelmä voi johtaa suurempaan toiminnalliseen tehokkuuteen ja kustannussäästöihin. Lisäksi tietojen louhinta ja analysointi voivat tuoda hyötyjä myös vakuutusosalalle, säästäten henkilöstöresursseja ja hyödyttäen markkinointia, myyntiä ja korvaustiimejä. Kaigorodovan, Mustafinan ja Alyakinan (2018) mukaan edellä mainittujen hyötyjen lisäksi myös riskienhallinta on kattavampaa järjestelmän avulla.

5 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO VAKUUTUSYHTIÖSSÄ

Asiakkaiden kasvavat odotukset ja kova kilpailu ovat pakottaneet vakuutusalan ottamaan käyttöön yhä enemmän uusia asiakkuudenhallintaan liittyviä aloitteita, koska niillä on valtava vaikutus vakuutustuotteiden myyntiin. Teknologinen kehitys ja teknologian kustannusten lasku ovat vähentäneet esteitä asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolle. Vakuutusalan kannattavuus riippuu pääasiassa sen tarjoamista palveluista ja siitä, miten asiakkaiden kysyntään vastataan säännöllisesti. Tästä syystä hyvä asiakassuhteenhallinta on vakuutusalan perusta. (Matiş & Ilieş, 2014).

Vakuutusalan korkea kilpailu edellyttää yhtiöiltä entistä suurempaa painotusta asiakaslähtöisyyteen strategioissaan. Liiketoiminnan kannattavuuden turvaamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota asiakastuntemukseen, asiakassegmentointiin ja asiakkaan säilyttämiseen. Tietokanta edesauttaa asiakassegmentointia, jonka avulla voidaan saavuttaa markkinaetua asiakkaan riskianalyysilaskennassa ja asiakkaalle markkinoinnissa. Tietokannan tulee tällöin sisältää demografisia tietoja, tietoja elämäntyylistä, perheestä, tarpeista ja mieltymyksistä. (Matiş & Ilieş, 2014).

Tutkimukset CRM:n vaikutuksista ovat osoittaneet eriävän toisistaan. Richards ja Jones (2006) mukaan CRM:t ei vaihtelee suuresti eri toimialojen välillä, kun taas Matiş ja Ilieş (2014) korostivat, että asiakassuhteiden hallintaprosessiin liittyy toimialakohtaisia haasteita, joita ei voida ratkaista soveltamalla samaa standardoitua ratkaisua. Näin ollen, vaikka tiettyjä tekijöitä voidaan soveltaa kaikilla toimialoilla, on tarpeen räätälöidä CRM-strategiat vastaamaan kullekin toimialalle tyypillisiä haasteita. Matisin ja Ilieşin (2014) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto vakuutusosalalla eroaa merkittävästi muiden alojen vastaavasta, sillä eri vakuutustyypeillä, kuten omaisuus-, henki- ja vastuuvakuutuksilla, on omat erityispiirteensä. Tämä tekee asiakkuudenhallintajärjestelmien räätälöinnistä välttämätöntä, jotta ne vastaavat kunkin vakuutustyyppin tarpeita ja vaatimuksia.

Erityispiirteinä asiakkuudenhallinnassa on tietokannan lisäksi myynnin jälkeisen palvelun vaihtelu. Henkivakuutuksen oston jälkeen seuraava

merkittävä tapahtuma on korvaushakemus tai vakuutuskauden päättyminen (Matiş & İlieş, 2014), kun taas esimerkiksi kotivakuutuksen vahinkoja sattuu yksityishenkilölle useammin. Vuonna 2022 varastettiin pelkästään polkupyöriä yli 15 000 kappaletta, ja vakuutusyhtiöt korvasivat niitä yli 9,8 miljoonalla eurolla (Finanssiala, 2023).

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa on erittäin tärkeää ottaa huomioon asiakkuudenhallinnan strategia, jossa asiakas on keskiössä, jo ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Tämä edellyttää selvää näkemystä siitä, ketkä ovat yrityksen kannattavimpia asiakkaita ja mitä tekee heistä kannattavia. Samalla on huomioitava, miksi asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita eivätkä kilpailijoiden, ja miten heitä voidaan saada ostamaan enemmän. Toisaalta on tärkeää tunnistaa myös kannattamattomat asiakkaat ja miettiä, miten heitä tulee palvella. Huomioitavat seikat muodostavat asiakassegmenttianalyysin.

CRM-järjestelmä auttaa huomattavasti asiakassegmenttianalyysissä, mutta on tärkeää muistaa, että se ei korvaa ihmistyötä, joka kehittää strategian asiakkaiden hankkimiseksi ja säilyttämiseksi. CRM-järjestelmän käyttöönotto on siis yksi osa laajempaa asiakkuudenhallinnan strategiaa, joka tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa.

Mendoza ym. (2007) havaitsivat, että yksi kolmesta CSF-osatekijästä vakuutusyhtiön asiakkuudenhallinnassa on "ihmiset", mikä on keskeinen asiakkuudenhallinnan strategiassa (Matiş & İlieş, 2014). Muita huomionarvoisia kriittisiä menestystekijöitä vakuutusalan CRM-käyttöönotossa ovat asiakastietojen hallinta ja asiakaskeskeisyys, jotka Mendoza ym. (2007) tunnistivat. Puolestaan Yeonin (2002) mukaan teknologian liiallinen korostaminen on kriittinen epäonnistumistekijä (CFF) myös vakuutusyhtiön CRM-käyttöönotossa, kun ihmisen rooli jää taka-alalle.

6 YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä erityisesti vakuutusyhtiön näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa asiakkuudenhallintaa, asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen käyttöönottoa yleisesti.

CRM on laaja käsite, joka voi tarkoittaa asiakkaisiin liittyvän tiedon tai tietämyksen hyödyntämistä tuotteiden tai palvelujen toimittamiseksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voi olla teknologia tai joukko teknologioita, jotka kokoavat yhteen ja analysoivat asiakastietoja. Järjestelmän avulla parannetaan muun muassa organisaation päätöksentekoa, markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua. Sen avulla kehitetään ja hyödynnetään asiakastietämystä kannattavien asiakassuhteiden vaalimiseksi, ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Asiakkuudenhallinnan määritelmä voi olla laaja-alainen ja strateginen tai suppea ja taktinen, ja se voi liittyä teknologiaan eri tavoin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän peruslähtökohtana on yrityksen saavuttama asiakastietämys, jonka avulla voidaan tehostaa asiakassegmentointia, kehittää ja ylläpitää pitkiä asiakassuhteita kannattaviin asiakkaisiin, havaita miten toimia kannattamattomien asiakkaiden kanssa ja räätälöidä markkinoiden tarjontaa ja myynninedistämistoimia.

CRM:n käsitteestä vallitsee paljon epäselvyyttä, ja se voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. CRM voi liittyä suhdemarkkinointiin, tietotekniikan hyödyntämiseen tai olla jaettu operatiiviseen ja analyttiseen osa-alueeseen. Operatiivinen CRM keskittyy asiakaskontaktipisteiden, esimerkiksi puhelinpalvelun automatisointiin ja liiketoimintaprosessien integraatioon, kun taas analyttinen CRM keskittyy tiedonhallintaan ja analysointiin asiakassuhteiden edistyksellisen hallinnan tukemiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että vaikka CRM-järjestelmät voivat tarjota kilpailuetuja, niiden käyttöönoton epäonnistumisprosentti on korkea. Vain noin 25 prosenttia yrityksistä raportoi merkittäviä parannuksia suorituskyvyssään CRM-hankinnan jälkeen. CRM-hankkeelle on koottu

mittareita, jotka määrittävät onnistuneen käyttöönoton. Onnistuneen CRM-käyttöönoton mittarit jaetaan brändi- ja asiakastason mittareihin. Bränditason mittarit mittaavat brändin kilpailukykyä markkinoilla, kuten markkinaosuutta, asiakaspääomaa ja myynnin kasvua. Asiakastason mittarit puolestaan mittaavat bränditason mittareita yksittäisiin asiakkaisiin, kuten hankintakustannukset asiakasta kohti. CRM-hankkeiden yleisimmät syyt epäonnistumiseen liittyvät usein teknologian ylikorostamiseen, johdon tuen puutteisiin ja haasteisiin muutoksenhallinnassa. Selkeimmät merkit CRM-järjestelmän käyttöönoton epäonnistumisesta ovat yleensä budjetin ja aikataulun ylitykset. Tämä voi johtua esimerkiksi järjestelmän perustamiskustannuksista ja laajuudesta, tietokannan hallintajärjestelmän valinnasta tai eri projektivaiheiden kestosta.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotolle on tunnistettu eri kirjallisuuslähteistä havaittuja yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä (CSF) ja kriittisiä epäonnistumistekijöitä (CFF). Jotta CRM-järjestelmä voisi olla menestyksellinen, tulee huomioida menestystekijät ja välttää epäonnistumistekijöitä. Menestystekijät ovat organisaation menestykseen vaikuttavia osa-alueita, jotka auttavat määrittämään organisaation tietotarpeita ja kehittämään tietojärjestelmiä. CRM:n onnistunut käyttöönotto edellyttää tasapainoista lähestymistapaa teknologiaan, prosesseihin ja ihmisiin. Tärkeimmät kriittiset menestystekijät ovat ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki, asiakastietojen hallinta, toiminnan hallinnointiin sitoutuminen, tietotekniikka, henkilöstö ja organisaatiokulttuuri. Yrityskulttuurin muutos tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi on myös tärkeä edellytys CRM:n onnistuneelle käyttöönotolle. Epäonnistumistekijät puolestaan ovat kriteereitä, jotka lisäävät hankkeen epäonnistumisen todennäköisyyttä. Kriittisiä epäonnistumistekijöitä ovat muun muassa vihamielinen yrityskulttuuri, johdon sitoutumisen puute, teknologian korostaminen ihmisten kustannuksella ja projektin monimutkaisuuden aliarviointi.

Käyttöönottoprosessi alkaa ylimmän johdon sitoutumisella ja jatkuu erilaisten suunnitteluvaiheiden, kuten pakettiohjelmistojen räätälöinnin, resurssien hallinnan ja projektinhallinnan kautta käyttöönoton toteutusvaiheeseen. Lopuksi prosessiin kuuluu järjestelmän hyötyjen arviointi ja jatkuvuuden varmistaminen. Onnistuneen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton tavat ja laajuus vaihtelevat organisaation tarpeiden mukaan, eikä yhtä ainoaa lähestymistapaa ole olemassa. Järjestelmän käyttöönoton kustannukset, toteutusajat ja teknologiset lähestymistavat eroavat toisistaan tapauskohtaisesti, ja kunkin organisaation on otettava huomioon oma erityistilanteensa.

Kirjallisuuskatsaus osoittaa vakuutusyhtiöiden menestyksen perustuvan ensisijaisesti tarjottujen palveluiden laatuun ja kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin tehokkaasti ja säännöllisesti. Yhtiöiden suurin haaste on asiakkaiden houkuttelemisen ja säilyttäminen kilpaillulla markkinalla. Asiakastietojen kerääminen ja hyödyntäminen on tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi ja kustannusten vähentämiseksi. Asiakaskannan ylläpitäminen ja säilyttäminen on kannattavaa vakuutuslalla, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat

uskollisia, ostavat enemmän tuotteita ja ovat vähemmän hintaherkkiä. Tiedonlouhinta on hyödyllinen lähestymistapa tämän ongelman ratkaisemiseksi. Myös laadukas puhelinpalvelu on tärkeä tekijä asiakastyytyvyyden ylläpitämisessä. Asiakkuudenhallinnan ja asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyt vakuutusyhtiöille ovat moninaiset. Ne voi johtaa suurempaan toiminnalliseen tehokkuuteen ja kustannussäästöihin, sekä parantaa riskienhallintaa.

Vakuutusyhtiön asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin järjestelmä on räätälöity vastaamaan kunkin vakuutustyyppin erityispiirteitä ja -vaatimuksia. On tärkeää ottaa huomioon asiakaslähtöiset strategiat ja selvittää, ketkä ovat yrityksen kannattavimpia asiakkaita, ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmä auttaa asiakassegmenttianalysissä, mutta se ei korvaa strategian kehittämiseen tarvittavaa ihmistyötä. Merkittävimpiä kriittisiä menestystekijöitä vakuutusyhtiön CRM-hankkeelle ovat asiakastietojen hallinta, asiakaslähtöisyys ja ihmiskeskeinen lähestymistapa. Toisaalta, epäonnistumistekijöitä ovat liiallinen teknologian korostaminen ja huono tiedonhallinta, joka voi johtaa virheellisiin päätöksiin ja huonoon asiakaskokemukseen.

Kirjallisuuskatsauksen aikana on tullut ilmi, että vakuutusyhtiöiden näkökulmasta aiheeseen liittyvää tutkimusta on tehty melko vähän ja suppeasti. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miksi vakuutusyhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoa ja toimintaa ei ole tutkittu laajemmin. Tämä on erityisen kiinnostavaa, sillä vakuutusyhtiöiden liiketoimintamalli ja asiakkuudenhallintajärjestelmä poikkeaa monilta osin muista malleista. Esimerkiksi järjestelmän räätälöinti saattaa olla erittäin merkityksellistä käyttöönoton kannalta, vakuutusalan erityispiirteiden vuoksi.

LÄHTEET

- Adebanjo, D. (2008). E-crm Implementation – a comparison of three approaches. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 457–62.
- Ali, M. & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management* 30 (4): 666–92.
- Almotairi, M. (2009). A Framework for Successful CRM Implementation. *European and Mediterranean Conference on Information Systems* : 1-14
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal* 9 (5): 592–602.
- Caufield, S. (2013). Does CRM Really Pay? A General Management Perspective. *Customer relationship management: the ultimate guide to the efficient use of CRM* : 17-23
- Chaffey, D. & Smith, P. R. (2017). Customer lifecycle communications and CRM. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. Fifth edition*: 441-493.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-88.
- Chung, Y.C., Hsu, Y.W., Tsai, S.C., Huang, H.L. & Tsai, C.H. (2011). The correlation between business strategy, information technology, organizational culture, implementation of CRM, and business performance in a high-tech industry. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 23(2).
- Cooil, B., Aksoy, L. & Keiningham, T. L. (2008). Approaches to Customer Segmentation, *Journal of Relationship Marketing*, 6:3-4, 9-39.
- Dash, B. & Mishra, B. (2012). E-CRM practices and customer satisfaction in insurance sector. *Research Journal of Management Sciences*, 1(1), 2-6.
- Dorfman, M. S. (1998). Introduction to Risk Management and Insurance (6th ed.). *Prentice Hall*.
- Esteves, J. & Pastor-Collado, J. (2001). Analysis of Critical Success Factors Relevance Along SAP Implementation Phases. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.

- Farhan, M. S., Abed, A. H. & Ellatif, M. A. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3, 398-416.
- Finanssiala ry. (2022). Vakuutusyhtiöiden tulokatsaus, Vakuutusvuosi 2021. <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/04/Vakuutusvuosi-2021.pdf>
- Finanssiala ry. (2023). Polkupyörävarkaudet. <https://www.finanssiala.fi/aiheet/polkupyoravarkaudet/>.
- Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. (2008). What Makes for CRM System Success – Or Failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15 (2): 68–78.
- Guillén, M., Nielsen, J.P., Scheike, T.H. & Pérez-Marín, A.M. (2012). Time-varying effects in the analysis of customer loyalty: A case study in insurance. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3551-3558
- Haines, M. N. (2009). Understanding Enterprise System Customization: An Exploration of Implementation Realities and the Key Influence Factors. *Information Systems Management* 26 (2): 182–98.
- Kaigorodova, G. N., Mustafina, A. A. & Alyakina, D. P. (2018). Directions of improving information system of insurance company. *Journal of Physics: Conference Series*, 1015, 042016.
- Katz, R. L. (2008). Why Are CRM and Billing Systems Implementation Projects in the Telecommunications Industry So Prone to Failure? *Telecom Advisory Services, LLC*.
- Khedkar, E. B. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015) 563 – 567.
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2008). Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management* 37 (4): 421–31.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing management by Philip Kotler (Global edition.). *Pearson Education Limited*. : 149–176.
- Kumar, V. & Petersen, J. A. (2012). Statistical Methods in Customer Relationship Management. *John Wiley & Sons*.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management. *Springer Texts in Business and Economics*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 5–6.
- Matiş, C. & Ilieş, L. (2014). Customer Relationship Management in the Insurance Industry. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1138-1145.

- Meltzer, M. (2000). Integrating the Call-Center with Customer Information *Customer relationship management: the ultimate guide to the efficient use of CRM*: 369-380.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Mishra, A. & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective. *Acta Polytechnica Hungarica* 6 (4): 83–99.
- OP Ryhmä. (2023). OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 2022.
<https://www.op.fi/documents/209474/39956349/OP+Ryhmän+tilinpäätöstiedote+2022.pdf/6953eabd-d26d-ffc1-3bb7-465c641ef5da>
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* 69 (4): 167–76.
- Peel, J. (2002). CRM: Redefining Customer Relationship Management. *Digital Press*.
- Peppard, J. (2000) Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
- Rahimi, I. & Berman, U. (2009). Building a CSF Framework for CRM Implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 16 (4): 253–65.
- Richards, K. A. & Jones, E. (2006). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management* 37 (2008) 120 – 130.
- Ryals, L. & Payne, A. (2001). Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing. *Journal of strategic marketing*, (9) 3-27.
- SAS Institute (2013). Implementing the Customer Relationship Management Foundation – Analytical CRM. *Customer relationship management: the ultimate guide to the efficient use of CRM* : 37-44
- Siddiqui, M. H. & Sharma, T. G. (2010). Analyzing customer satisfaction with service quality in life insurance services. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 221-238.
- Singh, C. & Pekkola, S. (2021). Packaged Enterprise System Customization – A Systematic Literature Review. *Hawaii International Conference on System Science*.

- Smith, K. A., Willis, R. J. & Brooks, M. (2000). An analysis of customer retention and insurance claim patterns using data mining: A case study. *The Journal of the Operational Research Society*, 51(5), 532-541.
- Strong, D. M. & Volkoff O. (2004). A roadmap for enterprise system implementation. *IEEE Computer Society* 37 (6): 22-29.
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal* 24 (8): 745-61.
- Tsiptsis, K. & Chorianopoulos, A. (2011). *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. John Wiley & Sons.
- Tsou, H.-T. (2022). Linking Customization Capability with CRM Technology Adoption and Strategic Alignment. *Service Science*, 14(1), 60-75.
- Urbanskiene, R., Zostautiene, D. & Chreptavidene, V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Engineering Economics*, (3)58.
- Web Associates (2000). E-Everything: Technology-Enabled Customer Relationship Management. *Customer relationship management: the ultimate guide to the efficient use of CRM* : 45-56.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. & Chou, D. C. (2002) Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems* 102 (8): 442-52.
- Yang, C., Lan, S., Shen, W., Huang, G. Q., Wang, X. & Lin, T. (2017). Towards Product Customization and Personalization in IoT-Enabled Cloud Manufacturing. *Cluster Computing* 20 (2): 1717-30.
- Yeo, K.T. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*, 20, 241-246.
- Zeithaml, Valarie A., Roland T. Rust, ja Katherine N. Lemon. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review* 43 (4): 118-42.