

Timo Okker

**ASIAKKUUDENHALLINTA JA SEN HYÖDYT SEKÄ
HAASTEET PALVELUYRITYKSISSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Okker, Timo

Asiakkuudenhallinta ja sen hyödyt sekä haasteet palveluyrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 36 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Asiakkuudenhallinta hyödyttää yrityksen liiketoimintaa useilla eri tavoilla. Jatkuvasti kasvavan palvelusektorin yrityksille se luo paljon lisäarvoa asiakassuhteiden hallinnan ja kehittämisen muodossa. Tässä kandidaatin tutkielmassa on tarkasteltu asiakkuudenhallinnan hyödyntämistä palveluyrityksissä. Lisäksi tutkielmassa on arvioitu asiakkuudenhallinnan haasteita ja mahdollisia ongelmia palveluyrityksissä ja palvelutuotannossa yleisesti. Aluksi on tarkasteltu asiakkuudenhallintaa yleisellä tasolla, määritelty keskeiset käsitteet, kuvattu asiakkuudenhallinnan yleiset vaiheet ja prosessit sekä tarkasteltu asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa hyödynnettäviä tietojärjestelmiä. Seuraavassa luvussa on käsitelty palveluyrityksen ja palvelun käsitettä sekä määritelty palvelutuotannon ja perinteisen tuotannon erot. Lisäksi on tarkasteltu asiakaskeskeisyyden käsitettä ja palveluyrityksen liiketoimintamallia sekä arvoketjua yleisellä tasolla. Kolmannessa luvussa on käsitelty asiakkuudenhallinnan hyötyjä palveluyritysten tapauksessa, ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen yksityiskohtaisemmin. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintaan liittyviä haasteita ja ongelmia palveluyrityksissä. Viimeisessä luvussa esitetään yhteenvedo ja pohdintaa tutkielmasta. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja lähdemateriaalina on käytetty aihetta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleja sekä oppikirjoja ja muutamia verkkolähteitä. Tutkielman tulosten mukaan asiakkuudenhallinta hyödyttää palveluyritysten liiketoimintaa monilla tavoilla mutta sen hyödyntämiseen liittyy myös haasteita, jotka liittyvät asiakkuudenhallinnan toimintoihin ja palveluyritysten erityisominaisuuksiin.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, CRM, palveluyritys, hyödyt, haasteet, palvelutuotanto

ABSTRACT

Okker, Timo

Customer relationship management and its benefits and challenges in the service firms

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 36 p.

Information system science, Bachelor's thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

Customer relationship management (CRM) profits companies in a many different ways. CRM brings value through customer management and development for firms operating in the service sector and production of services. This bachelor's thesis examines the use of CRM in the service firms, including challenges and possible problems that may emerge with production of services. At first, this thesis views the CRM at a general level, defining fundamental terms and basic processes of CRM. In the second chapter this thesis discusses the concepts of service and service firms and also specifies the differences between production of services and traditional production of goods. The business model and the value chain of service firms are also described at the general level. Third chapter covers CRM's benefits in service production at the general level and then more thoroughly. Also the general challenges and problems concerning CRM and CRM's use in the service firms are discussed. The final chapter presents a summary and discussion. This thesis is a literary research and literature and source material consists of academic papers, scientific researches, textbooks and web material that relate to the subject. The main research objective is to find out how CRM benefit business in the service firms and what kind of challenges it includes. According to this thesis there are lot of benefits but also challenges linked to the customer relationship management due to the customer relationship management's functions and special characteristics of the service firms.

Keywords: customer relationship management, CRM, service firms, production of services, benefits, challenges

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuva 1 Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta vuonna 2012 | 7 |
| Kuva 2 Yrityskeskäinen BSC vs. Asiakaskeskäinen BSC | 9 |
| Kuva 3 Asiakkuudenhallinnan strateginen viitekehys | 11 |

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | ASIAKKUUDENHALLINTA..... | 10 |
| | 2.1 Mitä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan..... | 10 |
| | 2.2 Asiakkuudenhallinnan prosessit ja tietojärjestelmät..... | 12 |
| | 2.2.1 Tiedonlouhinta ja analysointi..... | 13 |
| | 2.2.2 Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät..... | 15 |
| 3 | PALVELUYRITYS..... | 17 |
| | 3.1 Palveluyrityksen ja palvelun määritelmä..... | 17 |
| | 3.2 Palveluyrityksen erityispiirteitä..... | 18 |
| | 3.3 Palveluyrityksen liiketoimintamalli..... | 19 |
| | 3.4 Palveluyrityksen arvoketju..... | 19 |
| 4 | ASIAKKUUDENHALLINNAN MERKITYS PALVELUYRITYKSISSÄ.... | 21 |
| | 4.1 Asiakkuudenhallinnan järjestelmien yleiset hyödyt palveluyrityksissä..... | 21 |
| | 4.1.1 Asiakkuudenhallinta taloushallinnossa..... | 22 |
| | 4.1.2 Asiakkuudenhallinta palvelun hinnoittelun apuna..... | 24 |
| | 4.1.3 Uusien asiakassuhteiden luominen..... | 24 |
| | 4.1.4 Asiakassuhteiden säilyttäminen ja luottamuksen luominen.... | 25 |
| | 4.1.5 Asiakkuudenhallinta tuotedifferoinnissa ja brändin rakentamisessa..... | 26 |
| | 4.1.6 Asiakkuudenhallinta palvelujen markkinoinnin suunnittelussa 27 | |
| | 4.2 Asiakkuudenhallinnan haasteet ja ongelmat palveluyrityksissä..... | 28 |
| 5 | YHTEENVETO JA POHDINTAA..... | 31 |
| | LÄHTEET..... | 34 |

1 JOHDANTO

Yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota asiakaskeskeiseen toimintaan ja strategioihin, joissa toimintaa suunnitellaan asiakaslähtöisesti. Asiakaskeskeisen ajattelun tarkoituksena on luoda tiiviimpiä asiakassuhteita ja siten tehostaa yrityksen liiketoimintaa. (Parvatiyar & Sheth, 2001.) Asiakaskeskeisen ajattelutavan yleistyminen on luonut kasvavan tarpeen hoitaa asiakassuhteita uusilla tavoilla ja palvella asiakkaita tehokkaammin (Chalmeta, 2006). Asiakkuudenhallinnalla (engl. customer relationship management, CRM) tarkoitetaan asiakaskeskeistä liiketoimintastrategiaa, joka sisältää myynnin, markkinoinnin ja asiakassuhteiden hoitamisen (Chalmeta, 2006). Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on kohdistaa resursseja asiakkaisiin, jotka tuottavat yritykselle voittoa ja vähentää investointeja tuottamattomiin asiakkaisiin (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004).

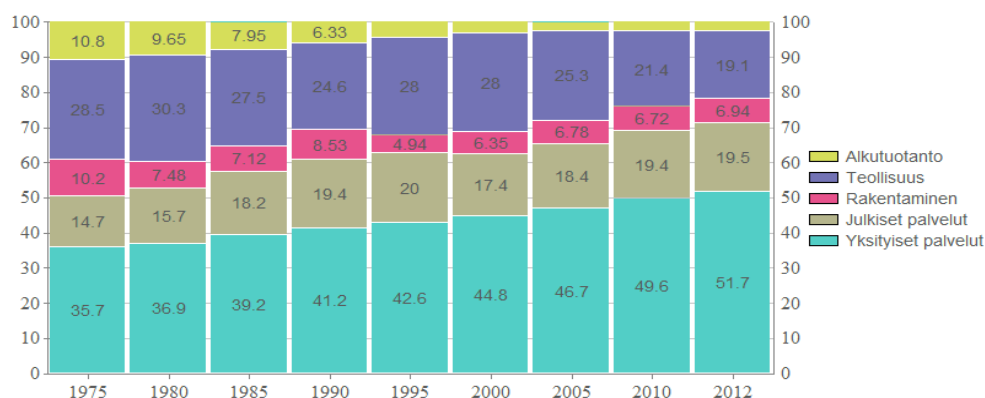
Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakasta voidaan pitää yhtenä yrityksen resursseista. Ilman asiakkaita ei olisi myöskään edellytystä tai perusteita liiketoiminnalle. Asiakkuudenhallinnan kannalta asiakkaitten tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on avainasemassa. (Mäntyneva, 2001.) Asiakkuudenhallinta on kokonaisuus jonka avulla asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta pyritään toteuttamaan ja kehittämään niin, että se tarjoaa mahdollisimmin suuren hyödyn molemmille osapuolille. Asiakkuudenhallinnasta hyötyy siis yrityksen lisäksi myös asiakas. (Chalmeta, 2006.) Asiakkuudenhallinta on perustellusti hyödyllistä yritykselle, koska sen avulla voidaan lisätä yrityksen tuottoa ja vähentää kustannuksia. Yritysten on oleellista ymmärtää millaisia asiakassuhteita niiden tulisi luoda. (Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004.)

Asiakkuudenhallinnan merkitys on viime vuosina kasvanut ja tulee edelleen korostumaan. Tiedon määrän jatkuvasti lisääntyessä ja kilpailun koventuessa sekä markkinoiden samanaikaisesti kasvaessa voidaan sanoa, että asiakkuudenhallinta on nyt tärkeämpää kuin koskaan aiemmin (Kumar & Reinartz, 2012). Tarjonta on noussut lähes kaikilla teollisuuden ja tuotannon aloilla, ja kilpailu on lisääntynyt merkittävästi myös palvelutuotannossa (Grönroos, 2010). Lisäksi uusien työkalujen ja jakelukanavien ansiosta asiakkailla on entistä enemmän mahdollisuuksia päättää kulutuksestaan ja vertailla eri tuottajia ja

tuotteita sekä palveluita keskenään. Voidaan sanoa, että asiakkaiden valta on kasvanut yrityksiin verrattuna. (Hellman & Värilä, 2009.) Ei ole itsestään selvää, että kaikki asiakassuhteet ja tavat hoitaa asiakassuhteita ovat yhtä hyviä. Asianmukainen ja tehokas asiakassuhteiden hallinta korostuu etenkin tiiviisti ja usein suoraan asiakkaitensa kanssa toimivien yritysten, kuten palveluyritysten tapauksessa. Palveluyritysten liiketoiminnassa asiakasta voidaan hyvällä syyllä pitää tärkeimpänä yrityksen resurssina, riippumatta yrityksen toimialasta. Palveluyrityksien menestys ja kasvumahdollisuudet riippuvat paljolti niiden kyvystä ja mahdollisuuksista ymmärtää asiakkaitaan ja tätä kautta kehittää palveluitaan jatkuvasti.

Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallintaa, asiakkuudenhallinnassa hyödynnettäviä tietojärjestelmiä sekä näiden hyötyjä ja mahdollisia haasteita tarkastellaan palveluyrityksen näkökulmasta, koska palveluala on nyt ja tulevaisuudessa yksi merkittävimmistä talouden kentistä. Lisäksi palveluiden tuottaminen poikkeaa monilta ominaisuuksiltaan perinteisestä tuotannosta ja asettaa näin ollen haasteita myös asiakkuudenhallinnalle. Palvelualalla toimivien yritysten osuus Suomen bruttokansantuotteesta on ollut jatkuvassa kasvussa jo pitkään. Tämä merkitsee myös kilpailun jatkuvaa lisääntymistä palveluiden tuottajien kesken. Palvelut jakautuvat yksityisiin ja julkisiin palveluihin, joista yksityisiä palveluita on noin 75 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2014.) Kuten alla olevasta Tilastokeskuksen laatimasta kaaviosta (Kuva 1) huomataan, Suomessa palvelualoilla toimivien yritysten osuus kokonaistuotannosta vuonna 2012 oli yli 70 %.

Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta, %



Lähde: Tilastokeskus
18.6.2014/rak2/jka/EKI Talousgraafit

Kuva 1 Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta vuonna 2012

Vallitsevasta taloudellisesta taantumasta huolimatta tämän kehityksen voidaan hyvällä syyllä odottaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Varsinkin hoiva- ja ter-

veyspalveluiden tarve tulee edelleen lisääntymään (Tuovinen, 2013). Palveluala työllisti kansantalouden tilinpidon mukaan Suomessa vuonna 2012 lähes 1,8 miljoonaa ihmistä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2014).

Yritykset käyttävät asiakkuudenhallintaa strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Asiakkuudenhallinta koostuu prosesseista joita kuvataan luvussa 2.2. Asiakkuudenhallinnan prosesseiden toteuttamista voidaan tukea siihen tarkoitettuilla tietojärjestelmillä, joista kerrotaan luvussa 2.2.2. Prosessien ja tietojärjestelmien avulla asiakkuuksia voidaan seurata ja hallita paremmin ja se hyödyttää yrityksiä monella tavalla etenkin taloudellisesti. Asiakkuudenhallinnan hyödyistä palveluyrityksen liiketoiminnalle kerrotaan luvussa 4.1. Asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen ja sen prosesseihin liittyy myös haasteita joita esitellään tarkemmin luvussa 4.2. Tutkielman tutkimuskysymyksenä on se, miten asiakkuudenhallinta hyödyttää palveluyritysten liiketoimintaa ja millaisia haasteita ja mahdollisia ongelmia asiakkuudenhallinnan hyödyntämiseen palveluyrityksissä saattaa liittyä. Tutkielmassa pyritään vastaamaan tähän tutkimuskysymykseen alan kirjallisuuden perustuvan tutkimuksen avulla.

Koska asiakkuudenhallinnan konkreettisia hyötyjä voi olla vaikea arvioida niiden aineettoman luonteen takia, käytetään tässä tutkielmassa asiakkuudenhallinnan hyödyn arvioimiseksi avuksi Hwangin, Kimin ja Suhin (2003) artikkeliin perustuvaa arviointia jossa asiakkuudenhallinnan strategisia hyötyjä liiketoiminnalle arvioidaan balanced scorecardin (BSC) pohjalta. BSC sisältää neljä näkökulmaa joiden perusteella liiketoiminnalle asetetaan konkreettisia tavoitteita jotka pyritään toteuttamaan liiketoimintaprosessien avulla. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisnäkökulma. Asiakkuudenhallinnan hyötyjä voidaan tarkastella näiden jokaisen näkökulman kautta. Lisäksi tässä tutkielmassa käytettävä Hwangin ym. malli ottaa tarkasteluun mukaan asiakaskeskeisen ajatusmallin, joka sisältää neljä uutta näkökulmaa: asiakasarvon, asiakasyytyväisyyden, asiakasvuorovaikutuksen ja asiakastiedon käsitteet. (Hwang, Kim & Suh, 2003.) Edellä mainittuja näkökulmia tullaan tarkastelemaan luvussa 4 ja luvussa 5. Edellä esitelty BSC-malli on esitetty alla kuviona (Kuva 2).

Yrityskeskkeinen BSC vs. Asiakaskeskkeinen BSC

| <i>Yrityskeskkeinen BSC</i> | <i>Keskittyy</i> | <i>Asiakaskeskkeinen BSC</i> | <i>Keskittyy</i> |
|-----------------------------|--|------------------------------|---|
| Taloudellinen näkökulma | Arvon tuottaminen sijoittajille | Asiakasarvo | Asiakkaiden lojaalisuuden ja tuoton lisääminen |
| Asiakasnäkökulma | Arvon tuottaminen asiakkaille | Asiakastyytyväisyys | Yritysarvon lisääminen |
| Sisäiset prosessit | Liiketoimintaprosessien tehokkuuden korostaminen | Asiakasvuorovaikutus | Tehokkaiden toimintapojen ja kanavien edistäminen |
| Oppimisnäkökulma | Jatkuva kehitys ja innovointi | Asiakastieto | Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakasanalyysi |

Kuva 2 Yrityskeskkeinen BSC vs. Asiakaskeskkeinen BSC

Palveluyrityksiä toimii hyvin laajasti eri toimialueilla. Palveluyritykset voidaan jakaa kolmeen osaan: julkisen sektorin palveluntarjoajiin, yksityisen sektorin palveluntarjoajiin sekä voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, kuten hyväntekeväisyysjärjestöihin (Armstrong & Kotler, 2014). Asiakkuudenhallinnan tarjoamia hyötyjä palveluyrityksille tarkastellaan yleisesti palveluyrityksien ja palveluita tuottavien organisaatioiden näkökulmasta. Tutkielmassa otetaan huomioon julkinen ja yksityinen sektori sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Pääpaino tutkielmassa on yksityisillä markkinoilla toimivilla palveluyrityksillä, jotka tuottavat palveluita kuluttajille. Vaikka tutkielmassa ei aiheen laajuuden vuoksi voida käsitellä asiakkuudenhallinnan järjestelmien hyötyjä ja mahdollisia ongelmia asiakkaiden näkökulmasta, on hyvä muistaa että asiakkuudenhallinta tuottaa usein merkittävää lisäarvoa ja hyötyä myös yrityksen asiakkaille.

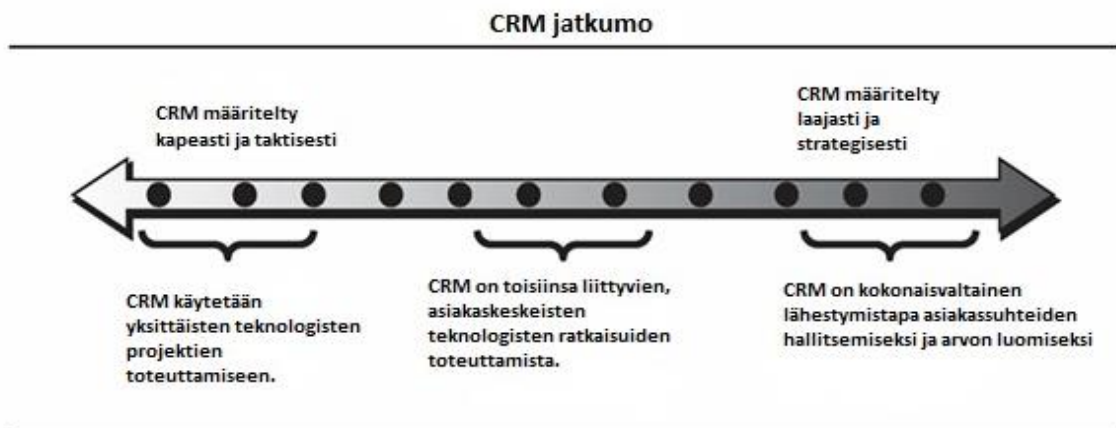
2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallintaa yleisellä tasolla. Luvussa vastataan kysymyksiin siitä, mitä asiakkuudenhallinnan käsitteellä tarkoitetaan, millä eri tavoilla se voidaan ymmärtää ja millaisia prosesseja sen toteuttamiseen liittyy. Lopuksi tarkastellaan asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmiä ja niiden merkitystä asiakkuudenhallinnan käytännön toteutuksessa.

2.1 Mitä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan

Asiakkuudenhallinta on laaja käsite, jonka määritelmä saattaa vaihdella paljon käytettävistä lähteistä ja näkökulmista riippuen (Payne & Frow, 2005). Sen määritelmässä otetaan, määritelmän laajuudesta riippuen, huomioon joko pelkästään asiakkuudenhallinnan järjestelmät sekä niiden hyödyntäminen, tai koko yrityksen toiminta kokonaisuudessaan. Tällöin asiakkuudenhallinta määritellään koko organisaatiota ohjaavaksi ajattelutavaksi joka sisältää myynnin, markkinoinnin ja asiakassuhteiden hallinnan. (Chalmers, 2006.) Reinartz, Krafft ja Hoyer (2004) jakavat asiakkuudenhallinnan kolmeen eri tasoon: asiakasrajapintaan, toimintoihin ja yrityksen laajuiseksi strategiaksi. Myös heidän laaja näkökulmansa sisältää asiakkuudenhallinnan eri tasot: tekniset järjestelmät sekä organisaation yhteisen ajattelumallin. Chen ja Popovich (2003) määrittelevät asiakkuudenhallinnan prosessien, ihmisten ja teknologian muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka pyrkii asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja ymmärtämiseen. Laajimmillaan asiakkuudenhallinta voidaan siis määritellä koko yrityksen toimintaa ohjaavaksi kokonaisuudeksi, jonka pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle.

Seuraava Frown ja Paynen (2005) artikkelissaan esittämä kuvio selventää asiakkuudenhallinnan määritelmien laajuuden vaihtelevuutta (Kuva 3).



Kuva 3 Asiakkuudenhallinnan strateginen viitekehys

Zablah, Bellenger ja Johnston (2004) jakavat asiakkuudenhallinnan viiteen erilliseen osaan, joista jokainen lähestyy asiakkuudenhallintaa eri näkökulmasta käsin.

Asiakkuudenhallinta prosessina.

Prosessilla tarkoitetaan toimintaa jossa käytettävissä olevilla resursseilla tuotetaan haluttuja toimintoja. Asiakkuudenhallinnan prosessit kattavat kaikki toiminnot joilla asiakkaan ja yrityksen välistä asiakassuhdetta pyritään toteuttamaan ja tehostamaan. Lisäksi prosesseihin sisältyy tavat joilla uusia asiakassuhteita pyritään rakentamaan. Esimerkkeinä asiakkuudenhallinnan prosesseista voivat olla asiakasehdokkaiden, eli prospektien, etsiminen ja asiakastietokantojen rakentaminen.

Asiakkuudenhallinta strategiana.

Asiakkuudenhallinnan strategia on yrityksen toteuttamaa aktiivista resurssien allokointia pitkällä aikavälillä. Sen tarkoituksena on ohjata yrityksen voimavaroja tuottaviin asiakassuhteisiin ja vähentää niitä tuottamattomilta asiakassuhteita.

Asiakkuudenhallinta filosofiana.

Asiakkuudenhallinta on tehokkaimmillaan, kun yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä ja kaikissa sen toiminnoissa pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden tarpeet. Asiakkuudenhallinnan filosofia on siis yrityksen sisällä vallitseva ajattelutapa ja toimintamalli, joka pyrkii korostamaan asiakaskeskeisyyttä, ja jota kohti on yleisesti hyvä pyrkiä.

Asiakkuudenhallinta kyvykkyytenä.

Kyvykkyys tarkoittaa yrityksen aineettomia ja aineellisia resursseja joiden avulla tehokasta asiakkuudenhallintaa voidaan toteuttaa. Kyvykkyys on ennen kaikkea osaamista, kuten yrityksessä vaikuttavia henkisiä ja fyysisiä resursseja, joilla toimintaa voidaan muuttaa tehokkaasti eri tilanteisiin sopivaksi.

Asiakkuudenhallinta teknologiana.

Asiakkuudenhallinnan prosesseja toteutetaan teknologian avulla. Asiakkuudenhallinnassa käytetään hyödyksi esimerkiksi tietokantoja ja tiedonlouhintaa sekä asiakasrekistereitä. Usein asiakkuudenhallinnan teknologisia prosesseja ohjataan siihen tarkoitetuilla tietojärjestelmillä. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmistä kerrotaan lisää luvussa 2.2.2.

Kuten edellä esitettiin, asiakkuudenhallinta voidaan määritellä eri tavoin, riippuen siitä kuinka laajaksi käsitteeksi se ymmärretään. Asiakkuudenhallinnan määrittely käsitteellisessä tasolla ei ole lainkaan merkityksetöntä. Määrittelyllä on vaikutusta siihen, miten asiakkuudenhallinta tulisi ymmärtää ja myös siihen, millä tavoin organisaatiossa asiakkuudenhallintaa toteutetaan. (Payne & Frow, 2005.) Tässä tutkielmassa asiakkuudenhallintaa tarkastellaan aiemmin esitetyn Chen ja Popovichin ajatuksen mukaan laajana, koko organisaatiota koskevana strategiana. Lisäksi tutkielmassa otetaan myös huomioon aiemmin esitetty Zablahin, Bellengerin ja Johnstonin näkemys viidestä erillisestä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta.

2.2 Asiakkuudenhallinnan prosessit ja tietojärjestelmät

Tarkemmin asiakkuudenhallinnan prosesseja kuvanneet Hoyer, Krafft ja Reinartz (2004) painottavat, että eri yrityksillä on poikkeavia näkemyksiä asiakkuudenhallinnan prosessien järjestämisestä. Toisten mielestä asiakkuudenhallinta perustuu ennen kaikkea ohjelmistoihin ja teknologiaan, kun taas toisten mielestä mahdollisimman tehokkaiisiin tapoihin järjestää asiakassuhteiden hoitaminen huolimatta siitä, liittyykö asiakassuhteiden hoitamiseen teknologisia ratkaisuja. On siis hyvä huomata, että asiakkuudenhallinnan monimuotoinen käsite määrittelee usealla tavalla myös asiakkuudenhallinnan yleisimmät prosessit, eikä yhtä oikeaa tapaa järjestää asiakkuudenhallintaa ole olemassa. Seuraavassa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan prosesseja yrityksen käytännön tasolla tekeminä operatiivisina toimintoina ja liiketoimintaa ohjaavina päätöksinä, sisältäen myös asiakkuudenhallinnan toteutukseen vaadittavan teknologian.

Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa ja asiakkuudenhallinnassa on tarkoituksena luoda kerättävän informaation avulla asiakkaista tarkempi kuva, jolloin yri-

tys voi vastata paremmin asiakassuhteen vaatimuksiin ja haasteisiin. Käytännössä yritykset luovat asiakkaistaan asiakassegmenttejä. Segmentti on yrityksen potentiaalisista asiakkaista koostuva ryhmä, jolla on samanlaisia tarpeita ja jotka käyttäytyvät markkinoilla pääsääntöisesti samalla tavalla. Asiakassegmentit ovat siten yleistyksiä eri asiakasryhmistä. Yritykset suuntaavat markkinointi- ja myyntitoimintojaan usein asiakassegmenttien mukaisesti. (Armstrong & Kotler, 2014.)

Tarkasteltaessa asiakkuudenhallinnan prosesseja asiakasrajapinnassa, jossa voidaan nähdä tapahtuvan suurin osa asiakkuudenhallinnan prosesseista, tulee ottaa huomioon neljä avaintekijää. Ensinnäkin, asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä korostuu yrityksen markkinointipäätösten tärkeys. Yritysten täytyy kartoittaa ja ymmärtää asiakkaidensa tarpeita. Toiseksi, asiakassuhteet kehittyvät vaiheittain ajan kuluessa. Suhteiden syntymiseen ja kehittymiseen on varattava riittävästi aikaa. Kolmas avaintekijä on ymmärtää että asiakassuhteen eri vaiheissa asiakkailla on erilaisia intressejä. Asiakkaiden halut ja tarpeet asiakassuhteen eri vaiheissa on otettava huomioon. Neljäs avaintekijä on se, että yritys ymmärtää asiakassuhteiden eriarvoisuuden. On olemassa asiakkaita, joihin käytetään liian paljon resursseja verrattuna saavutettuun voittoon ja asiakkaita joihin panostetaan liian vähän suhteessa mahdolliseen potentiaaliin. (Hoyer, Krafft & Reinartz, 2004.) Näiden avaintekijöiden avulla voidaan hyvin perustella myös yrityksen käytännön toimia. Esimerkiksi asiakkaitten segmentointi on oleellinen osa asiakkuudenhallintaa ja tärkeää juuri siksi, että yrityksen resurssit saadaan allokoitua oikeisiin asiakassuhteisiin (Chorianopoulos & Tsiptsis, 2011). Asiakkaiden toiminnasta, kuten esimerkiksi ostokäyttäytymisestä saatava tieto on oleellista, koska sen avulla voidaan päätellä millainen asiakassuhde on kyseessä ja miten asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet asiakassuhteen kuluessa.

2.2.1 Tiedonlouhinta ja analysointi

Asiakkuudenhallinnan toteuttaminen on mahdollista teknologian avulla. (Frow & Payne, 2005). Teknologia mahdollistaa sen, että asiakkaista voidaan kerätä tietoa ja että asiakastietoa voidaan analysoida ja näin käyttää liiketoiminnan kehittämisen apuna. Tästä syystä on aiheellista tarkastella asiakkuudenhallinnan yhteydessä myös teknisiä vaatimuksia ja sen toteutuksen mahdollisuuksia. Frown ja Paynen (2005) mukaan asiakkuudenhallinta sisältää viisi teknistä elementtiä, joita tarvitaan asiakastiedon keräämiseen, säilyttämiseen ja analysointiin. Ensimmäinen elementti on tietosäilöt. Ne ovat tietokantoja joihin tallennetaan asiakkaista kerättyä dataa. Toinen elementti on tietojärjestelmät joiden avulla hallitaan tietokantoja. Kolmas elementti on analysointityökalut. Analysointityökalujen avulla suuresta määrästä tietoa voidaan jalostaa yksityiskohteisempaa, yritystä hyödyttävää informaatiota. Neljäs elementti käsittää yrityksen käyttämät sovellukset ja ohjelmat, jotka voidaan jakaa asiakassovelluksiin ja toimistosovelluksiin. Asiakassovelluksilla (engl. front office application) tarkoitetaan ohjelmistoja tai ohjelmia, joilla on suora yhteys asiakkaaseen. Esimerkiksi

verkkokaupan käyttöliittymä on asiakasovellus. Toimistosovellukset (engl. back office application) ovat ohjelmia tai ohjelmistoja, jotka eivät ole suorassa kosketuksessa asiakkaan kanssa vaan toimivat yrityksen sisäisen toiminnan työvälineenä. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät (engl. enterprise resource planning, ERP) ovat tällaisia ohjelmistoja. Viides elementti on yhteistyökumppaneiden tietojärjestelmät, joita käytetään oman yrityksen toimintojen tukena. (Frow & Payne, 2005.)

Tietovarastot.

Yritykset keräävät asiakkaistaan dataa tietokantoihinsa. Tiedon keräämistä ja tallennusta kutsutaan tiedon varastoinniksi (engl. data warehousing). Tietoa ei yleensä kerätä tarkoituksellisesti asiakkuudenhallinnan prosesseja varten vaan yrityksen päivittäiset prosessit, kuten laskutus ja suoramarkkinointi, tarjoavat riittävästi aineistoa asiakkuudenhallinnan vaatimaa tiedonlouhintaa varten. (Berry & Linoff, 2004.)

Tiedonlouhinta.

Dataa analysoidaan siihen tarkoitettujen tietojärjestelmien avulla. Analysoinnin avulla johdetaan täsmällisempää asiakasinformaatiota, jota hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa. (Jayachandran, Kaufman, Sharma & Raman, 2005.) Tiedon analysointia ja oleellisen tiedon keräämistä suurista tietomassoista kutsutaan tiedonlouhinnaksi (Berry & Linoff, 2004). Tiedonlouhinta on hyvin merkittävässä osassa asiakkuudenhallinnassa. Sen avulla informaatiosta voidaan johtaa yritystä kiinnostavia havaintoja ja muodostaa ennustuksia asiakkaitten tulevasta käyttäytymisestä. Tiedonlouhinnan avulla voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, millaisia tuotteita asiakkaat tahtovat ostaa tulevaisuudessa ja mitkä asiakkaat tai asiakassegmentit ovat uskollisia yritykselle (Berry & Linoff, 2004). Tiedonlouhinta mahdollistaa asiakkaiden segmentoinnin homogeenisiin ryhmiin sekä suoramarkkinoinnin tehokkaamman järjestämisen, kun asiakkaiden tarpeet ja halut tunnetaan. Lisäksi tiedonlouhinnan tulokset antavat yrityksille tietoa siitä, millaisia tuotteita ne voivat myydä samanaikaisesti samalle asiakkaalle. (Chorianopoulos & Tsiptsis, 2011; Armstrong & Kotler, 2014.)

Berry ja Linoff (2004) erottavat viisi tehtävää, joita tiedonlouhinnan avulla voidaan toteuttaa. Nämä ovat luokittelu, arviointi, ennustaminen, sukulaisuuksien määrittely ja ryhmittely. Tehtävät voivat olla osittain samaa tarkoittavia ja lopulta niillä tarkoitetaan segmentoinnin eri muotoja. Asiakassegmentoinnin monipuolisuuden ja sen tarjoamien mahdollisuuksien merkityksen korostamiseksi Berryn ja Linoffin kuvaukset viidestä eri tiedonlouhinnan tehtävästä on tässä yhteydessä syytä esitellä tarkemmin.

Luokittelulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaita luokitellaan jonkin ominaisuuden perusteella. Arvioinnilla, eli estimoinnilla tarkoitetaan asiakkaisiin liittyvien ominaisuuksien, kuten vuosittaisen kulutuksen laskemista aiemmin kerätyn tiedon perusteella. Ennustamisella tarkoitetaan muuten samaa kuin esti-

moinnilla, mutta ennustamisen aikajänne on pidempi ja tulos vaikeammin arvioitavissa. Sukulaisuuksien määrittelyssä on kyse asioiden tai käsitteiden järjestämisestä yhteen. Esimerkiksi asiakas, joka ostaa kaupasta kissanhiekkaa, ostaa todennäköisesti myös kissanruokaa. Ryhmittelyssä asiakassegmenttejä yhdistellään toisiinsa suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Profiloinnilla tarkoitetaan tarkemman kuvan luomista yksittäisestä kiinnostavasta elementistä, kuten asiakkaasta tai myytävästä hyödykkeestä. (Berry & Linoff, 2004.) Kaikki edellä mainitut tehtävät ovat yleisiä asiakkuudenhallinnan päivittäisessä toteuttamisessa.

2.2.2 Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät

Asiakkuudenhallinnan käytännön toteuttaminen tapahtuu usein erikseen siihen tarkoitettujen tietojärjestelmien avulla. Torggler (2008) jakaa asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät toimintojen perusteella kolmeen osaan: yhdistäviin toimintoihin, operatiivisiin toimintoihin sekä analyttisiin toimintoihin. Yhdistäviin toimintoihin kuuluvat kaikki viestintäkanavat yrityksen ja asiakkaan välillä. Operatiivisiin toimintoihin kuuluvat kaikki asiakkuudenhallinnan käytännön toimet asiakassuhteiden hoitamiseksi. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät mahdollistavatkin usein esimerkiksi asiakastietojen tallentamisen ja hallinnan. Analyttiset toiminnot tuottavat operatiiviselle toiminnalle tarvittavaa informaatiota. Myös Ekinci, Foss ja Stone (2008) jakavat asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät toiminnallisuuden perusteella analyttisiin ja operatiivisiin järjestelmiin. Operatiivinen asiakkuudenhallinta pyrkii kulujen vähentämiseen ja toiminnan tehostamiseen, samalla luoden lisäarvoa asiakkaalle. Operatiiviseen asiakkuudenhallintaan käsittää kaikki tietojärjestelmillä tehtävät, suoraan asiakkaaseen vaikuttavat toiminnot kuten markkinoinnin, asiakaspalvelun ja myynnin toiminnot. Analyttinen asiakkuudenhallinta tuottaa jalostettua informaatiota strategisia päätöksiä varten. (Ekinci ym., 2008.) Sen tehtävänä on luoda yritykselle kuvaa siitä, mitkä asiakassuhteet ovat kannattavia ja millaisia päätöksiä yrityksen kannattaa harkita, jotta uusia asiakkaita saataisiin houkuteltua yritykseen. Usein nämä kaksi asiakkuudenhallinnan puolta käyttävät samaa asiakastietoa hyväkseen, mutta analyttinen asiakkuudenhallinta menee informaation tulkinnassa operatiivista toimintaa syvemmälle (Ekinci ym., 2008).

Tietojärjestelmissä käsiteltävä tietomassa voidaan jakaa tiedon tyyppien perusteella eri osiin. Jeong, Kyung ja Seok (2003) jakavat tiedon kolmeen tyyppiin: lokitietoon, käyttäjätietoon ja markkinatietoon. Tietoa kerätään tiedonlouhinnan avulla esimerkiksi lokitiedon muodossa palvelimilta ja välityspalvelimilta. Lokitieto kertoo mitä toimintoja käyttäjät ovat sivuilla tehneet. Tällaista toimintaa voi olla vaikkapa hyperlinkkien käyttö, sivujen avaaminen, navigointityökalujen käyttäminen ja kirjautumistiedot. Käyttäjätieto on tietoa, jota kerätään tietojärjestelmistä ja se voi sisältää esimerkiksi henkilökohtaista tietoa käyttäjistä. Esimerkiksi asiakkaitten nimi ja sukupuoli on käyttäjätietoa, jota saadaan kerättyä usein asiakastileiltä ja kirjautumisien yhteydessä. Kolmas tiedon muoto, markkinatieto, on tietoa joka liittyy esimerkiksi yrityksen myymiin tuotteisiin verkkokaupassa. Sen avulla saadaan täsmällistä tietoa siitä, millaiset tuotteet

ovat suosittuja ja se on oleellista markkinoinnin kohdistamisessa. Tietojärjestelmien tarjoaman informaation perusteella voidaan yrityksen toimintaa ohjata haluttuun suuntaan. Toisin sanoen ne tarjoavat mahdollisuuden luokitella ja järjestellä kerättyä informaatiota yrityksen kannalta mielekkäällä tavalla.

Capterran verkkosivun (2015) mukaan käytetyimmät asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät olivat vuoden 2015 alussa Salesforce, Zoho, SAP, Swiftpage Act! ja Microsoft Dynamics. Tietojärjestelmät saattavat poiketa toisistaan sisältämiensä toimintojen perusteella, mutta pääsääntöisesti niiden tarkoitus on sama ja niiden avulla toteutetaan samoja prosesseja.

3 PALVELUYRITYS

Tässä luvussa tarkastellaan palveluyrityksen ja palvelun käsitettä yleisellä tasolla. Luvussa määritellään palvelun ja palveluyrityksen käsite, jonka jälkeen tarkastellaan palvelutuotantoon liittyviä erityispiirteitä ja kuvaillaan yksinkertaisesti palveluyrityksen liiketoimintamalli sekä arvoketju.

3.1 Palveluyrityksen ja palvelun määritelmä

Palveluyritys on yritys, jonka pääasiallinen tuote on asiakkaille tarjottava palvelu. Jotta palveluyritys voitaisiin määritellä, täytyy ensin määritellä mitä on palvelu. Yleisen määritelmän mukaan palvelu on aineeton, välitön ja se tuotetaan läheisessä suhteessa asiakkaaseen (Løwendahl, 2005). Palvelut voivat olla yhdistelmiä eri osista, kuten ihmisen suorittamasta asiakaspalvelusta ja tietojärjestelmästä (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005). Palveluiden tuotannossa korostuu aina tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus riippumatta siitä, tuottaako lopullisen palvelun ihminen vai kone. Palvelu koostuu yleensä kokonaisuudesta johon kuuluu ydinpalvelun lisäksi kaikki muu palvelutapahtumaan vaikuttava toiminta. Usein asiakas ei siis osta pelkästään ydinpalvelua vaan palvelukokonaisuuden. (Grönroos, 2010.) Koska palvelun laatu riippuu paljon siitä, kuka palvelun milloinkin tarjoaa ja tuottaa, palveluiden laatu vaihtelee esimerkiksi kulutushyödykkeiden laatua enemmän. Yksi palvelun merkittävimmistä ominaisuuksista on sen katoavaisuus; palvelua ei voi säilöä tai varastoida myöhempää käyttöä varten, vaan se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Armstrong & Kotler, 2014.) On kuitenkin olemassa erikoispalveluita, joista johdetut tulokset voivat olla hyvinkin pysyviä, kuten arkkitehtiyritysten suunnitelmat uuden rakennuksen valmistamiseksi (Løwendahl, 2005). Tällais-tenkin palveluiden tapauksessa kuitenkin korostuu asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus.

Koska palveluiden luonne vaihtelee suuresti, on myös palveluyrityksen käsitteen määrittäminen haastavaa. Palveluyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yksinkertaisesti yritystä, jonka markkinoille tarjoama tuote on palvelu. Palveluyrityksen tarjoama palvelu voi olla mikä tahansa jos se täyttää palvelun yleisen määritelmän.

Palvelut jaetaan monesti sen mukaan mikä taho niitä tuottaa ja kenelle niitä tuotetaan. Palvelut voidaan jakaa kuluttajapalveluihin, yrityspalveluihin ja julkisiin palveluihin. Palvelusektori muodostuu näiden tuottajien kokonaisuudesta. Käytännössä kuluttajille tarjottavia palveluita ovat kaikki palvelut, joita tavallinen kuluttaja voi halutessaan käyttää. Yrityspalvelut ovat yrityksille tarjottavia palveluita. Esimerkiksi logistiset ja kirjanpito palvelut ovat yrityspalveluita. Julkiset palvelut ovat julkisen sektorin tarjoamia palveluita, joiden toteutuksesta on usein määrätty erillisillä laeilla. Esimerkkeinä tällaisista palveluista voidaan mainita terveydenhuolto sekä sosiaaliturva. Tutkielmassa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan hyötyjä niin yksityisten yritysten kuin julkistenkin palveluntarjoajien näkökulmasta, koska asiakkuudenhallintaa voidaan hyödyntää samoilla periaatteilla niiden kaikkien kohdalla.

Palveluyritysten kohdalla puhutaan usein palvelutuotannosta sekä asiantuntijapalveluista. Palvelutuotannosta puhutaan erityisesti tarkoitettaessa prosesseja, joiden kautta palveluita tuotetaan. Yleisesti asiantuntijapalveluilla (engl. professional services) tarkoitetaan palveluita, joiden tuottamiseen tarvitaan erityistä osaamista ja tietoa. Tällaisten palveluiden tuottaminen on yleensä luvanvaraista ja vaatii rekisteröinnin, lisenssin tai muita vastaavia lupia (Baschab & Piot, 2005). Esimerkiksi lääkäripalvelut, arkkitehtipalvelut ja kirjanpito palvelut ovat asiantuntijapalveluita. Tässä tutkielmassa palveluyrityksen käsite sisältää myös asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset.

3.2 Palveluyrityksen erityispiirteitä

Palveluyrityksen kaikki toiminta lähtee asiakkaista. Palvelutuotannossa toimivien yritysten on oltava toiminnassaan erityisen asiakaskeskeisiä, koska toisin kuin monella muulla liiketoiminnan alalla, myös asiakas on usein osa tarjottavaa tuotetta (Donnelly, Kelley & Skinner, 1990). Usein tämä ilmenee käytännössä esimerkiksi siten, että palvelua ei voida tuottaa ilman asiakkaalta saatavaa lisätietoa (Donnelly, Kelley & Skinner, 1990). Palvelutuotannossa asiakas on yleensä aina jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa palveluntuottajaan (Grönroos, 2010). Tästä syystä palvelutuotanto on hyvin asiakaskeskeistä. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu. Asiakastyytyväisyys onkin palveluyrityksille yleisin suorituskyvyn mittari ja korkea asiakastyytyväisyys ennustaa pienempiä kustannuksia sekä suurempaa liikevaihtoa. Asiakastyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakkaitten kulutuksen lisääntymiseen ja ylimääräisen työn vähenemiseen esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyn vähenemisen muodossa. (Terpstra & Verbeeten, 2014.) Palveluyritysten tavoit-

teena on näin ollen saavuttaa korkea asiakastyytyväisyys ja samalla alentaa palvelusta syntyviä kustannuksia yritykselle. Asiakastyytyväisyys lisää asiakaitten lojaaliutta yritystä kohtaan ja luo mahdollisuudet kasvavalle liiketoiminnalle (Armstrong & Kotler, 2014; Terpstra & Verbeeten, 2014). Haasteita palveluyrityksille asettavat palveluiden välittömyys: ne suoritetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti ja palvelun laatuun vaikuttaa merkittävästi sosiaaliset ja itse palvelusta riippumattomat tekijät (Donnelly, Kelley & Skinner, 1990). Tällaisia palvelukokemukseen vaikuttavia riippumattomia tekijöitä ovat esimerkiksi ulkoiset häiriötekijät, kuten sähkökatkokset tai sääilmiöt. Myös asiakkaaseen itseensä liittyvät tekijät, kuten asiakkaan mieliala vaikuttavat siihen, millaista palvelua asiakas kokee saaneensa.

3.3 Palveluyrityksen liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli käsittää yrityksen kaiken aineettoman ja aineellisen pääoman, sekä tämän pääoman järjestämisen järkevällä tavalla yrityksen toiminnan mahdollistamiseksi (Kallunki, Lamberg, Parviainen & Tikkanen, 2005). Palveluyrityksen liiketoimintamalli ja liiketoimintaa ohjaavat strategiat vaihtelevat paljon riippuen siitä, millaista palvelua yritys tarjoaa ja millaisia asiakkaita sillä on. Yhteistä niille kaikille kuitenkin on asiakaskeskeinen toiminta ja markkinoinnin onnistumisen tärkeys. Armstrongin ja Kotlerin (2014) mukaan asiakaskeskeinen markkinointistrategia koostuu pääasiallisesti asiakkaiden ryhmitte-lystä segmentteihin. Lisäksi yrityksen on hyvin vaikea toimia kannattavasti monilla eri markkinoilla, joten sen täytyy kohdistaa toimintaansa kaikista potentiaalisimpiin markkinoihin (Armstrong & Kotler, 2014). Liiketoiminnan kohdistaminen on näin ollen yksi palveluyrityksen oleellisimmista strategisista päätöksistä ja ohjaa merkittävästi liiketoimintamallin suunnittelua. Jotta yritys voi kohdistaa toimintaansa ja rakentaa asiakassegmenttejä, on sen tunnettava asiakkaansa hyvin. Liiketoimintamalleissa asiakaskannan hallinta onkin yksi oleellisimmista toiminnoista ja se toteutetaan asiakkuudenhallinnan ja sen tietojärjestelmien avulla (Kallunki ym. 2005). Palvelusektorin jatkuvasti kasvaessa on myös itse tuotteen, eli yrityksen tarjoaman palvelun, oltava laadultaan mahdollisimman korkea sekä hinnan kilpailukykyinen kilpailijoihin verrattuna.

3.4 Palveluyrityksen arvoketju

Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger (1994) ovat kuvanneet palvelun arvoketjumallin, jonka keskiössä on yrityksen tuottavuuden, asiakasuskollisuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin, tuottavuuden sekä työtyytyväisyyden liittyminen tiivisti toisiinsa. Arvoketjumalli perustuu ajatukseen jossa tuottavuus ja yrityksen kasvu muodostuu asiakasuskollisuudesta joka saavutetaan

asiakastyytyväisyydellä. Asiakastyytyväisyys muodostuu palvelun laadusta, jolla taas on suora yhteys työntekijöiden työoloihin ja työtyytyväisyyteen. Arvoketjun tavoitteena on yrityksen tuottavuuden lisääminen, mutta siihen päästäkseen on otettava välttämättä huomioon myös asiakastyytyväisyys. Siten palveluiden arvoketjumallin mukainen toiminta hyödyttää aina myös asiakasta paremman palvelun muodossa sekä yrityksen työntekijöitä kasvaneen työtyytyväisyyden muodossa (Heskett ym. 1994; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997). Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen työtyytyväisyyttä parantamalla on ymmärrettävää palvelutuotannossa, koska siinä asiakas ja palveluntuottaja ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa keskenään (Grönroos, 2010).

Myös Armstrongin ja Kotlerin (2014) mukaan palveluyrityksen arvoketjussa korostuu osaavan työvoiman merkitys. Tämä on ymmärrettävää, koska työntekijöiden osaaminen vaikuttaa vahvasti palvelukokemuksen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Arvoketjua lähdetään rakentamaan palkkaamalla mahdollisimman osaavat työntekijät ja antamalla heille mahdollisimman laadukas perehdytys työtehtäviä varten. Kouluttaminen ja työntekijöihin panostaminen puolestaan motivoi työntekijöitä ja kasvattaa heidän työmoraaliaan. Työntekijöiden työmoraali ja motivaatio näkyy asiakkaille parempana ja laadukkaampana palveluna. Laadukkaampi palvelu luo kestäviä asiakassuhteita, joka johtaa tasaiseen yrityksen kasvuun. (Armstrong & Kotler, 2014.) Edellä esitetty Armstrongin ja Kotlerin näkemys palveluyrityksen arvoketjusta asettaa arvonmuodostumisen tärkeimmäksi osaksi yrityksen sisäiset toimet. Yrityksen täytyy ymmärtää mahdollisimman tarkasti asiakkaitensa tarpeet, jotta se osaisi ohjata yrityksen resurssit tehokkaasti mahdollisimman hyvän palvelun takaamiseksi. Asiakkuudenhallinnan voidaan siten nähdä antavan suunnan palveluyrityksen arvoketjun mukaiselle toiminnalle.

4 ASIAKKUUDENHALLINNAN MERKITYS PALVELUYRITYKSISSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan merkitystä palveluyrityksille hyötyjen ja haasteiden muodossa. Ensin tarkastellaan asiakkuudenhallinnan yleisiä hyötyjä palveluyritysten tapauksessa, jonka jälkeen kuvataan tarkemmin yksittäisiä yrityksen toimintoja, joiden tehokkaampaan toteuttamiseen asiakkuudenhallinnalla voidaan vaikuttaa. Hyötyjen yhteydessä sivutaan myös asiakkuudenhallinnan sekä yleisesti palveluyritysten toimintojen haasteita kyseisten toimintojen kohdalla. Luvun lopuksi käsitellään asiakkuudenhallintaan ja sen toteuttamiseen liittyviä haasteita palveluyrityksissä.

4.1 Asiakuudenhallinnan järjestelmien yleiset hyödyt palveluyrityksissä

Palveluyrityksen näkökulmasta asiakkuudenhallinnan ja sen järjestelmien avulla voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä. Asiakuudenhallinta tukee yrityksen jokapäiväisiä päätöksiä ja prosesseja. Asiakuudenhallintaa hyödynnetään esimerkiksi markkinoinnissa, tilauksissa, myynnin apuna, hinnoittelussa ja jälkimarkkinoinnin sekä tuotetuen järjestämisessä. (Chen & Popovich, 2003.) Asiakuudenhallinnan järjestelmien avulla voidaan kasvattaa asiakastyytyväisyyttä tuottamalla parempia palveluita. Asiakastyytyväisyys taas usein lisää asiakasmääriä. Asiakuudenhallinnan tietojärjestelmien avulla voidaan siten lisätä asiakasmääriä, kun yrityksessä ymmärretään asiakkaitten tarpeita paremmin. (Chalmeta, 2006.)

Asiakasinformaatio tarjoaa palveluyrityksille kilpailullista etua (Berry & Linoff, 2011). Mitä tarkemmin yritys tuntee asiakkaansa, sitä paremmin se pystyy vastaamaan asiakkaittensa tarpeisiin. Asiakkaista saatavan tiedon avulla asiakassuhteita voidaan myös laajentaa ja näin voidaan saavuttaa esimerkiksi aivan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle.

Kuten aiemmin todettiin, yksi asiakkuudenhallinnan oleellisimmista toiminnoista on asiakkaitten ja asiakasryhmien segmentointi. Sen avulla yritys voi ryhmitellä asiakkaita ja edelleen allokoida resursseja. Yritys pystyy vähentämään kulujaan koska asiakkuudenhallinnan järjestelmien avulla saadaan tietoa siitä, mitkä asiakassuhteet ovat kannattavia ja mitkä eivät. Lisäksi yritys voi kehittää asiakaspalveluaan paremmaksi täsmällisemmän tiedon avulla. (Chalmeta, 2006.) Asiakaspalvelun merkitys on erityisen oleellista palveluyritysten tapauksessa ja sen mittarina käytetään usein asiakastyytyväisyyttä. Asiakkuudenhallinnan voidaan siis nähdä tukevan yrityksen laadukasta toimintaa ja laadukas toiminta taas takaa asiakastyytyväisyyden ja asiakasmäärän lisääntymisen. Kasvaneen asiakastyytyväisyyden ja kasvaneiden voittojen välillä on merkittävä yhteys (Naumann & Williams, 2011). Kumarin ja Reinartzin (2012) mukaan asiakastyytyväisyyden laskeminen vaikuttaa asiakassuhteiden pysyvyyteen enemmän kuin asiakastyytyväisyyden kasvaminen. Voidaan siis tulkita, että asiakkaat arvostavat ennen kaikkea tasalaatua palvelua. Palveluyritysten kohdalla tämä voi olla ongelmallista, koska usein palvelun laatuun vaikuttavat inhimilliset tekijät enemmän kuin muilla tuotannon alueilla (Armstrong & Kotler, 2014). Asiakkuudenhallinnan avulla palvelun laatua on kuitenkin mahdollista kasvattaa ja asiakaspalvelun ongelmakohtiin on mahdollista puuttua tehokkaammin.

Yrityksen saavuttamien asiakkuudenhallinnan hyötyjen voidaan ajatella lisääntyvän jos yrityksen asiakkuudenhallintaa toteutetaan myös asiakasta hyödyttävällä tavalla. Asiakkuudenhallinnan voidaan nähdä ohjaavan koko organisaation toimintaa oikeaan, kaikkia osapuolia hyödyttävään suuntaan. Asiakkuudenhallinnan avulla kerättävä informaatio hyödyttää usein myös yrityksen yhteistyökumppaneita ja luo tällä tavoin merkittäviä synergiaetuja (Berry & Linoff, 2011). Seuraavassa eritellään tarkemmin asiakkuudenhallinnan tarjoamia hyötyjä palvelutuotannossa ja palveluyrityksien tapauksessa. Seuraavassa kuvattava palveluyrityksen toimintojen tehostaminen on mahdollista luvussa 2.2.1 esiteltyjen asiakkuudenhallinnan toimintojen myötä ja näitä toimintoja pystytään toteuttamaan esimerkiksi luvussa 2.2.2 esiteltyjen asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmien avulla. On kuitenkin hyvä huomioida, että asiakkuudenhallintaa voi toteuttaa myös ilman siihen erityisesti tarkoitettuja tietojärjestelmiä, mutta tietojärjestelmien hyödyntäminen tehostaa asiakkuudenhallintaa merkittävästi.

4.1.1 Asiakkuudenhallinta taloushallinnossa

Asiakkuudenhallintaa ei välttämättä aina yhdistetä kovin vahvasti yritysten taloushallintoon, mutta varsinkin palveluyritysten tapauksessa se tarjoaa merkittävää apua yrityksen talouden suunnitteluun ja johdon laskentatoimelle. Etenkin asiakassuhteen arvo (engl. customer lifetime value, CLV) on oleellinen käsite, josta on hyötyä taloushallinnossa. Sillä tarkoitetaan sitä rahallista arvoa, jonka yritys tulee saamaan asiakassuhteen aikana. Se mittaa asiakassuhteen ar-

vioitua kokonaistuottoa ja kokonaiskustannuksia, joita asiakassuhteesta syntyy. (Berger & Nasr, 2008; Kumar, 2010.) Tietäessään yksittäisten asiakassuhteiden rahalliset hyödyt, kykenee yritys tehokkaammin ohjaamaan resurssejaan. Lisäksi yritys voi suunnata markkinointiaan tehokkaita asiakassuhteita vastaaville tai muistuttaville asiakassegmenteille (Berger & Nasr, 1998). Tällainen edellä kuvattu asiakassuhteiden pitkäaikainen rahallinen arviointi vaatii tarkkaa tietoa yksittäisen asiakkaan tiedoista, myynti, välittömät kustannukset ja markkinointikulut mukaan lukien. Tällaisia yksityiskohtaisia lukuja yrityksellä ei usein ole käytettävissään. (Kumar, 2010). Asiakkuudenhallinnan järjestelmien avulla tällainen, yksityiskohtaisen tiedon kerääminen on mahdollista. Kun myynnin ja kustannusten arviointi on perinteisessä kulutushyödykkeiden kaupassa melko yksinkertaista, on se palveluiden erityispiirteiden takia palvelutuotannossa haastavampaa. Palveluita ei kuluteta yhtä säännöllisesti kuin kulutushyödykkeitä ja usein palveluiden kulutus vaihtelee myös talouksien kesken enemmän kuin perushyödykkeitten. Haasteiden takia juuri palveluyritysten tapauksessa asiakkuudenhallinnan toimintojen tulee olla erityisen tehokkaita.

Resurssien määrittäminen on mahdollista asiakkuudenhallinnan avulla. Yrityksen resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työvoimaa ja investointeja. Useimmat palvelualat ovat hyvin työvoimavetoisia ja palvelutuotannossa on hyvin yleistä, että suurimmat kustannukset syntyvät yrityksen henkilöstöstä, eli palveluiden tuottamiseen vaadittavan työvoiman määrästä. (Cottam & Mudie, 1999.) Työvoima on luonteeltaan melko joustavaa verrattuna esimerkiksi kiinteistöjen omistuksiin ja tuotantolaitteisiin, joihin liittyy paljon kiinteitä ja uponeita kustannuksia. Palvelutuotannossa toimiva yritys voi siten kohdistaa resurssejaan melko joustavasti lisäämällä tai vähentämällä henkilöstöä tarpeen mukaan. Jos odotettavissa on asiakassuhteiden määrän kasvu tai uudet asiakassuhteet ovat muuttuneet aktiivisemmiksi, voi yritys lisätä resurssejaan ja kohdistaa niitä tarvittaessa myös asiakaskohtaisesti. Asiakkuudenhallinnan järjestelmät tarjoavat yritykselle välineen seurata asiakassuhteiden vaiheita ja kehitystä esimerkiksi asiakasrekisterien muodossa (Torggler, 2008). Tietojärjestelmän avulla yritys voi tarkastella yleisiä asiakassuhdekohtaisia taloudellisia lukuja ja tehdä niiden perusteella tarvittaessa asiakassuhteeseen liittyviä päätöksiä.

Taloushallinnon tarkoitus on ennen kaikkea pyrkiä pitämään yrityksen menot ja tulot sopivassa suhteessa ja huolehtimaan yrityksen vakavaraisuudesta. Näin ollen se sijoittuu ensimmäisessä luvussa esitetystä Hwangin ym. (2003) BSC-mallissa taloudellisen näkökulman alle. BSC:n mukaan asiakkuudenhallinnan voidaan siten tulkita tarjoavan mahdollisuuksia arvon tuottamiseen niin sijoittajille kuin asiakkaillekin taloushallinnon prosessien tehostamisen kautta. Asiakkuudenhallinnan tapauksessa asiakasarvo korostuu myös talouden näkökulmasta, koska asiakassuhteiden resurssien ja siten lähes kaikkien oleellisten päätösten teko on hankalaa palvelutuotannon erityispiirteiden takia.

4.1.2 Asiakkuudenhallinta palvelun hinnoittelun apuna

Asiakkuudenhallinnasta on merkittävää hyötyä myös palveluiden hinnoittelussa. Hyöty liittyy vahvasti asiakassegmenttien tuntemukseen. Hinnoittelun onnistuminen on erittäin oleellista, koska se on palveluiden ja tuotteiden merkittävin yksittäinen markkinointipäätös (Armstrong & Kotler, 2014). Palveluiden hinnoittelussa käytetään usein jotain strategiaa. Capella, Tat ja Tung (1997) erottelevat viisi erilaista hinnoittelustrategiaa palveluille. Useasti käytetty hinnoittelustrategia on kustannuksiin perustuva hinnoittelu, jossa hinta määrittyy kokonaiskustannusten ja asetetun katemarginaalin avulla. Toinen usein käytetty strategia on kilpailuun perustuva hinnoittelu, jossa yritys hinnoittelee palvelunsa markkinahintaa vastaavaksi. Yritys voi hyödyntää laajennettua kustannushinnoittelua erottaakseen tuotteen kilpailijoiden tuotteista eli differoidakseen tuotteensa. Muita hinnoittelustrategioita ovat asiakkaan toimintaan perustuva hinnoittelu ja tukkuhinnoittelu. (Capella, Tat & Tung, 1997.) Palveluyrityksellä on siten useita erilaisia tapoja hinnoitella palvelunsa eri tilanteissa. Jokainen hinnoittelustrategia sopii hieman eri markkinatilanteeseen ja erilaista palvelua tarjoavalle yritykselle. Hinnoittelustrategian valinnassa voidaan hyödyntää asiakkuudenhallintaa, jonka avulla saadaan tarkempi ymmärrys siitä millaisilla markkinoilla yritys toimii ja millainen asiakaskunta sillä on. Esimerkiksi tuotteen differointiin perustuvan hinnoittelustrategian, tai asiakkaan toimintaan kuten kulutusmääriin ja asiakkaan kokemaan arvoon perustuvan hinnoittelun käyttäminen olisi miltei mahdotonta ilman asianmukaista tietoa asiakassuhteista (Armstrong & Kotler, 2014). Asiakkuudenhallinnan järjestelmien avulla yritys voi tarkastella millaisia palveluita asiakkaat ovat valmiita ostamaan jollain määrättyllä hinnalla ja lisäksi yritys pystyy tarkastelemaan palveluiden kysyntää eri asiakassegmenttien kohdalla. Tietojärjestelmät tarjoavat siten helppolukuista informaatiota, jota voidaan suoraan tulkita ja käyttää siten hinnoittelupäätösten tukena.

Hinnoittelun voidaan nähdä kuuluvan useampaan BSC:n näkökulmaan. Se toimii prosessina jonka tavoitteena on niin palveluyrityksen kuin asiakkaan toiminnan tukeminen, koska järkevä ja johdonmukainen hinnoittelu helpottaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta etenkin transaktioiden tapauksessa. Siten hinnoittelu sijoittuu Hwangin ym. (2003) BSC-mallissa niin asiakasnäkökulmaan ja asiakastyytyväisyyteen kuin sisäisiin prosesseihin ja asiakasvuorovaikutukseen. Toisin sanoen, asiakkuudenhallinta tukee hinnoittelua, joka tuottaa arvoa asiakkaalle tehokkaiden toimintatapojen ja yritysarvon kautta sekä yritykselle asiakasarvon tuottamisen ja liiketoimintaprosessien tehostumisen kautta.

4.1.3 Uusien asiakassuhteiden luominen

Asiakkuudenhallinta on merkittävässä roolissa uusien asiakassuhteiden luomisessa. Mäntynevan (2001) mukaan asiakkuudenhallintaa käytetään uusien asiakkuuksien jalostamiseen. Ensisijaisesti uusia asiakkuuksia arvioidaan asiakkuudenhallinnan analyysin avulla ja tulosten perusteella tehdään asiakassuhteiden

ta koskevia päätöksiä (Boulding, Ehret, Johnston & Staelin, 2003). Asiakkaitten tarpeita tarkastellaan asiakkuudenhallinnan järjestelmien jalostaman informaation avulla, jonka jälkeen tehdään johtopäätöksiä siitä, mitä asiakas yritykseltä haluaa ja jaetaan tämän perusteella asiakkuuksia segmentteihin (Payne & Frow, 2005). Usein asiakkuudenhallinta yhdistetään myös suoramarkkinointiin ja esimerkiksi erilaisiin alennuskampanjoihin uusille asiakkaille. Uusien asiakassuhteiden kannattavuuden arvioimisessa on hyödyllistä käyttää myös asiakassuhteen kokonaisarvoon pohjautuvia laskelmia, josta kerrottiin aiemmin luvussa 4.1.1. Uusien asiakassuhteiden luomisessa on käytettävä huolellisuutta, koska usein uusien asiakkaitten hankkiminen tulee merkittävästi kalliimmaksi kuin vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen. Asiakassuhteiden kehittämisen kannalta on oleellista, että asiakkaille ei tarjota vain muutamia palveluita, vaan koko yrityksen palvelutarjonta asiakasta palvelevalla tavalla. (Mäntyneva, 2001.) Palvelutuotannon tapauksessa yrityksen tarjoamien yksittäisten tuotteiden määrä on usein suppeampi kuin perinteisessä tuotannossa. Voidaan ajatella, että suppeampi tarjonta helpottaa markkinointia asiakkaalle ja tarjoaa mahdollisuuksia yhdistellä eri palveluita kampanjamuotoisiksi palveluiden yhdistelmiksi, joita voidaan markkinoida etenkin uusille asiakkaille. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan edelleen selvittää millaisia palveluita asiakassegmentit saattaisivat tarvita tai arvostaa ja nämä palvelut voidaan lisätä asiakkaalle kohdistettavaan markkinointiin.

Uusien asiakassuhteiden luominen voidaan sijoittaa Hwangin ym. (2003) BSC:n perusteella useisiin eri näkökulmiin mutta ennen kaikkea sen voidaan ajatella tukevan taloudellista näkökulmaa, koska uusien asiakkaiden myötä myös yrityksen tulot usein lisääntyvät. Lisäksi uusien asiakassuhteiden luominen lisää samalla yrityksen asiakaspääomaa ja siten tehostaa asiakasanalyysia esimerkiksi segmentoinnin muodossa. Näin ollen sen voisi sijoittaa myös asiakaskeksen BSC:n asiakastiedon näkökulman yhdeksi tavoitteeksi.

4.1.4 Asiakassuhteiden säilyttäminen ja luottamuksen luominen

Asiakkuudenhallinnan avulla palveluyritys voi kasvattaa asiakkaittensa sitoutumista yritykseen. Asiakkaan sitouttaminen yritykseen asiakkuudenhallinnan avulla kasvattaa asiakassuhteitten keskimääräistä pituutta ja vähentää asiakaskatoa. (Verhoef, 2003.) Asiakkaitten lojaalisuus hyödyttää yritystä monella tavalla: sen on havaittu lisäävän asiakkaan kulutusta, se vähentää yrityksen kuluja yksittäistä asiakasta kohden sekä lisää yrityksen tunnettavuutta (Kumar & Reinartz, 2012). Asiakkuudenhallinnan avulla on melko helppoa tarkastella asiakkaitten toimintaa ja ostokäyttäytymistä ja niiden muutoksia. Tietynlainen käyttäytyminen, kuten transaktioiden väheneminen ja asiakkaan tekemät valitukset voivat toimia yritykselle merkinä siitä, että asiakas on tyytymätön ja mahdollisesti halukas lopettamaan yrityksen palveluiden kuluttamisen. (Mäntyneva, 2001.) Asiakassuhteiden säilyttämiseksi on oleellista havaita ne kriteerit, jotka pitävät asiakkaat sitoutuneina yritykseen ja pyrkiä toteuttamaan näitä kriteereitä asiakassuhteissa, jotka ovat vaarassa loppua. Mäntyneva (2001) korostaa kuitenkin, että asiakkaan lojaalius yritystä kohtaan ei aina takaa kestäväää ja

pitkääikaista asiakassuhdetta, vaan joskus asiakkaat vaihtavat yritystä ilman mitään merkittävää syytä ja vaikka olisivat olleet täysin tyytyväisiä tuotteeseen. On siis oleellista pyrkiä kehittämään palvelua jatkuvasti vaikka asiakkaat olisivatkin tyytyväisiä palveluun. Palveluiden kehittäminen on mahdollista asiakkuudenhallinnan ja segmentoinnin avulla (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Asiakkuudenhallinta tarjoaa lisäksi useita muita keinoja asiakassuhteiden vahvistamiseksi. Esimerkiksi suoramarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat ovat asiakkuudenhallinnan avulla suoritettavia toimia, joiden avulla yritys pyrkii toisaalta vahvistamaan asiakkaittensa sitoutumista yritykseen ja toisaalta lisäämään myyntiään (Verhoef, 2003). Niiden kautta asiakkaille voidaan tarjota tietoa uusista tuotteista ja kohdistaa markkinointia. Usein suoramarkkinoinnin ja kanta-asiakasohjelmien yhteydessä asiakkaille tarjotaan myös alennuksia. Hwangin ym. kehittämän BSC-mallin perusteella asiakkuudenhallinta vaikuttaa tässä luvussa esitetyillä tavoilla etenkin oppimisenäkökulmaan ja asiakastiedon näkökulmaan. Hankkimalla parempaa tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään yritys pystyy kehittämään prosessejaan ja teknologiaansa asiakassuhteiden vaatimalla tavalla. (Hwang ym. 2003.) Yrityksen jatkuva kehitys on siis mahdollista tarkemman asiakasanalyysin perusteella.

4.1.5 Asiakkuudenhallinta tuotedifferoinnissa ja brändin rakentamisessa

Useat asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneita palvelun hinnasta tai laadusta, kuin siitä mikä yritys palvelun tuottaa (Armstrong & Kotler, 2014). Hintakilpailu korostuu etenkin vahvasti kilpailluilla markkinoilla, jossa useimmat palveluyritykset nykyään toimivat. Hintakilpailun yksi ratkaisu on tuotedifferointi, jossa yritys pyrkii tekemään palvelustaan muista poikkeavan ja näin tarjoavan lisäarvoa asiakkailleen (Armstrong & Kotler, 2014). Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy etsimään suuren tietomäärän joukosta vihjeitä siitä, millaista palvelua asiakkaat saattaisivat arvostaa. Näin yritys voi myös kustomoida palveluitaan tai erikoistua tuottamaan räätälöityjä palveluita. Palveluiden räätälöinti persoonallisimmaksi ja yksilöllisemmiksi on erityisen oleellista, sillä nykyään asiakkaat arvostavat kustomoituja palveluita erityisen paljon (Bask, Lippinen, Rajahonka & Tinnilä, 2011). Kyseisen kehityssuunnan voi ajatella jatkuvan myös tulevaisuudessa kun kustomoitujen palveluiden määrä tulee entisestään lisääntymään ja niiden saatavuus edelleen paranemaan. Palveluiden kustomointi on kuitenkin usein haasteellista. Grönroos (2010) toteaa, että asiakas ei aina huomaa tuotteen laadun kasvua, eikä näin ollen ole valmis maksamaan laadukkaammasta tuotteesta korkeampaa hintaa. Palveluyrityksellä täytyy olla hyvä käsitys siitä, mitkä ominaisuudet palveluissa asiakas kokee hyödyllisinä, jotta turhan työn teolta vältyttäisiin.

Yksi tapa erilaistaa palvelua on brändin luominen yritykselle. Palvelubrändien, eli tuotemerkkien, tärkeys ja merkitys yrityksen menestykselle on tiedostettu muutaman viime vuosikymmenen aikana ja brändäys alkaa olla yhä yleisempää myös palveluyritysten kohdalla (Grönroos, 2010). Vahvojen tuotemerkkien suosiossa on usein kysymys enemmän mielikuvista, kuin todellisesta laatueroista kilpailijoihin verrattuna. Myös yksittäisiä palveluita voidaan tuot-

teistaa brändäämällä. (Armstrong & Kotler, 2014.) Brändin luominen on tehokas markkinointiväline ja sen avulla voidaan erottaa yritys saman alan kilpailijoista. Oleellista on ymmärtää mikä on yrityksen ensisijainen asiakaskunta, sillä yritys voi luoda toimivan brändin vain jos se tuntee toimialansa ja asiakkaansa tarpeeksi hyvin. Brändiä ei voi tarjota asiakkaille valmiina, vaan he osallistuvat aina myös itse sen muodostumiseen. Palveluyritys voi siten luoda vain suotuisat puitteet mahdolliselle brändin muodostumiselle. (Grönroos, 2010.) Asiakkuudenhallinta tarjoaa näin ollen merkittävää hyötyä brändin luomiseksi ja palveluiden tuotteistamiseksi antamalla yritykselle mahdollisuuden tuntea asiakkaansa paremmin. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmien tarjoamat työkalut auttavat asiakkaitten kartoituksessa: analyttisten toimintojen avulla esimerkiksi asiakkaista kerätty markkinatieto auttaa yritystä muodostamaan asiakkaasta tarkemman kokonaiskuvan. Tarvittaessa voidaan hyödyntää myös käyttäjätietoa ja lokitietoa tarkemman kuvan saamiseksi. (Jeong ym. 2003.) Kuten jo aiemmin todettiin, palveluiden luonteeseen kuuluu se, että niiden laatu riippuu lähes suoraan siitä kuka palvelun tuottaa ja toimittaa. Yrityksen tehokas toiminta ei siis aina takaa laadukasta ja tasalaatuista palvelua. Onnistunut brändäys voi siten olla yksi merkittävimmistä asioista, joka erottaa palveluntuottajan muista palveluntuottajista.

Hwangin ym. (2003) BSC-mallin mukaisesti tuotedifferointi ja brändäys voidaan sijoittaa kaikkiin kuuteen mallin sisältämään näkökulmaan. Tässä mielessä asiakkuudenhallinta tukee siten tehokkaasti niin yrityksen kuin asiakkaankin tavoitteita.

4.1.6 Asiakkuudenhallinta palvelujen markkinoinnin suunnittelussa

Markkinoinnin tehostamiseksi on tärkeä ymmärtää millainen asiakassuhde on kyseessä. Kaikkia asiakkuuksia ei voi hallinnoida samalla tavalla, koska asiakassuhteet toimivat eri tavalla riippuen niiden kestosta ja muista ominaisuuksista. Asiakkuuden arvo kasvaa asiakassuhteen kestäessä kauemmin. Asiakkuuksien elinkaari voidaan jakaa hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. (Mäntyneva, 2001.) Nämä kaikki eri vaiheet vaativat erilaista suhtautumista asiakkaaseen ja siten myös erilaisia markkinoinnillisia keinoja. Yrityksen on hyvä ymmärtää, että asiakassuhteiden alkuvaiheessa asiakassuhteet ovat usein tuottamattomia ja vaativat enemmän resursseja. Asiakkuudenhallinnan avulla asiakassuhteen kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi tuottojen määrää seuraamalla ja siten voidaan arvioida, kuinka paljon markkinoinnin resursseja asiakassuhteeseen kannattaa vielä panostaa. Asiakassuhteen haltuunoton ja kehittämisen vaiheissa on asiakassuhdemarkkinoinnilla merkittävä rooli (Mäntyneva, 2001). Markkinoinnilliset keinot kuten suoramarkkinointi, erilaiset kampanjat ja alennukset voidaan nähdä palveluyrityksissä ainoana, suoraan asiakkaaseen kohdistettavina toimina, joilla voidaan tehostaa asiakassuhdetta. Myös asiakassuhteen säilyttämiseksi tarvitaan markkinointia, mutta sen volyyymi ei välttämättä saa olla samalla tasolla kun uusien asiakassuhteiden tapauksessa. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan määritellä onko asiakas-

suhde saavuttanut kestävä pohjan ja onko se siirtynyt tai siirtymässä vaiheeseen, jossa pääasia on säilyttää asiakassuhde aktiivisena (Mäntyneva, 2001).

Hwangin ym (2003) kehittämän BSC-mallin perusteella asiakkuudenhallinnan avulla voidaan vaikuttaa ennen kaikkea yrityksen sisäisten prosessien ja asiakasvuorovaikutuksen tehostamiseen suunnittelemalla palveluita ja markkinointia yrityksen tilanteeseen sopivammaksi. Onnistuessaan voidaan markkinoinnin ja palveluiden suunnittelun ajatella palvelevan yritystä ja sen asiakkaita myös laajemmin, joten tehokas markkinointi ja palvelurakenne vaikuttavat näin ollen osaltaan kaikissa BSC:n näkökulmissa.

4.2 Asiakkuudenhallinnan haasteet ja ongelmat palveluyrityksissä

Vaikka edellä on käsitelty suurimmaksi osaksi asiakkuudenhallinnan ja sen tietojärjestelmien tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia yrityksille, on asiakkuudenhallinnan järjestämisessä myös ongelmia, jotka liittyvät suurelta osin saatavilla olevaan tietoon ja sen luotettavuuteen. Lisäksi palvelutuotanto asettaa omia haasteitaan asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Kalen (2004) mukaan noin 60–80 % asiakkuudenhallinnan projekteista epäonnistuu pääsemään haluttuihin tavoitteisiin. Yhteensä 12 % asiakkuudenhallinnan projekteista keskeytyy kokonaan (Bligh & Douglas, 2004). Yleisenä syynä tähän voidaan pitää asiakkuudenhallinnan laajuutta. Usein sillä pyritään vaikuttamaan koko organisaation laajuiseen strategiaan ja siten kaikki asetetut tavoitteet eivät aina toteudu.

Dickien (1999) mukaan yritykset ja organisaatiot epäonnistuvat asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa suhteellisen usein koska ne eivät lähesty asiakkuudenhallintaa oikealla tavalla. Usein ongelmana on se, että organisaatiossa ei osata määrittellä millaisia toimintoja sen tulisi toteuttaa tai millaista teknologiaa sen tulisi hyödyntää asiakkuudenhallinnassa. Asiakkuudenhallinta ja sen prosessit vaativat ymmärrystä toimialueesta ja resursseja sekä jatkuvaa ohjausta, jotta se olisi tehokasta ja järkevää organisaatiolle (Dickie, 1999). Tämä voi osoittautua suureksi haasteeksi varsinkin pienille ja uusille palveluyrityksille, joiden käytettävissä olevat resurssit ovat hyvin rajalliset. Lisäksi uusissa palveluyrityksissä ei välttämättä ole yhtä kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen omista markkinoista ja kilpailijoista, jolloin investoinnit asiakkuudenhallintaan saattavat olla yli- tai alimitoitettuja. Myös Bligh ja Douglas (2004) esittävät, että yritykset tekevät usein väärä investointipäätöksiä asiakkuudenhallintaan liittyen, koska yrityksen asema markkinoilla joilla se kilpailee, ei ole täysin tiedossa. Liian suuret odotukset asiakkuudenhallinnan vaikutuksesta liiketoiminnan tehostumiseen on yksi suurista virheistä joita yritykset tekevät ja se voi johtaa liian suuriin investointeihin ja tappioihin (Dickie, 1999). Asiakkuudenhallinnan onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi myös valittu teknologia. Väärät teknologiset ratkaisut ovat usein syynä asiakkuudenhallinnan tavoitteiden epäonnistumiseen.

tumiseen (Dickie, 1999). Usein teknologiset ratkaisut kuten asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät ovat yhteistyökumppaneiden toimittamia, joten oikean yhteistyökumppanin tai sovellustoimittajan valitseminen on tärkeää. Etenkin palveluyritysten kannattaa kiinnittää huomiota teknologian valintaan, koska useat asiakkuudenhallinnan järjestelmät on suunniteltu käytettäväksi suurissa yrityksissä, joissa jatkuvat prosessit ovat usein tarkemmin määriteltyjä kuin palveluyritysten muutoksille herkässä toimintaympäristössä.

Asiakkuudenhallinnan prosessit perustuvat asiakkaista kerättävän tiedon ja siitä jalostettavan informaation varaan. Usein oletetaan, että asiakkaista voidaan kerätä tarpeeksi oleellista tietoa, jotta yritys voi hyötyä asiakkuudenhallinnasta. Tämä ei kuitenkaan ole läheskään aina mahdollista. Yrityksen täytyy usein tehdä johtopäätöksiä asiakkaan antaman tiedon perusteella. Asiakkaiden itsensä itsestään antama tieto voi olla usein vajavaista tai suorastaan virheellistä. (Boulding, Ehret, Johnston & Staelin, 2005). Asiakkaat saattavat myös muuttaa käytöstään koska tietävät yritysten keräävän tietoa heidän käyttäytymisestään (Lewis, 2005). Tällainen asiakkaan tietoinen käyttäytymisen muutos vaikeuttaa yritysten mahdollisuuksia tehdä keräystä tiedosta asiakasta koskevia yleisiä johtopäätöksiä. Esimerkiksi asiakassegmenttien rakentaminen ja niiden avulla tehtävät yrityksen toimintaa ja asiakassuhteita ohjaavat päätökset voivat hankaloitua merkittävästi.

Usein palvelualalla yrityksen ja asiakkaitten väliset transaktiot ovat harvempia ja tiedon kerääminen on vaikeampaa kuin perinteisessä teollisuudessa tai hyödykekaupassa, jolloin täsmällisen tiedon keräämisen merkitys korostuu. Lisäksi transaktioiden vähyden takia voi pienet virheelliset tiedot vääristää asiakkuudenhallinnan avulla saatavia tuloksia paljonkin ja johtaa yritystä väärään suuntaan. Asiakkaitten haluttomuus luovuttaa tietoa yritykselle voi tarkoittaa palveluyritykselle pahimmassa tapauksessa sitä, että asiakasryhmien ja asiakassuhteiden segmentointi ei välttämättä onnistu ja asiakkaille tarjotaan vääränlaisia palveluita ja asiakkaisiin kohdistetaan markkinoinnillisia resursseja turhaan.

On myös asiakkaita, jotka kokevat tiedon keräämisen liian häiritsevänä tai yksityisyyttä loukkaavana. Tällaisessa tilanteessa asiakas saattaa menettää luottamuksensa yritystä kohtaan ja pyrkiä pitämään itseään koskevan tiedon yksityisenä tai vääristellä tietoa. (Boulding ym. 2005; Deighton, 2005.) Vakavimmassa tapauksessa asiakas voi päättää asiakassuhteen, koska tuntee yksityisyytensä olevan uhattuna. Tällaisten ongelmatilanteiden välttämiseksi asiakkuudenhallinnan ja tietojen keräyksen tulisi aina olla läpinäkyvää ja asiakkaan tulisi olla tietoinen siitä miten ja millaisia tietoja hänestä tallennetaan. On myös oleellista, että koko yrityksen toiminta ja kokonaisstrategia on asiakaskeskeistä, eikä asiakkuudenhallintaa toteuteta pelkästään yrityksen tuottojen lisäämiseksi (Kale, 2004).

Asiakkuudenhallinnan prosessit saattavat olla myös ristiriidassa keskenään ja näin vaikuttavat toisiinsa haitaten yrityksen prosesseja. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun yrityksen päätökset tukevat asiakkaiden säilyttämistä, mutta vaikeuttavat uusien asiakkaitten hankintaa (Boulding ym.

2005). Yritys voi esimerkiksi kohdistaa alennuksia ja tarjouksia kanta-asiakkaille, mutta säilyttää muiden asiakkaitten hinnat entisellään. Tämä on melko yleistä palveluyritysten tapauksessa, kun palveluita voidaan kohdistaa helposti eri asiakassegmenteille ja jopa suoraan yksittäisille asiakkaille. Tällaisessa esimerkkitilanteessa uudet asiakkaat saattavat tuntea itsensä eriarvoisiksi vanhoihin asiakkaisiin verrattuna. Lisäksi yrityksen jokapäiväinen toiminta saattaa olla rakennettu palvelemaan vanhoja ja tuttuja asiakkaita, mutta uudet asiakkaat voivat kokea yrityksen toiminnan hankalaksi, koska eivät tunne sitä tarpeeksi hyvin eivätkä saa siitä tarvitsemaansa tietoa.

Asiakkaat saattavat kokea eriarvoisuuden tunteita tilanteissa, jossa yritys tarjoaa asiakkailleen erilaistettuja ja räätälöityjä palveluita (Boulding ym. 2005). Palveluyrityksissä ongelma on ilmeinen, koska osassa palvelusektoria palveluita tarjotaan useille asiakkaille samanaikaisesti. Hyvä esimerkki tästä ovat lentoyhtiöt. Se että asiakkaat saavat erilaista palvelua eri palveluntarjoajilta voi vaikuttaa asiakkaitten tulevaisuudessa tekemiin kulutuspäätöksiin, sillä he saattavat tuntea itsensä vähemmän arvokkaiksi toisten palveluntarjoajien asiakkaisiin verrattuna.

Asiakkuudenhallinnan tapauksessa myös tietoturva on oleellisessa asemassa, koska sen prosesseissa joudutaan käsittelemään asiakkaiden henkilökohtaista tietoa (Hwang. 2003). Asiakkaat tiedostavat tietoturvaan ja heidän henkilökohtaisten tietojensa käsittelyyn liittyvät ongelmat yhä paremmin (Devaraj, Fan & Kohli, 2002). Palveluyritysten tulee huomioida kaikessa toiminnassaan, kuten myös asiakkuudenhallinnan prosesseissaan, että asiakastietoa käsitellään lakien, kuten esimerkiksi henkilötietolain, ja asianmukaisten säädösten mukaisesti ja että yritys noudattaa hyvää tietojenkäsittelytapaa. Hyvässä tietojenkäsittelytavassa on keskeistä tiedonkäsittelyn läpinäkyvyys ja huolellisuus. Asiakkaalla on siis aina oikeus tietää milloin ja mihin tarkoitukseen hänen henkilökohtaisia tietojaan voidaan käyttää.

5 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tässä tutkielmassa on kuvattu asiakkuudenhallintaa yleisellä tasolla ja määritely mistä asiakkuudenhallinta koostuu ja mitkä ovat sen yleiset käsitteet, toiminnot ja prosessit. Kahdessa ensimmäisessä luvussa on määritelty tutkielman tausta ja tarkoitus sekä tutkimuskysymys, kuvattu asiakkuudenhallintaa käsitteenä, tarkasteltu sen prosesseja ja toimintoja sekä tietojärjestelmiä. Kolmannessa luvussa on määritelty palvelun ja palveluyrityksen käsitteet sekä kuvattu palveluyrityksen liiketoimintamalli ja arvoketju yleisellä tasolla. Neljännessä luvussa on vastattu tutkielman pääasialliseen tutkimuskysymykseen: miten asiakkuudenhallinta hyödyttää palveluyritystä ja seuraavassa luvussa jatkettu tutkimuskysymyksen käsittelyä tarkastelemalla asiakkuudenhallinnan haasteita ja mahdollisia ongelmia palveluyrityksissä.

Kuten edellä on esitetty, asiakkuudenhallinta on laaja-alainen kokonaisuus, joka koostuu teknisestä ja liiketoiminnallisesta puolesta, ja sisältää useiden määritelmien mukaan myös yrityksessä vallitsevan yrityskulttuurin. On selvää, että yrityksen asiakkuudenhallinnan avulla saamat hyödyt ovat merkittäviä, mutta asiakkuudenhallinnan hyödyntämiseen liittyy myös useita haasteita, jotka on otettava huomioon. Palveluyritysten tapauksessa asiakkuudenhallinnan voidaan katsoa olevan hieman haastavampaa kuin perinteisessä teollisuudessa, koska asiakasinformaatio ei usein ole yksinkertaisesti mitattavassa muodossa ja transaktioiden määrä on monien palveluiden kohdalla melko vähäistä. Lisäksi palveluiden luonne hyödykkeenä on sellainen, että laatu riippuu hyvin paljon sen hetkisistä olosuhteista. Vaikka asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen palvelusektorilla on haastavampaa kuin kiinteiden hyödykkeiden tuotannossa, on se myös erittäin oleellista palveluiden kehittämisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Asiakastyytyväisyys on usein suurin erottava tekijä saman palvelun tarjoajien välillä ja ainoa tapa saada tietoa asiakastyytyväisyydestä on asiakkuudenhallinnan avulla suoritettavat prosessit. Asiakkuudenhallintaa voidaan käyttää apuna lähes missä tahansa palveluyrityksen operatiivisessa toiminnassa, kuten markkinoinnissa, hinnoittelussa, uusien asiakkaitten hankkimisessa, talouden hallinnassa ja yrityskuvan luomisessa. Myöskään asiakkuudenhallinnan hyötyjä strategisen päätöksenteon tukena tai yri-

tysyhteistyön tehostamisessa ei tule väheksyä. Asiakkuudenhallinnan perustuksessa suurilta osin asiakassegmenttien erottelemiseen ja analysointiin, on yrityksen panostettava keinoihin, joilla voidaan kerätä mahdollisimman tarkkaa tietoa eri asiakkaista, kuitenkin loukkaamatta asiakkaitten yksityisyydensuojaa.

Palveluyritykset kilpailevat palveluiden luonteen takia usein haastavilla markkinoilla. Niiden strategisena tavoitteena on tarjota asiakkaalle asiakkaiden haluamaa tai tarvitsemaa palvelua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Asiakkuudenhallinta tarjoaa palveluyrityksille mahdollisuuden seurata, arvioida ja ohjata asiakassuhteita yrityksen liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla. Asiakkuudenhallinta koostuu prosesseista joista tärkeimpiä ovat asiakassuhteiden jakaminen asiakassegmentteihin. Palveluyritys voi käyttää prosesseissa avukseen erityisesti asiakkuudenhallintaan tarkoitettuja tietojärjestelmiä. Asiakkuudenhallinnan prosessien avulla palveluyritys voi tehostaa taloushallintoaan, hinnoitella tarjoamiaan palveluita paremmin ja luoda kokonaan uusia asiakassuhteita ja tehdä näistä kannattavia. Lisäksi asiakkuudenhallinnan avulla palveluyritys voi lujittaa asiakkaittensa luottamusta yritykseen, kehittää palvelulleen ja yritykselleen tuotemerkin sekä tehostaa markkinointiaan asiakkailleen.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa on esitelty Hwangin ym. (2003) BSC-malli, jonka avulla arvioidaan asiakkuudenhallinnan tehokkuutta liiketoiminnalle. Malli koostuu kahdeksasta näkökulmasta jotka keskittyvät omalta osaltaan kehittämään yrityksen ja asiakkaiden toimintaa liiketoimintasuhteessa. Mallin avulla yritys saa kokonaiskuvan siitä mihin asioihin se voi vaikuttaa asiakkuudenhallinnan avulla ja miten kyseisiin tavoitteisiin voidaan pyrkiä. Se on siten strateginen työkalu yrityksen toiminnan ohjaamiselle. Hwangin ym. (2003) BSC sisältää neljän perinteisen näkökulman lisäksi neljä uutta asiakaskeskeistä näkökulmaa: asiakasarvon, asiakastyytyväisyyden, asiakasvuorovaikutuksen sekä asiakastiedon. Yrityksen tehokkaan toiminnan ja asiakkuudenhallinnan parhaan mahdollisen hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että yritys luo tehokkaan mittariston jolla se voi arvioida edellä esitettyjen näkökulmien toteutumista (Hwang ym. 2003). Palveluyrityksen tapauksessa tällainen arviointi on tehokasta, koska asiakas ja asiakkaan ymmärtäminen ovat palveluyritysten liiketoiminnan onnistumisen kannalta erittäin oleellista. Kuten tutkielmassa on aiemmin todettu, voi asiakkuudenhallinnan avulla suorittaa yksittäisiä prosesseja, joiden avulla voidaan vaikuttaa BSC-mallin mukaisten näkökulmien kehittämiseen. Osa prosesseista ja toiminnoista, joita yrityksessä toteutetaan, vaikuttavat rajatun vain muutamaan näkökulmaan, mutta monilla niistä on merkittävää vaikutusta lähes kaikkiin mallin sisältämiin näkökulmiin. On oleellista huomata, että lähes aina asiakkuudenhallinta vaikuttaa sekä yrityksen että asiakkaan toimintaan tehostamalla sitä. Voidaan siis tulkita, että asiakkuudenhallinta palvelee aina sekä yritystä että asiakasta ja näiden kahden osapuolen erottaminen on vaikeaa ja usein myös tarpeetonta.

Tulevaisuus asettaa palveluyrityksille uudenlaisia haasteita, joihin niiden on kyettävä vastaamaan. Palveluyritysten toiminnan ja palveluiden tarjonnan siirtyessä yhä voimakkaammin internetiin eivät perinteiset liiketoimintamallit enää ehkä toimi. Asiakkaat tahtovat yhä henkilökohtaisempaa ja kusto-

moidumpaa palvelua. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluita tarjoavien yritysten täytyy löytää yhä parempia ja tehokkaampia tapoja oppiakseen tuntemaan ja tunnistamaan asiakkaittensa haluja ja tarpeita. Asiakkuudenhallinta pystyy vastaamaan näihin uusiin haasteisiin, mutta sen tulee myös kehittyä asiakkaitten vaatimusten mukaan. On löydettävä uusia tapoja ymmärtää asiakkaitten tarpeita ja luoda asiakkaille sellaisia palveluita, joita he haluavat. Nykyään on yhä yleisempää, että yritykset toimivat aktiivisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediasa, jossa ne pääsevät yhä lähemmäs asiakkaitaan. Asiakkuudenhallinnan prosesseja on muutettava niin, että niiden avulla pystytään paremmin käsittelemään myös sosiaalisen median tarjoamaa valtavaa tietosisältöä ja että tätä tietomassaa pystytään tehokkaasti analysoimaan. Tätä aihealuetta on jo hieman tutkittu myös tieteellisesti, mutta jatkotutkimus on edelleen tarpeellista. Lisäksi on tarpeellista suorittaa lisätutkimusta asiakkuudenhallinnan epäonnistumiseen johtuviin tekijöihin liittyen, sillä vieläkin varsin suuri osa asiakkuudenhallinnan projekteista epäonnistuu.

LÄHTEET

- Armstrong, G., Kotler, P. (2014) *Principles of Marketing*. 15th edition. Harlow: Pearson Education.
- Baschab, J., Piot, J. (2005) *The Professional Services Firm Bible*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., Tinnilä, M. (2011) Framework for Modularity and Customization: Service Perspective. *Journal of business & industrial marketing*. Vol 26 (5), 306-319.
- Berger, P., Nasr, N. (1998) Customer Lifetime Value : Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 12 (1), 17-30.
- Berry, M., Linoff, G. (2004) *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales and Customer Relationship Management*. 2nd edition. Indianapolis: Wiley Pub.
- Bligh, P., Douglas, T. (2004) *CRM Unplugged : Releasing CRM's Strategic Value*. Hoboken, J.N: John Wiley & Sons.
- Boulding, W., Ehret, M., Johnston, W., Staelin, R. (2005) A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*. Vol 69 (4), 155-166.
- Capella, L., Tat, P., Tung, W. (1997) Service pricing: a multi-step synthetic approach. *Journal of Services Marketing*. Vol 11 (1), 53-65.
- Chalmeta, R. (2006) Methodology for customer relationship management. *The Journal of systems and software*. 79 (7), 1015-1024.
- Chorianopoulos, A., Tsiptsis, K. (2011) *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cottam, A., Mudie, P. (1999) *The Management and Marketing of Services*. 2nd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Deighton, J. (2005) Privacy and Customer Management. Customer Management, MSI conference summary. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 17-19.
- Devaraj, S., Fan, M., & Kohli, R.(2002). Antecedents of B2C Channel Satisfaction and Preference: Validating E-commerce Metrics. *Information Systems Research*, 13, 316-333.
- Dickie, J. (1999) Why CRM Projects Fail. CSO Forum. Haettu 30.3.2015. Saatavilla verkosta: <http://dev6.modulus.co.nz/wp-content/uploads/2014/01/Article-Why-CRM-Projects-Fail.pdf>
- Donnelly, J., Kelley, S., Skinner, S. (1990) Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing* Vol. 66 (3), 315-335.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I. (2005) Service Portraits in Service Research: a Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 16 (1), 107-121.
- Ekinci, Y., Foss, B., Stone, M. (2008) What makes for CRM system success - Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 15, 68-78.

- Elinkeinoelämän keskusliitto (2014) Saatavilla verkosta:
<http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/> Haettu 15.11.2014.
- Frow, P., Payne, A. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- Grönroos, C. (2010) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Värilä, S. (2009) *Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Schlesinger, L. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. March-april 1994.
- Heskett, J., Sasser, E., Schlesinger, L. (1997) *The Service Profit Chain*. NY: The Free press, a Division of Simon & Schuster Inc.
- Hwang, H., Kim, J., Suh, E. (2003) A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 (2), 5-19.
- Injazz J., Popovich, K. (2003) Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9 (5), 672 - 688.
- Jayachandran, S., Kaufman, P., Raman, P., Sharma, S. (2005) The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol. 69 (4), 177-192.
- Jeong, Y., Kyung, S., Seok, K. (2003) On the Desing Concepts for CRM System. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 103 (5), 324-331.
- Kale, S. (2004) CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2004/13/5/MMSept04Kale.aspx>. Haettu 22.1.2015.
- Kallunki J-P., Lamberg, J-A., Parviainen, P., Tikkanen, H. (2005) Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, Vol. 43 (6), 789-809.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2012) *Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Lewis, M. (2005) Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation. *Journal of Marketing*, 69, 230-238.
- Løwendahl, B. (2005) *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press.
- Mäntyneva, M. (2001) *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Naumann, E., Williams, P. (2011) Customer Satisfaction and Business Performance: a Firm-level Analysis. *Journal of service marketing*, Vol. 25 (1), 20-32.
- Parvatiyar, A, Sheth, J. (2001) Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34

- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. (2004) The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 (3), 293-305.
- Terpstra, M., Verbeeten, F. (2014) Customer Satisfaction: Cost Driver or Value Driver? Empirical Evidence from the Financial Services Industry. *European Management Journal*, Vol. 32 (3), 499-508.
- Torggler, M. (2008) The Functionality and Usage of CRM Systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 2 (5), 261-269.
- Tuovinen, M. (2013) Valtiovarainministeriö. Terveysmenojen kasvu: Keskustelualoite 1/2013. Haettu 21.12.2014. Saatavilla verkosta: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20130617Terveys/Terveysmenot_1_2013.pdf
- Verhoef, P. (2003) Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, Vol 67 (4), 30-45.
- Zablah, A., Bellenger, D., Wesley, J. (2004) An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 475-489.