



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

25.4.2012

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS31A9001 Kandidaatintyö ja seminaari - kustannusjohtaminen

# **CRM – käyttöönotto ja hyödyt**

## **Implementation and Benefits of CRM**

Kandidaatintyö

Sirje Kohonen

Jonna Suutari

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijät:</b> Sirje Kohonen, Jonna Suutari	
<b>Työn nimi:</b> CRM – käyttöönotto ja hyödyt	
<b>Name of the thesis:</b> Implementation and Benefits of CRM	
<b>Osasto:</b> Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2012	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 35 sivua, 3 taulukkoa ja 10 kuvaa Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Lasse Metso	
<b>Hakusanat:</b> CRM, asiakkuuksien hallinta, järjestelmä, käyttöönotto, ohjelmisto, yhdistäminen	
<b>Keywords:</b> CRM, Customer Relationship Management, system, implementation, software, integration	
<p>Tämä kandidaatintyö käsittelee CRM:ää tietojärjestelmänä ja strategiana. CRM:llä (Customer Relationship Management) tarkoitetaan asiakkuuksien hallintaa. Suppea määrittäminen käsittää CRM:n vain tietojärjestelmänä, laajempi määrittäminen sisältää tietotekniikan lisäksi sekä organisaation että asiakkaat eli CRM nähdään kokonaisvaltaisena strategiana. Tietojärjestelmät ovat olennainen osa CRM:ää, sillä ne mahdollistavat asiakkuuksien hallinnan.</p> <p>Kun CRM ymmärretään strategiana, siitä saadaan enemmän hyötyjä. Tällöin käyttöönottoprosessista tulee kuitenkin haastavampi. Käyttöönotossa tulee huomioida CRM:n eri näkökulmat ja menestystekijät sekä organisaation kulttuurin muutos. Näiden tekijöiden aliarvioiminen johtaa usein epäonnistumiseen.</p> <p>CRM:n käyttö on yleistynyt viime vuosina merkittävästi. Tämä on johtunut muuttuvasta kilpailuympäristöstä sekä asiakkaiden kulutustottumusten muuttumisesta. CRM on laajemmin käytössä isoilla yrityksillä ja käyttö vaihtelee myös toimialan mukaan. Käyttöönottoa ovat ajaneet CRM:stä saatavat hyödyt: asiakkaista saatavan voiton maksimointi, kannattavien asiakkaiden parempi tunnistaminen ja tärkeäksi muodostuneiden pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyttäminen. Hyötyjen mittaamiseen ei ole vielä kehittynyt yhtenäistä mitta-asteikkoa, mutta tulokset tulee mitata CRM-mittareiden avulla.</p> <p>CRM-järjestelmien kysyntä lisääntyy, mutta tavat käyttää niitä muuttuvat. Oman järjestelmän hankkimisen tilalle on tullut ulkopuolisten palveluntarjoajien pilvipalvelut. CRM:stä tulee tulevaisuudessa sosiaalisempaa ja avoimet ohjelmistoratkaisut lisääntyvät.</p>	

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.3	Työn rakenne ja lähdeaineisto.....	2
2	CRM-KÄSITE .....	3
2.1	Määritelmiä .....	3
2.2	CRM osana tietojärjestelmää .....	5
3	CRM-OHJELMISTOJEN KÄYTTÖ .....	8
4	CRM:N HYÖTYJÄ .....	12
4.1	Ydinhyödyt.....	12
4.2	Muut hyödyt.....	14
4.3	Yhdistäminen muihin ohjelmistoihin.....	16
5	KÄYTTÖÖNOTTO .....	19
5.1	Käyttöönoton näkökulmat.....	19
5.1.1	Prosessinäkökulma.....	20
5.1.2	Inhimillinen näkökulma .....	20
5.1.3	Teknologinen näkökulma.....	21
5.1.4	Organisaation ominaisuuksien vaikutus.....	22
5.2	Käyttöönoton eteneminen .....	23
5.2.1	Onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	24
5.2.2	Ongelmia.....	26
5.2.3	Kustannukset.....	27
5.2.4	Syitä epäonnistumiseen.....	28
5.3	Kehityssuuntia.....	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
7	YHTEENVETO .....	35
	LÄHTEET.....	36

## LIITTEET

Liite 1. CRM-innovaation käsitteellinen malli

Liite 2. Teoreettinen syy-seuraussuhde kartta

## LYHENTEET

<b>Lyhenne</b>	<b>Lyhenteen merkitys</b>	<b>Lyhenteen muodostavat sanat</b>
ACD	Automaattinen puhelujen jakaja	Automatic Call Distributor
Cloud	Pilvipalvelu	Cloud Computing
CRM	Asiakkuuksien hallinta	Customer Relationship Management
eRM	Sähköisten suhteiden hallinta	e-Relationship Management
ERP	Toiminnanohjaus	Enterprise Resource Planning
HR	Henkilöstöhallinta	Human Resources
IT	Tietotekniikka	Information Technology
IVR	Interaktiivinen äänivastausjärjestelmä	Interactive Voice Response
KM	Tietojohtaminen	Knowledge Management
ROA	Kokonaispääoman tuotto prosentti	Return on Assets
ROI	Sijoitetun pääoman tuotto prosentti	Return on Investment
SaaS	Verkkosovelluspalvelu	Software as a Solution
SHV	Osakkeenomistajien arvo	Shareholder value

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Kaupankäynnin muuttuminen, kilpailun koveneminen ja asiakkaiden tietämyksen lisääntyminen ovat asettaneet uusia haasteita yrityksille. Haasteiden vuoksi asiakkaiden hankkimisesta ja säilyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää. Pitkäaikaisista asiakassuhteista, niiden luomisesta ja säilyttämisestä, on muodostunut merkittävä pääoma yrityksille. Kannattavien asiakkaiden tunnistamiseksi ja asiakaslähtöisen toiminnan tukemiseksi yritykset ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia CRM-ohjelmistoja vaihtelevalla menestyksellä.

CRM-ohjelmistoilla ja -järjestelmillä tarkoitetaan asiakkuuksien hallintaa. Työssä CRM:ää käsitellään lähinnä strategiana ja tietojärjestelmänä, muut määritelmät on selvennetty lyhyesti alussa. Tästä eteenpäin asiakkuuksien hallintajärjestelmistä puhutaan CRM-käsitteellä.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän kandidaatin tutkielma on kirjallisuustyö ja sen tavoitteena on tutustua CRM-käsitteeseen. Tärkeimpinä tutkimuksen kohteina on selvittää onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä sekä käyttöönoton seurauksena syntyviä hyötyjä. Työssä keskitytään siihen, mitä CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii organisaatiolta, mihin tekijöihin yritysten tulee kiinnittää huomiota ja millaisia hyötyjä CRM:llä saavutetaan. Tavoitteena on myös avata CRM-järjestelmien tulevaisuuden näkymiä.

Lukemisen jälkeen lukija ymmärtää CRM:n käsitteen monimutkaisuuden ja mitä erityishuomioita CRM:n käyttö vaatii. Teoreettisen tarkastelun avulla tutustutaan teknologian merkitykseen asiakkuuksien hallinnassa ja CRM:n vaatimiin organisaatiomuutoksiin. Mukaan on otettu myös joitakin esimerkkiyrityksiä. Työssä ei ole kuitenkaan otettu kantaa eri ohjelmistotoimittajien tuotteisiin tai tarkempiin ohjelmistorakenteisiin ja -ominaisuuksiin.

Työssä tarkastellaan tilastoja, joiden avulla pohditaan CRM:n käytön kehitystä ja analysoidaan, miksi joidenkin alojen CRM-ohjelmistojen käyttö on niin vähäistä sekä sitä, miksi moni yritys on epäonnistunut CRM:n käyttöönoton kanssa.

Tälle kandidaatintyölle voidaan siis muodostaa seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä CRM:llä tarkoitetaan?
- Mitä onnistunut käyttöönotto vaatii?
- Miten CRM tukee yrityksen toimintaa?

### **1.3 Työn rakenne ja lähdeaineisto**

Työn lähteinä ovat toimineet kotimainen ja ulkomainen kirjallisuus sekä aihepiiristä kertovat tieteelliset artikkelit ja julkaisut. Lähdeaineistoksi on valittu uudempaa materiaalia, lähinnä 2000-luvulla julkaistua.

Työ on jaettu neljään osioon. Ensimmäisessä osiossa selvennetään mitä CRM tarkoittaa ja kerrotaan sen eri määritelmistä. Koska päänäkökulmana on CRM:n merkitys tietojärjestelmänä, on ensimmäisessä osiossa käsitelty vielä laajemmin tietojärjestelmänäkökulmaa ja CRM:n rakennetta tietojärjestelmänä.

Toinen osio kuvailee kuinka paljon CRM on käytössä eri yrityksillä ja millaisille aloille sen käyttö on keskittynyt. Kolmannessa osiossa arvioidaan CRM:n hyötyjä yritykselle. Neljäs ja laajin osuus työssä käsittelee CRM:n käyttöä ja käyttöönottoprosessia. Siinä kuvataan käyttöönoton etenemistä ja onnistumista.

Viimeisenä työhön on koottu artikkeleiden ja tekstien perusteella syntyneet johtopäätökset sekä yhteenveto. Yhteenvedossa tiivistetään kandidaatintyön pääkohdat. Yhteenveto tarjoaa kattavan näkemyksen työstä ja tuo esille kaikki tärkeimmät näkökohdat.

## 2 CRM-KÄSITE

CRM, Customer Relationship Management, on hyvin laajasti levinnyt käsite, ja yhä useammat yritykset keskittyvät asiakassuhteisiin, -strategioihin ja teknologioihin, joiden avulla voidaan hallita asiakkuuksia. Vaikka CRM-käsite on hyvin laajasti levinnyt ja siitä on kirjallisuudessa kirjoitettu paljon, Oksasen mukaan sanana CRM alkoi esiintyä kirjallisuudessa kuitenkin vasta 1980-luvun loppupuolella. Suomeksi Customer Relationship Management:llä ei ole vakiintunutta käännöstä, mutta usein siitä käytetään suomenkielisiä käännöksiä ”asiakkuuksien hallinta” tai ”asiakkuuksien johtaminen”. (Oksanen 2010, s. 21)

CRM on poikkifunktionaalinen prosessi, joka keskittyy pitkäaikaisten asiakassuhteiden hankintaan, ylläpitämiseen ja säilyttämiseen. CRM:n yhtenä päätehtävänä onkin asiakkuuksien säilyttäminen. IT-järjestelmät auttavat asiakastietojen hankkimisessa, säilyttämisessä sekä saatavuudessa ja näin ollen mahdollistavat asiakastietojen analysoinnin. (Becker et al. 2009, s. 208–209) Tämän vuoksi CRM yhdistetään hyvin voimakkaasti tietojärjestelmiin. CRM ei kuitenkaan ole pelkästään osa tietojärjestelmää, vaan sillä on määritelmästä riippuen eri merkityksiä. Eri määritelmiä esitetään seuraavassa kappaleessa.

### 2.1 Määritelmiä

CRM-käsitteen käyttö on yleistynyt erityisesti 2000-luvulla ja sen käytöstä on viitteitä monen yrityksen tiedoissa. Ennen kuin CRM:ää voidaan analysoida, on hyvä täsmentää mitä sillä tarkoitetaan.

Yleisesti CRM:llä tarkoitetaan asiakkuuksien hallintaa sekä sitä tukevia tietojärjestelmiä (TEKES 2001, s. 42). CRM:lle on kuitenkin muutamassa kymmenessä vuodessa ehtinyt muodostua monia eri määritelmiä. Buttle on muodostanut CRM:lle viisi erilaista määritelmää (Buttle, 2008, s. 4). CRM:llä voidaan tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita:

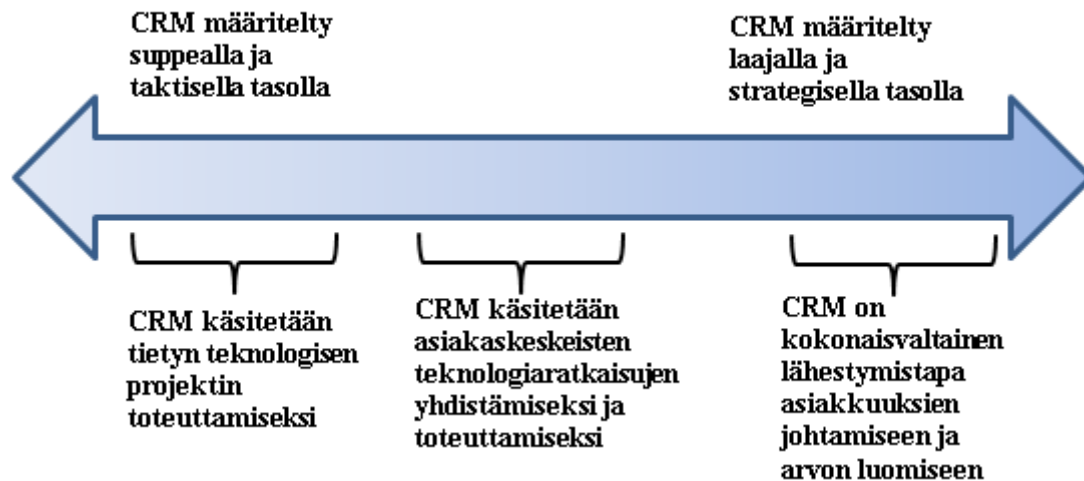
- **Yrityksen toimintatavat ja tietojärjestelmät, joilla hallitaan organisaation asiakkuuksia.** Parvatiyarin ja Shethin mukaan tämän tyyppisellä kapealla näkökulmalla CRM käsitetään vain markkinoinnin tietokantana, jota hyödynnetään mainonnan ja markkinoinnin suuntaamisessa. CRM:n voidaan ajatella olevan myös ainoastaan asiakkaiden säilyttämisen apukeino. Tällöin muodostettaisiin asiakassuhteita ja yhteydenpito jatkuisi oston jälkeenkin. (Parvatiyar & Sheth 2001, s. 3; Buttle 2008, s. 4)

- **Liiketoimintastrategia.** Strategialla maksimoidaan asiakkaista saatavat tuotot, kannattavuus ja tyytyväisyys. (Buttle 2008, s. 4) Parvatiyarin ja Shethin mukaan tämä käsite on hieman edellisiä suositumpi lähestymistapa CRM:ään. Tässä CRM käsitetään tietojärjestelmänä, jossa keskitytään yksilöllisiin suhteisiin asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin hallitaan ja luodaan myös jatkuvia asiakassuhteita sekä hyödynnetään tietoja yrityksen kasvustrategiassa. (Parvatiyar & Sheth 2001, s. 3)
- **Prosessi.** CRM:llä tarkoitetaan tämän määritelmän mukaan kaikkien asiakaskohtaamisten hallintaa. CRM:ää käytetään hyödyksi markkinoinnissa, myynnissä ja asiakaspalvelussa. (Buttle 2008, s. 4)
- **Asiakkaiden tunnistamiseen käytettävä lähestymistapa.** Käsitteeseen kuuluu myös asiakkaiden hankinta ja pitkäaikaisten suhteiden luominen. (Buttle 2008, s. 4) Joillekin yrityksille CRM on lähestymistapa, joka integroi kanavat, tuotteet ja infrastruktuuristrategiat. Viestintää apuna käyttäen ymmärretään ja vaikutetaan asiakkaan käyttäytymiseen. (Sen & Sinha 2011, s. 610) Parvatiyarin ja Shethin määritelmässä sanotaan markkinoinnin olevan suhteiden luomista ja ylläpitämistä asiakkaiden ja muiden kumppaneiden kanssa. (Parvatiyar & Sheth 2001, s. 4) Tämä määritelmä tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että kaiken lähtökohtana yrityksen kannattavuudelle on asiakassuhteiden luominen, ja markkinoinnin tulisi keskittyä sekä asiakassuhteiden rakentamiseen että ylläpitämiseen.
- **Liiketoiminnan tietojärjestelmä.** Järjestelmän avulla sekä suunnitellaan että johdetaan myynti-, markkinointi- ja asiakaspalvelutoimintaa. (Buttle 2008, s. 4) Markkinoinnissa hyödynnetään tietojärjestelmien antamia tietoja asiakkaista, jotta voidaan parantaa oman yrityksen toimintaa, mutta samalla luodaan asiakkaille arvoa. Suhde toimii molempiin suuntiin, ja molemmat osapuolet hyötyvät luodusta suhteesta. Parvatiyarin ja Shethin luoma määritelmä CRM:stä on hyvin Buttlen määritelmien mukainen. Heidän mukaansa asiakkuuksien hallinta määritellään kokonaisvaltaiseksi strategiaksi ja prosessiksi tarkkaan valittujen asiakkuuksien hankkimiseen, säilyttämiseen ja suhteiden luomiseen. CRM:n avulla voidaan luoda arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. (Parvatiyar & Sheth 2001, s. 5)

Paynen ja Frown (2005, s. 168) luoma viitekehys (kuva 1) CRM:stä kiteyttää hyvin kuinka suppeasti ja laaja-alaisesti CRM:ää voidaan tarkastella ja hyödyntää yrityksissä. Heidän mukaansa CRM vaatii IT-suunnittelua varmistaakseen, että teknologiset ratkaisut tukevat CRM:ää. Myös



Senin ja Sinhan (2011, s. 610) mukaan IT-suunnittelua on tärkeää ohjata saumattoman asiakaspalvelun tarjoamisen näkökulmasta mieluummin kuin suunnittelemalla sitä toiminnallisten ja tuotokeskeisten osastojen ja toimintojen näkökulmasta.



Kuva 1. CRM:n määritelmien laajuus. (Payne & Frow 2005, s. 168)

Kun CRM määritellään suppean näkökulman kautta, CRM käsitetään pelkästään tietynä teknologisena ratkaisuna, esimerkiksi myyntiautomaationa. Hieman laajemman näkökulman kautta CRM-termiä käytetään havainnollistamaan asiakasorientoituja IT- ja Internet-ratkaisuja. (Payne & Frow 2005, s. 168) Nämä määritelmät eivät kuitenkaan kuvaa CRM:ää tarpeeksi laajasti ja kattavasti. Määritelmät eivät myöskään kuvaa tai ota huomioon CRM:n syvintä merkitystä, arvon luomista sekä yritykselle että asiakkaalle.

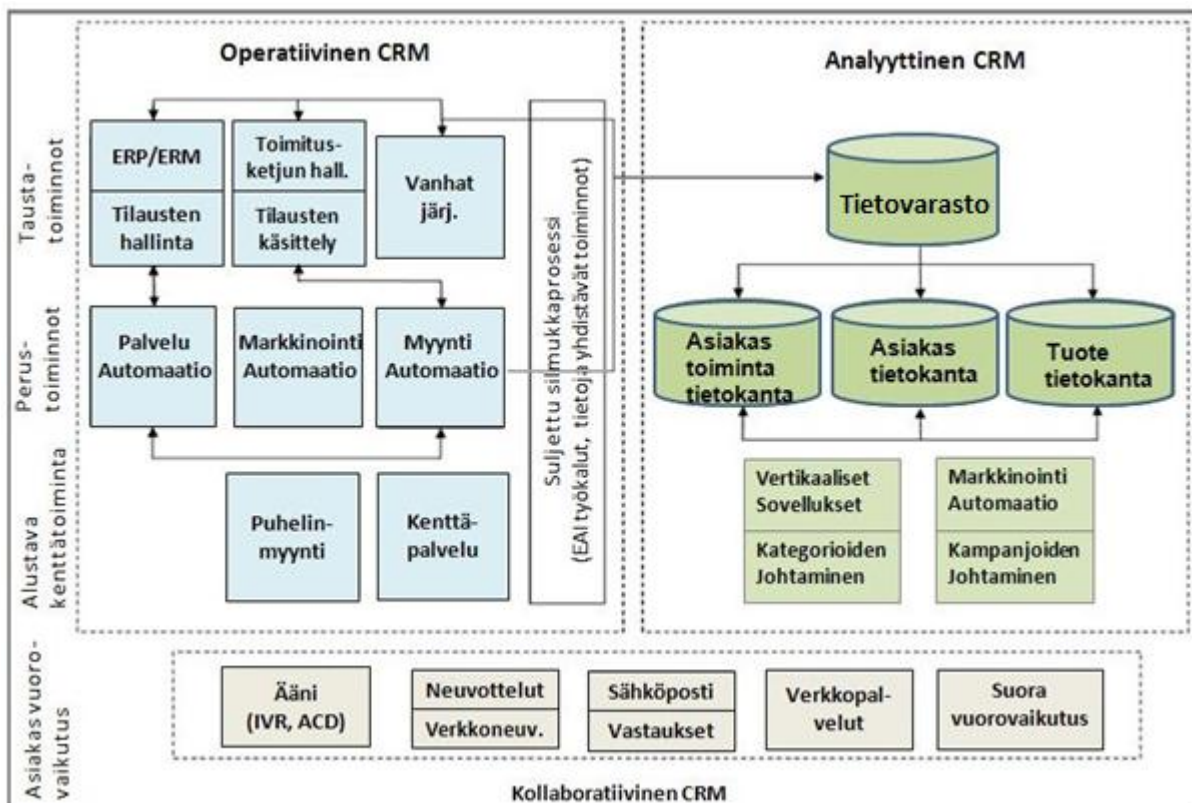
Kuten edellä on mainittu, CRM voidaan ymmärtää monella eri tapaa, mutta tässä työssä CRM-käsitteellä tarkoitetaan ensisijaisesti strategiaa, joka on linkittynyt tietojärjestelmiin. Tällöin CRM käsitetään tarpeeksi laaja-alaisesti ja huomioidaan järjestelmien vaikutus sekä asiakkaisiin että yritykseen. On kuitenkin hyvä tietää, että on olemassa muitakin eri määritelmiä.

## 2.2 CRM osana tietojärjestelmää

CRM tietojärjestelmänä voidaan helposti ymmärtää väärin. Buttlen mukaan monet CRM toteutukset nähdään pelkkinä tietoteknisinä aloitteina eikä suurempina strategia-aloitteina. Usein CRM-järjestelmät tarvitsevat taustalleen toimivan IT-järjestelmän, mutta ne eivät ole yksi ja sama asia.

Tietojärjestelmät toimivat pohjana CRM-järjestelmille, ja ne mahdollistavat asiakkuuksien hallinnan toimivuuden. Järjestelmien yhteistyö on ratkaisu toimivuudelle. Parhaiten onnistutaan silloin, kun käytössä ovat oikeat strategiat ja oikea, hyvin toimiva teknologia. (Buttle 2008, s. 13)

Kuva 2 havainnollistaa operatiivista, analyttistä ja kollaboratiivista CRM:ää. Operatiivisen ja analyttisen CRM:n muodostamasta kaksinkertaisesta IT-infrastruktuurista on muodostumassa yhä hallitsevampi tapa käyttää CRM:ää (Sen & Sinha 2011, s. 610). Operatiivisen ja analyttisen CRM:n rinnalla oleva kollaboratiivinen CRM mahdollistaa jatkuvan yhteistyön asiakkaiden ja yritysorganisaatioiden välillä (Sohn & Lee 2006, s. 72). CRM ei ole pelkästään tietotekniikka, vaan tietotekniikka on osa CRM:ää.



Kuva 2. CRM-järjestelmissä yhdistyvät analyttinen, operatiivinen sekä kollaboratiivinen CRM (Sohn & Lee 2006, s. 65)

Tietotekniikka on CRM:n yksi luonteenomaisista piirteistä. CRM:ssä tietotekniikkaa käytetään johtamaan asiakasvuorovaikutustiedon suurta määrää monista eri kanavista. Tietokokonaisuudet sisältävät tietoa asiakkaiden mieltymyksistä ja elämän tapahtumista, myyntitietoa, palvelusoihjoja, valituksia ja niin edelleen. Tietoja hyödyntävät esimerkiksi myyntihenkilöstö, websivut, sähköpostit sekä puhelin- ja suoramarkkinointi. (Sen & Sinha 2011, s. 610) Tietotekniikan avulla voidaan myös muodostaa tehokkaasti analyysseja suuresta asiakastietomäärästä.

Kuten kuvasta 2 huomataan, tietotekniikkaa esiintyy sekä CRM:n operatiivisessa että analyyttisessä muodossa. Erityisesti operatiivinen CRM hyödyntää tietotekniikkaa automaattisissa myynti- ja markkinointiprosesseissa (Ang & Buttle 2006, s. 5). Se myös tukee yrityksen ulospäin näkyviä perustoimintoja, eli "front office" liiketoimintaprosesseja, joihin sisältyvät kaikki asiakaskontaktit; myynti, markkinointi ja palvelut (Sen & Sinha 2011, s. 610). Operatiivisen CRM:n taustatoiminnot muodostuvat muun muassa tilausten käsittelystä ja hallinnasta sekä ERP-järjestelmästä (Ang & Buttle 2006, s. 5). Esimerkiksi ERP-järjestelmät pyrkivät yhdistämään kaikki yritystoiminnot toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Näitä kerättyjä tietoja CRM-järjestelmä hyödyntää omissa toiminnoissaan. ERP:n ja CRM:n yhteydestä kerrotaan enemmän kappaleessa 4.3.

Analyttinen CRM sen sijaan on joukko analyyttisiä sovelluksia, jotka auttavat mittaamaan, ennustamaan ja optimoimaan asiakassuhteita. Se sisältää analyyttisen infrastruktuurin, joka tukee tiedon hankkimista monista tietolähteistä ja varastoi tietoa laajaan tietovarastoon. (Sen & Sinha 2011, s. 610) Analyttinen CRM hyödyntää tietotekniikkaa tuottamalla CRM:n tietokannasta materiaalia ja tietoa erilaisiin kysymyksiin, kuten "mitä meidän tulisi tarjota tälle asiakkaalle seuraavaksi?" (Ang & Buttle 2006, s. 5).

### 3 CRM-OHJELMISTOJEN KÄYTTÖ

Vaikka CRM-järjestelmien käyttö on yleistynyt liiketoiminnan sähköistymisen myötä, käytetään niitä vain harvoissa suomalaisissa yrityksissä. Seuraavaksi tutkitaan ja analysoidaan CRM:n käyttöä suomalaisissa yrityksissä tilastokeskuksen tekemien tutkimusten perusteella. Tarkastelussa tulee esiin, kuinka toimiala ja yrityksen koko vaikuttavat CRM:n käyttöön.

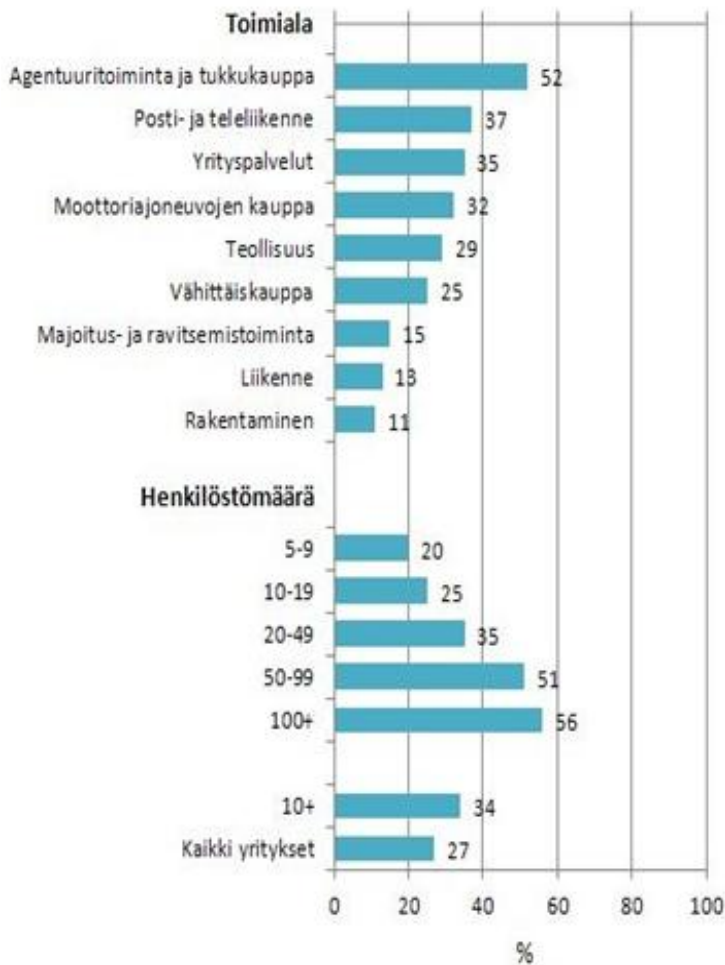
#### CRM-ohjelmistojen käyttö 2008 – 2011

Tilastokeskuksen vuonna 2008 tekemän kyselyn mukaan vain 27 %:lla suomalaisista yrityksistä oli käytössään CRM-tietojärjestelmä. Tutkimukseen on otettu mukaan yhdeksän eri toimialaa ja tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstömäärä on ollut vähintään viisi. Kyselyyn myöntävästi vastanneilla yrityksillä on ollut käytössään CRM-järjestelmä, jonka avulla hankitaan, tallennetaan, jaetaan ja analysoidaan asiakastietoja. (Tilastokeskus 2008, s. 1)

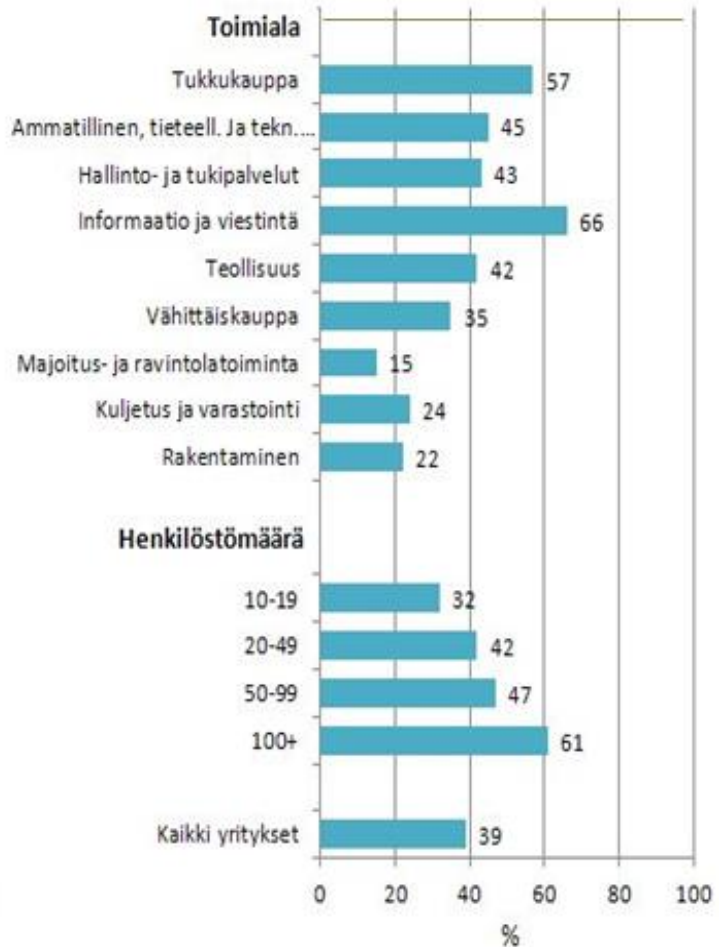
Keväällä 2011 tilastokeskuksen kyselyn perusteella CRM:n käyttö on yleistynyt, sillä nyt 39 %:lla suomalaisista yrityksistä oli käytössään CRM:ään liittyviä tietojärjestelmiä (Tilastokeskus 2011a). Kysely on tehty yrityksille, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkilöä. Myös tämä kysely on vuoden 2008 kyselyn lailla toteutettu EU-yhteistyön avulla, joten saadut tulokset yritysten tietotekniikan käytöstä ovat kansainvälisesti vertailukelpoisia. (Tilastokeskus 2011b) Tulokset molemmista tutkimuksista on esitetty kuvissa 3 ja 4.

Kuvaa 3 tutkimalla selviää, että vuonna 2008 toimialakohtaisesti eniten CRM-järjestelmiä oli käytössä tukkukaupoissa (52 %) ja vähiten rakennusosalalla (11 %). Huomattava seikka tuloksissa on, että tietoliikenne- ja yrityspalvelualalla CRM-järjestelmiä oli käytössä vajaalla 40 %:lla. Voisi olettaa, että juuri näillä aloilla CRM olisi yleisesti käytössä, sillä CRM-järjestelmät tukisivat alojen tärkeää asiakassuhdetoimintaa. Varsinkin tietoliikennealalla, jossa ainakin tietotekniikkaosaaminen tukisi CRM-järjestelmän käyttöä. Kuvasta 4 ilmenee, että ohjelmistojen käyttö keskittyi vuonna 2011 samantyyppisille yrityksille kuin vuonna 2008.

2008



2011



Kuva 3. CRM-järjestelmien käyttö yrityksissä keväällä 2008 (Tilastokeskus 2008, s. 1)

Kuva 4. CRM:n käyttö yrityksissä keväällä 2011 (Tilastokeskus 2011a)

Kuvasta 4 voidaan huomata, että vuonna 2011 informaatio- ja viestintäalalla CRM-järjestelmät ovat olleet käytössä jopa 66 %:lla kaikista sen alan yrityksistä. Verratessa tuloksia vuoden 2008 lukuihin huomataan, että CRM-järjestelmiä hyödynnetään yhä enemmän varsinkin IT-alalla.

Sekä vuoden 2008 tuloksista että vuoden 2011 tuloksista nousee esille tiettyjä aloja, joilla ohjelmistoja ei ole otettu käyttöön kovinkaan ahkerasti. Ymmärrettävästi CRM-järjestelmät ja -ohjelmistot ovat yleisesti käytössä monessa informaatioalan yrityksessä, sillä tämän alan yrityksillä toiminta perustuu suurelta osin tietotekniseen toimintaan ja palveluihin. Poikkeuksellista tuloksissa on, kuinka vähän hallinto- ja tukipalvelualoilla sekä kuljetus- ja varastointialoilla CRM-järjestelmät ovat käytössä. Nämä alat ovat sellaisia, joiden toiminnassa tarvitaan paljon reaaliaikaista tietoa asiakkaista ja näihin liittyvistä tekijöistä.

Miksi ohjelmistoja ei ole otettu käyttöön laajemmin, ja miksi ohjelmistojen käyttö keskittyy tietyille toimialoille? Mahdollinen syy asiakkuuksien hallintajärjestelmien vähäiseen käyttöön voi olla yrityksen koko. Pienemmissä yrityksissä CRM koetaan liian kalliiksi tai ylimitoitetuksi omiin tarpeisiin. Isoissa yrityksissä taas osastojen välinen viestintä voi olla monimutkaisempaa kuin pienissä, jolloin CRM:n vaatima osastojen välinen yhteistyö muodostuu haastavammaksi. Yksi selitys vähäiseen käyttöön liittyy myös ohjelmistojen hankintaan ja CRM-järjestelmien käyttöönottoon liittyviin tekijöihin, joista kerrotaan tarkemmin käyttöönoton yhteydessä kappaleessa 5.

### **Muutos ohjelmistojen käytössä**

Yleisesti katsoen CRM-ohjelmistojen käyttö yrityksissä on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana vuoden 2008 tuloksista. Vaikka tilastot ovat kansainvälisesti vertailukelpoisia, vuoden 2011 tehdyt tutkimukset eivät huomioi alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä. Vertailukelpoisuuden vuoksi kuvassa 3 on esitetty myös käyttöprosentit yli kymmenen henkilöä työllistävästä yrityksistä, jolloin vuonna 2008 CRM-ohjelmistoja käytettiin 34 %:ssa yrityksistä (Tilastokeskus 2008, s. 1).

Vuonna 2011 Helsingin kauppakamarille tehdyssä tutkimuksessa kyselyyn osallistui 371 pk-yrityksen edustushenkilöä. Tällöin CRM-järjestelmien käyttöönottoprosentti oli 27. Lisäksi CRM-järjestelmien käyttöönottoa suunnitteli 14 %:a ja käyttöönottoprosessi oli aloitettu 8 %:lla kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä. (Helsingin seudun kauppakamari 2011, s. 27.)

Erilaiset tilastot yritysten CRM:n käytöstä voivat siis olla osittain harhaanjohtavia. Yritysten koko määrää paljolti sen, onko yrityksellä käytössään CRM:ää vai ei. Esimerkiksi Suomessa on huomattavasti enemmän pieniä yrityksiä kuin isoja. Koska pienemmät yritykset käyttävät erilaisia tietojärjestelmiä isompia vähemmän, muotoutuvat tilastot pienempien yritysten mukaan.

CRM on vielä varhaisessa kehitysvaiheessa eikä sen onnistumisesta ole paljon tuloksia, sillä järjestelmien rakentaminen ja käytön vakiintuminen vievät oman aikansa eikä keskeneräisestä kokeilusta ja käytöstä voi saada luotettavia tuloksia. Trendinä näyttäisivät kuitenkin olevan CRM-ohjelmistojen sekä -järjestelmien käytön yleistymisen. Lisäksi useat yritykset alkavat suosia omien ohjelmistojen hankkimisen sijaan ulkoisen palvelutarjoajan CRM-palveluja.

Ulkoisilla palveluntarjoajilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat valmiita CRM-ratkaisuja SaaS- tai Cloud Computing-palveluina. Tällaisia palveluja tarjoavat esimerkiksi Visma ja Salesforce. Sunin et al. (2007, s. 558) mukaan SaaS (Software as a solution) on ohjelmisto, joka mahdollistaa asiakkaiden pääsyn Internet-pohjaiseen ohjelmistopalveluun. Tällöin asiakkaan ei tarvitse ostaa CRM:n ohjelmistolisenssiä tai investoida CRM:n vaatimiin ylimääräisiin laitteisiin. Asiakas maksaa palveluntarjoajalle käytön mukaisesti tai tietyn suuruista kuukausimaksua, jolloin kaikki järjestelmään liittyvä ylläpito, huolto ja tukitoiminnot jäävät palveluntarjoajalle. (Sun et al. 2007, s. 558)

SaaS sotketaan usein pilvipalveluun, sillä käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Cloud Computing (Cloud), suomeksi pilvipalvelu, tarkoittaa SaaS:sta eroten ohjelmapalveluita, joita jaetaan Internetin välityksellä. Pilvipalveluissa hyödynnetään yritysten omia järjestelmiä, jolloin yritysten syöttämät tiedot ja ohjelmat tallennetaan palvelimelle. Tälle palvelimelle käyttäjä voi mistä tahansa ja milloin tahansa päästä käsiksi. (Rousku 2009) Tällaisia ulkoisen palveluntarjoajan CRM-palveluita hyödyntävät esimerkiksi YIT, KONE ja Rautaruukki (Ihanus 2008).

## 4 CRM:N HYÖTYJÄ

Yrityksen suorituskykyä on perinteisesti mitattu rajatulla määrällä taloudellisia mittareita, kuten yrityksen kasvulla, markkinaosuudella ja kannattavuudella. CRM:n vaikutuksia ei voi mitata pelkästään taloudellisilla mittareilla, sillä myös asiakasnäkökulma tulee ottaa huomioon. CRM:n hyötyjä mitattaessa tulee siis huomioida sekä taloudelliset tekijät että markkinatehokkuus. Vielä ei kuitenkaan ole kehitetty yhtä oikeaa mitta-asteikkoa CRM:n hyötyjen arvioimiseen. (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 439–440)

Kirjallisuudesta löytyy monia eri tapoja tarkastella CRM:n tehokkuutta ja sen käytöstä saatavia hyötyjä (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011; Richards & Jones 2008; Chang 2011). Jokaisella kirjoittajalla on oma näkemyksensä syntyvistä hyödyistä ja niiden arvosta. Tämän vuoksi onkin hyvin vaikeaa nostaa esiin yhtä tiettyä analysointikeinoa, joka olisi paras tai luotettavin. Näiden tutkimusten tulokset antavat kuitenkin hyvin samankaltaisia tuloksia CRM:n käyttöönoton hyödyistä. Seuraavaksi esitellään yleisimmin esiintyneitä asiakkuuden hallintajärjestelmistä saatavia ydinhyötyjä.

### 4.1 Ydinhyödyt

CRM-järjestelmät luovat monia hyötyjä yrityksille. Järjestelmät tuottavat kattavan kuvan asiakkaista, hallitsevat asiakassuhteita kokonaisvaltaisesti kaikissa viestintäkanavissa ja auttavat yrityksiä parantamaan sekä omaa että asiakassuhteisiin liittyvien prosessien tehokkuutta. (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 439)

Ydinhyödyiksi katsotaan vain ne hyödyt, joihin on viitattu useaan otteeseen eri tutkijoiden toimesta. Hyötyjen tulee myös olla yhteydessä sekä tietojärjestelmiin että asiakassuhteisiin ja yrityksen strategiaan, jotta ne voidaan lukea ydinhyödyiksi. Kirjallisuuden perusteella on löytynyt seitsemän CRM-järjestelmään liittyvää ydinhyötyä, joiden vuoksi yritysten kannattaisi hankkia CRM-järjestelmä. (Richards & Jones 2008, s. 123)

#### 1. Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen

Tietojärjestelmä kerää ja tuottaa tietoa asiakkaista, ja tämän avulla on helppo tunnistaa yritykselle kannattavat asiakkaat (Parvatiyar & Sheth 2001, s. 5). Kannattavien asiakkaiden tunnistaminen ei hyödynnä ainoastaan yritystä vaan myös asiakasta. Richardsin ja Jonesin mukaan oikeiden



asiakkaiden tunnistamisella luodaan myös asiakaspääomaa. Oikeisiin asiakkaisiin keskittymällä voidaan tarjota paremmin asiakkaita kiinnostavia palveluita ja voidaan luoda arvoa sekä asiakkaille että yritykselle. (Richards & Jones 2008, s. 123, 126). Kun tunnistetaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden kohderyhmä, voi asiakastyytyväisyys sekä yrityksen tuottavuus parantua. Tällöin yritys ei myöskään tuhlaa omia resurssejaan kannattamattomiin asiakkaisiin.

## **2. Kokonaisvaltainen tarjonta kaikilla viestintäkanavilla**

Kokonaisvaltaisella tarjonnalla voidaan parantaa yrityksen brändipääomaa. Kun tuotteet ja palvelut ovat saatavilla monesta paikasta, asiakaskontaktien määrä kasvaa. Asiakkaiden havainnointikyky tuotteista valpastuu, kun tarjonta tulee heidän lähelleen. Kun asiakkailta on monia eri mahdollisuuksia hankkia tietoa tuotteista tai palveluista, he saavat myös tietoa yrityksen brändistä. Tämä bränditietoisuuden kasvattaminen parantaa myyjän mahdollisuuksia myydä myös sellaisilla markkinoilla, jonne se ei ole alun perin suuntautunut sekä kasvattaa yrityksen muiden tuotteiden myyntiä. (Richards & Jones 2008, s. 123, 126)

## **3. Myynnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantuminen**

Uusien asiakkaiden saaminen helpottuu, kun myyjillä on mahdollisuus saada oikeanlaista tietoa oikeaan aikaan. Myyjät, joilla on enemmän tietoa saatavillaan, voivat paremmin vaikuttaa asiakkaaseen. Tiedoillaan myyjät pystyvät vaikuttamaan asiakkaiden mielikuvaan yrityksen brändistä. Myyjät voivat myös tehdä erikoistarjouksia joillekin asiakkaille, kun heillä on asiakkaiden tiedot saatavilla. Näin ollen yrityksen arvo paranee sekä asiakassuhteet vahvistuvat. (Richards & Jones 2008, s. 123, 126) Hyötyä muodostuu sekä yritykselle itselleen että asiakkaille.

## **4. Yksilöllinen markkinointi**

Yksilöllisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että markkinointi voidaan kohdistaa tiettyntyyppisille asiakassegmenteille. Erityisesti organisaatio, joka on vahvasti asiakassuuntautunut, pystyy suunnittelemaan markkinointiaan paremmin, sillä tällöin organisaatiokulttuuri parantaa työntekijöiden asiakastuntemusta (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 439).

## **5. Räätelöidyt tuotteet ja palvelut**

Tuotteiden räätälöinti perustuu siihen, että CRM-järjestelmä tuottaa asiakkaista sellaista tietoa, että yritys pystyy täyttämään asiakkaiden tarpeet (Richards & Jones 2008, s. 123). Yritys pystyy valmistamaan helpommin uusia tuotteita, kun on valmiiksi tietoa siitä, minkälaisia tuotteita ja

palveluita asiakkaat haluavat (Ko et al. 2008, s. 66). Tuottamalla asiakkaille positiivisia kokemuksia räätälöidyillä tuotteilla yritys pystyy kehittämään brändikuvaansa. (Richards & Jones 2008, s. 126)

## **6. Asiakaspalvelun tehokkuuden parantuminen**

Asiakkaiden kokema palvelu paranee, kun palveluhenkilökunnalla on mahdollisuus saada yksilöllisiä asiakastietoja. Asiakkaalle palvelukokemuksesta syntyy positiivinen mielikuva, jolloin myös yrityksen arvopääoma kasvaa. (Richards & Jones 2008, s. 123, 127)

## **7. Hinnoittelun kehittyminen**

CRM-tekniikan avulla voidaan rakentaa hinnoittelusta parempi. CRM:ää käyttämällä ei tarvitse muodostaa keskihintaa isolle ryhmälle, vaan voidaan asettaa hinta tietyillä markkinoilla vastaamaan sen markkinan kohdeasiakkaiden tarpeita. Toisilla markkinoilla taas hinta voi olla korkeammallakin. Kun asiakkaat saavat tyydytettyä tarpeensa haluamallaan tavalla ja sopivalla hinnalla, kasvaa asiakkaiden tyytyväisyys, arvopääoma ja arvostus yritystä kohtaan. (Richards & Jones 2008, s. 123, 127) Yritys saa paremmalla hinnoittelulla maksimoitua oman tuottonsa, ja samalla parannetaan asiakastyytyväisyyttä.

Edellä esitetyillä ydinhyödyillä sekä tuotetaan asiakkaille arvoa että parannetaan yrityksen toimintaa. Seuraavassa kappaleessa on esitetty muita CRM:n avulla saavutettavia hyötyjä ja etuja.

## **4.2 Muut hyödyt**

Muut hyödyt ovat sellaisia, jotka saavutetaan ydinhyötyjen tuloksena. Kahraman et al. (2011, s. 1) ovat koonneet seitsemän tärkeintä ja odotetuinta hyötyä, jotka voidaan saavuttaa CRM-järjestelmien käytöllä:

- yrityksen tehokkuuden kasvu
- kustannuksien aleneminen
- kannattavuuden kasvu
- myynnin kasvu
- asiakasarvon luominen
- asiakasuskollisuuden paraneminen
- asiakastyytyväisyyden paraneminen.

Saavutettujen hyötyjen määrä ja laatu paranevat CRM:n käyttökokemuksen lisääntyessä. Kokemus CRM:n käytöstä helpottaa yritysten kykyä saavuttaa hyviä tuloksia, kehittää aloitteellisuutta ja tuottavuutta sekä lisää käytöstä saatavia hyötyjä (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 439).

Kaikki saavutetut hyödyt voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin hyötyihin (Chen & Chen 2004, s. 337–338). Edellä mainittujen seitsemän odotetuimman hyödyn rinnalla on kerätty muitakin saavutettavia hyötyjä, ja niitä esitetään seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. CRM:n hyödyt jakautuvat aineellisiin ja aineettomiin hyötyihin. (Chen & Chen 2004, s. 338)

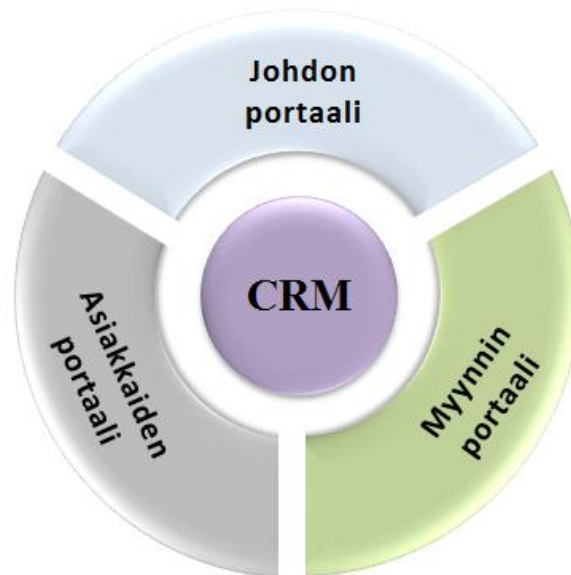
Aineelliset hyödyt	Aineettomat hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvavat tulot ja kannattavuus</li> <li>• Nopeampi läpimenoaika</li> <li>• Pienemmät sisäiset kustannukset</li> <li>• Suurempi työntekijöiden tuottavuus</li> <li>• Pienemmät markkinointikustannukset</li> <li>• Asiakassuhteiden keston piteneminen</li> <li>• Investoinnit turvattu maksimoiduilla tuloilla</li> <li>• Täsmällinen ja kattava asiakastietokanta*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyyden kasvu</li> <li>• Kehittynyt asiakaspalvelu</li> <li>• Virtaviivaiset yritysprosessit</li> <li>• Johdon läheisyys</li> <li>• Asiakassegmentoinnin tehokkuus</li> <li>• Asiakkaiden tarkka profilointi ja tunnistaminen</li> <li>• Asiakastarpeiden tunnistaminen</li> <li>• Asiakaskannattavuuden ennustaminen**</li> </ul>

\* Ko et al. 2008, s. 66

\*\* Kumar et al. 2011, s. 282.

CRM parantaa vain tiettyjen asiakkaiden kannattavuuden ennustamista tulevaisuudessa. Kumarin et al. mukaan kaikkien asiakkaiden kannattavuutta ei kuitenkaan voida ennustaa tai ennustaminen on hyvin vaikeaa. On kuitenkin olemassa useita malleja, joiden avulla voidaan arvioida karkeasti ennusteita asiakaskannattavuudelle hyödyntämällä CRM-järjestelmien tuottamaa tietoa. (Kumar et al. 2011, s. 282–292)

Yksi käytännön eduista CRM:n tietojärjestelmässä on järjestelmän monikäyttöisyys. Järjestelmän tietoja pääsevät käyttämään ja hyödyntämään niin asiakkaat kuin yrityksen henkilökuntakin. Järjestelmän tietojen käyttöön voidaan kuitenkin asettaa tiettyjä rajoitteita, jotta kaikilla käyttäjillä ei ole samoja valtuuksia. (Merhout et. al. 2005, s. 417–418, 422)



Kuva 5. Asiakkuuksien hallintajärjestelmän mahdollisia porttaaleja (Desrizal).

Kaikille eri sidosryhmille ja käyttäjille on kuvan 5 mukaisesti omat portaalinsa. Esimerkiksi asiakkailta on oma portaalinsa, jolla he pääsevät rajoitetusti tutkimaan omia tietojansa. Muun muassa Visman tilitoimistoissa on käytössä CRM-järjestelmä, josta asiakkaat voivat kirjautua palveluun ja tarkastella omia kuukausittaisia tuloksia sekä tilikauden tuloksia (Visma). Asiakkailta on mahdollisuus saada erilaisia tilastoja ja grafiikoita toiminnastaan sekä vertailutietoja muihin saman alan yrityksiin. Tällä keinolla asiakkaiden oma tulosten analysointi helpottuu.

Kaikki CRM:stä saatavat hyödyt ja edut riippuvat siitä, kuinka hyvin CRM toteutetaan ja osaavatko kaikki järjestelmän käyttäjät ohjelmaa käyttää. Saavutettavia hyötyjä on monenlaisia ja ne ovat merkittäviä yrityksen kehitykselle. Yhdeksi CRM:n eduksi voidaan katsoa järjestelmän yhdistämisen mahdollisuus muihin järjestelmiin.

### 4.3 Yhdistäminen muihin ohjelmistoihin

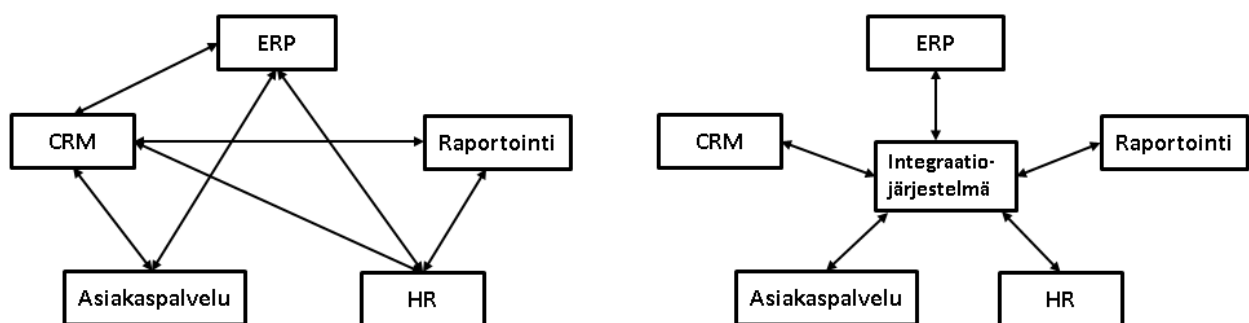
CRM-järjestelmien yhtenä hyvänä puolena on mahdollisuus integroida ne muihin yrityksen käyttämiin järjestelmiin, kuten toiminnanohjausjärjestelmiin. Integroimisella tarkoitetaan eri toimintojen yhdistämistä toisiinsa (Sivistyssanakirja 2002, s. 209). Tietoteknisesti integrointi tarkoittaa kahden tai useamman järjestelmän tietojen vaihtoa keskenään, jolloin muodostuu yhtenäinen ohjelmistokokonaisuus (Bose 2002, s. 89).

CRM-järjestelmät kannattaa integroida muihin järjestelmiin silloin, kun asiakastietoja hallitaan myös muissa järjestelmissä (Oksanen 2010, s. 170). CRM voidaan ja kannattaa yhdistää muun muassa toiminnanohjausjärjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) tarkoituksena on hallita koko yrityksen toimintaa. ERP -järjestelmillä (Enterprise Resource Planning) pyritään integroimaan koko yrityksen eri toiminnot. Usein toiminnot jakautuvat eri moduuleihin, kuten myynti, ostot ja taloudenhallinta -moduuleihin. Nämä moduulit ovat integroituja toisiinsa yhden tai useamman yhteisen tietokannan kautta. (TEKES 2001, s. 25)

Bosen mukaan CRM-järjestelmä vaatii usein toimiakseen jonkin toiminnanohjausjärjestelmän (ERP). Nämä järjestelmät toimivat taustatoimintona ja asiakastietovarastona (Kuva 2), josta CRM hakee tarvittavia asiakastietoja (Bose 2002, s. 89). ERP järjestelmä toimii taustatoimintona ja CRM:n tarkoituksena on yhdistää perus- ja taustatoiminnot toisiinsa, jotta saadaan säilytettyä ja rakennettua kestäviä asiakassuhteita, vahvistettua asiakaskontakteja ja optimoitua asiakastyytyväisyyttä sekä saatavaa voittoa. (Chen & Popovich 2003, s. 678–679)

Oksasen mukaan integraatio voi tapahtua kahdella eri tavalla. Point-to-point-integraatiosta on kyse silloin, kun kaksi järjestelmää vaihtaa tietojaan suoraan keskenään. Tällöin järjestelmien välillä on yksittäiset liittymät. Tyypillinen esimerkki tällaisesta point-to-point-integraatiosta on CRM-järjestelmän liittäminen raportointijärjestelmään, jolloin joka yö tehdään eräajot tietojen siirtämiseksi järjestelmästä toiseen. (Oksanen 2010, s. 168)

Keskitettyssä integraatoratkaisussa järjestelmien välille muodostetaan oma erillinen integraatiojärjestelmä. Tässä tapauksessa jokaisella integraatioon osallistuvalla järjestelmällä on oma erillinen yhteys integraatiojärjestelmään. Keskitetty integraatoratkaisu on järkevä siinä tapauksessa, kun yrityksellä on useita eri järjestelmiä, jotka eivät tarjoa helppoja rajapintoja integraatioiden toteuttamiseen. (Oksanen 2010, s. 168)



Kuva 6. Point-to-point- ja keskitetyn integraatoratkaisujen periaatteet ja erot (mukaihen Oksanen 2010, s. 169).

Kuvasta 6 näkee eri integraatoratkaisujen periaatteet ja kuva havainnollistaa hyvin molempien ratkaisujen rajapinnat. Point-to-point -ratkaisussa rajapintoja muodostuu huomattavasti enemmän kuin vaihtoehtoisessa mallissa. Jos esimerkiksi CRM-järjestelmä haluttaisiin vaihtaa uuteen, olisi suoria ja yksittäisiä yhteyksiä suosivassa point-to-point -mallissa muodostettava neljä erillistä yhteyttä uudelleen. Keskitetyssä ratkaisumallissa uusia yhteyksiä tarvitsisi muodostaa ainoastaan yksi. Kuitenkin point-to-point -ratkaisu on toimiva silloin, kun toteutettavia integraatioita ei ole paljoa, ja yhteyksien toteuttaminen onnistuu pienellä vaivalla (Oksanen 2010, s. 168).

Oksasen mukaan integraatiolla sekä vähennetään käsityötä asiakastietojen syöttämisessä että mahdollistetaan useiden eri tietojen tuonti ERP:stä. Tietoja, joita voidaan ERP-järjestelmästä tuoda CRM:ään, on rajaton määrä. CRM-järjestelmän käyttäjä voi hakea tietoja esimerkiksi asiakkaan tilaus- ja laskutuskannasta sekä rästissä olevista laskuista. (Oksanen 2010, s. 172–173)

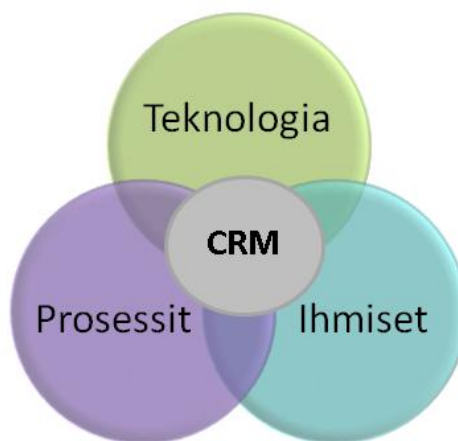
## 5 KÄYTTÖÖNOTTO

Koventunut globaali kilpailu ja asiakkaiden kulutustottumusten ja tietoisuuden muuttuminen on vaatinut yrityksiä kehittämään parempia, asiakassuuntautuneita markkinointistrategioita. Kilpailuedun ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden hankkimisesta on tullut tärkeää ja CRM-strategia on yksi keino tähän.

CRM-strategiaa suunnitellessa yrityksen tulee huomioida CRM laajana kokonaisuutena. Kaikkien CRM:n näkökulmien tasapainoinen yhdistäminen on alku projektin menestykselle. Yrityksen tulee omaksua sekä uusi tietojärjestelmä että yrityskulttuuri. Vaikka tietojärjestelmän käyttöönotto onnistuisi, yrityskulttuurin huomiotta jättäminen voi kaataa koko projektin.

### 5.1 Käyttöönoton näkökulmat

Kun yritys päättää ottaa CRM:n käyttöönsä, tulee sen huomioida CRM:n vaatimat organisaatiomuutokset, sillä CRM on laaja kokonaisuus, joka koskettaa koko yritystä. Hyvin valmistautumalla päästään parempiin tuloksiin. CRM-projektin ajoitukseen ja toteutustapaan tulee kiinnittää huomiota, sillä yrityksen toimiala ja työntekijät vaikuttavat CRM-strategiaan ja sen käyttöönottoon. Lisäksi projektiin tulisi varata tarvittavat resurssit, jotta CRM-järjestelmän käyttöönotto sujuisi tehokkaasti ja onnistuneesti. (Mendez et al. 2007, s. 930)



Kuva 7. CRM:n käyttöönoton näkökulmat.

CRM:n käyttöönottoon liittyy kolme eri näkökulmaa: teknologinen, inhimillinen ja prosessinäkökulma (kuva 7). CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii näiden kyvykkyyksien poikkifunktionaalista integrointia. Tämä on mahdollista tiedon, teknologian ja sovellusten avulla. Menestys ei tule yksittäisten toimintojen summana vaan pikemminkin toimintojen

vuorovaikutuksen seurauksena. (Becker et al. 2009, s. 207) CRM-innovaation käsitteellinen malli (liite 1) kuvaa CRM:n käyttöönotossa vaikuttavia tekijöitä ja näiden keskinäisiä suhteita.

### **5.1.1 Prosessinäkökulma**

Keskeinen tekijä CRM:n käyttöönoton onnistumiseksi on analysoida prosessit, jotka liittyvät jollakin tapaa asiakasvuorovaikutukseen. Näitä prosesseja ovat markkinointi, myynti ja palvelu. Myös muut vaikuttavat prosessit tulee huomioida. Esimerkiksi tietokantateknologioiden hyötyjen, kuten tietovarastojen, analysointi on elintärkeää CRM-järjestelmien toimivuuden ja tehokkuuden kannalta. (Mendoza et al. 2007, s. 913–915)

CRM ohjelmistojen valmistajat ovat kehittäneet monitoimisia ratkaisuja, jotka on suunnattu vahvistamaan tiedonhallintaa ja asiakasvuorovaikutusprosessien automatisointia, kuten markkinointia, kenttämyyntiä, puhelinmyyntiä ja palveluita. Asiakkaan yhdistäminen tuotteen kanssa voidaan saavuttaa automatisoimalla sarja prosesseja organisaatiossa, mikä sallii yhteyden luomisen asiakkaan kanssa. (Mendoza et al. 2007, s. 915)

Esimerkiksi automaatioteknologioiden tarkoituksenmukainen käyttö, kuten interaktiivinen ääni-vastausjärjestelmä (IVR) ja web-pohjainen usein kysytyjen kysymysten sivu, ovat olleet suosittuja asiakkaiden keskuudessa ja hyvin kustannustehokkaita. (Bull 2003, s. 593)

### **5.1.2 Inhimillinen näkökulma**

Inhimilliset tekijät ovat CRM-strategiassa avainroolissa; yrityksen tulee huomioida sekä sisäinen näkökulma (organisaation työntekijät) että ulkoinen näkökulma (asiakkaat). (Mendoza et al. 2007, s. 915) CRM:n käyttöönotossa tulisi panostaa yhtä paljon ihmisten käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin kuin teknologisten kysymysten ratkaisemiseenkin. Yrityskulttuurin vaikutukset tulee siirtää huomioon; vaihtaminen tuote-orientoituneesta asiakas-orientoituneeseen lähestymiseen vaatii organisaation asenteen muutosta, ja muutosenergian synnyttäminen on avainasemassa tälle muutokselle. Johdon yksi rooli on tukea CRM:n käyttöönottoa luomalla yritysympäristö, joka tunnustaa CRM:n elintärkeänä osana liiketoimintastrategiaa. (Becker et al. 2009, s. 209) Ylimmän johdon tehtävä on myydä ja vakuuttaa alaiset CRM-strategian hyödyistä ja tuloksista. Heidän tulee myös olla CRM:n pääpromootorit ja välittää motivaatio ja sitoutuneisuus kaikille muillekin yrityksen tasoille. (Mendoza et al. 2007, s. 917) Tämän vuoksi viestinnän tärkeyttä CRM:n käyttöönotossa ei voi ylikorostaa.



Uusien toimintatapojen luominen tai uusien järjestelmien ja ohjelmistojen käyttöönotto ei ole aina helppoa ja yllätyksiä voi esiintyä. Monesti, päätettäessä ottaa CRM-järjestelmä käyttöön, eri osastoilla voi esiintyä muutosvastarintaa. Välitulosten esittäminen projektin eri vaiheissa pitää yllä CRM:n vaatimaa muutosilmapiiriä ja sitouttaa samalla organisaation muutoksiin; saavutukset kannustavat, huomataan muutoksen merkityksellisyys ja kerätään palautetta ja ideoita (Järvenpää et al. 2001, s. 297).

Yrityksen henkilöstöllä täytyy olla oikeat asiakaspalvelukyvyt sekä tietämys CRM:n tarkoituksesta ja toiminnoista, jotta sen käyttöönotto onnistuu. Heidän tulee olla myös valmistautuneita teknologisiin muutoksiin, jotka vaikuttavat heidän omaan työskentelyynsä. (Sen & Sinha 2011, s. 609) Jos CRM-järjestelmiä rakennettaessa jätetään henkilöstön panostus huomioimatta, ei käyttöönotto voi onnistua täydellisesti eikä suunnitellusti.

### **5.1.3 Teknologinen näkökulma**

Teknologia mahdollistaa CRM-strategian käyttöönoton. Tämän vuoksi tulee tuntea nämä teknologiat ja miten ne suosivat CRM-strategiaa. (Mendez et al. 2007, s. 915) Teknologisessa käyttöönotossa on tärkeää huomioida sen eri vaiheet: informaation hankkiminen, säilyttäminen, saatavuus ja arviointi. Teknologisen käyttöönoton tehokkuus riippuu sen käyttäjien tuesta (Becker et al. 2009, s. 210, 212). Aikaisempien tapojen ja järjestelmien luopumisesta tulee olla selkeä päätös, vanhan järjestelmän ja CRM-järjestelmän rinnakkaiskäytön vaihe ei tule olla liian pitkä. (Järvenpää et al. 2001, s. 297)

Yritysten suurimpia haasteita on ymmärtää tarve sovellusten integrointiin, jotta yritys pystyy kokoamaan kaiken asiakkaisiin liittyvän tiedon. Asiakassuhdestrategiassa integroidut järjestelmät muodostavat avaintekijän, sillä ilman järjestelmien yhteyksiä, ei saada yhtenäistä reaaliaikaista tietoa sekä markkinointi-, myynti- että palveluosastoille. (Mendoza et al. 2007, s. 918) Koska IT-järjestelmät mahdollistavat asiakastietojen hankkimisen, säilyttämisen ja saatavuuden, CRM-järjestelmien tehokkuus riippuu paljolti asiakastietojen syötön määrästä ja laadusta. Näin ollen teknologisten toteutuksien vaikutus toimintaan tulee kasvamaan asiakkuuksien hallintaprosessissa. (Becker et al. 2007, s. 208–209)

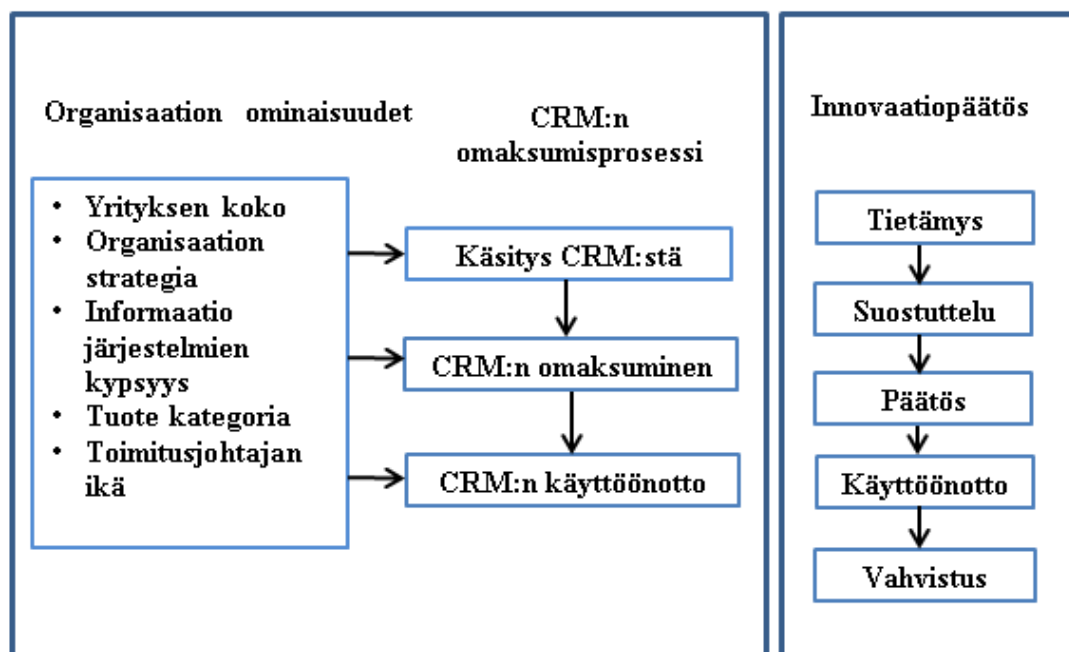
Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden lisäksi CRM-järjestelmän omaksumiseksi, yrityksen tulee ymmärtää CRM-strategian luonne. Taulukkoon 2 on koottu tiivistettynä CRM-projektin toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä ja vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 2. Muutosjohtamisen ominaisuuksia (Järvenpää et al. 2001, s. 299–304 & Apilo et al. 2007, s. 175).

<b>Muutoksen johtamisen ongelmia</b>	<b>Muutoksen johtaminen on haaste</b>	<b>Muutosprojektien perusvalinnat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muutosvastarinta</li> <li>▪ Tapahtuuko poisoppimista?</li> <li>▪ Vuorovaikutuksen toimiminen</li> <li>▪ Uusien toimintaprosessien luominen</li> <li>▪ Muutostarpeen tunnistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vastaako muutos odotuksia?</li> <li>▪ Riittävätkö osaaminen ja resurssit?</li> <li>▪ Sitoutuvatko organisaation avainhenkilöt?</li> <li>▪ Voidaanko muutoksen hyötyjä osoittaa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektiryhmän kokoonpano &amp; projektipäällikkö</li> <li>▪ Pilotti vai koko organisaatio?</li> <li>▪ Resurssien varaaminen</li> <li>▪ Nykytilan kartoitus</li> </ul>

#### 5.1.4 Organisaation ominaisuuksien vaikutus

Havainnot CRM:n eduista vaikuttavat merkittävästi CRM-strategian omaksumiseen ja samalla eri CRM-teknologioiden käyttöön. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat omaksumisprosessiin ja siihen, päättääkö yritys edes ottaa CRM:ää käyttöönsä. Tällaisia ominaisuuksia ovat yrityksen koko, strategia, informaatiojärjestelmien ikä, yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut, toimitusjohtajan ikä ja koulutus sekä ulkoinen liiketoimintaympäristö. (Ko et al. 2008, s. 66) Myös tietämys CRM:stä auttaa käyttöönotossa. Syitä CRM-järjestelmän hylkäämiseen ovat puutteet CRM:n ymmärtämisessä, kalliit kustannukset, ennenaikainen omaksuminen ja järjestelmien sovellusten puute. (Ko et al. 2008, s. 71–72) Näitä tekijöitä on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. CRM:n omaksumiseen vaikuttavia ominaisuuksia sekä innovaatiopäätösprosessin kulku. (Ko et al. 2008, s. 68)

Ison yrityksen on helpompaa ottaa uusia ”innovaatioita” käyttöönsä kuin pienemmän, sillä isommalla yrityksellä on usein kehittyneemmät IT-järjestelmät, enemmän resursseja ja enemmän pääomaa uusien järjestelmien hankkimiseen. Mitä kypsemmät yrityksen IT-järjestelmät ovat, sitä enemmän se saa hyötyjä CRM-strategian käyttöönotosta. Isommat yritykset ja kypsemmät IT-järjestelmät omistavat yritykset omaksuvat pieniä yrityksiä todennäköisemmin laajemman ja kokonaisvaltaisemman CRM-järjestelmän. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että nuoremmat toimitusjohtajat omaksuvat CRM:n todennäköisemmin kuin vanhemmat toimitusjohtajat. (Ko et al. 2008, s. 71–72)

## 5.2 Käyttöönoton eteneminen

CRM:n etenemisvaiheisiin kuuluvat suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto, projekti- sekä jälkiseuranta. Uuden investoinnin ja innovaation käyttöönotossa on viisi vaihetta (kuva 8): tietämys, suostuttelu, päätös, käyttöönotto ja vahvistus. (Ko et al. 2008, s. 66). Järjestelmän käyttöönotto sisältää myös tiettyjä vaiheita. Winerin kehyksessä (Sen & Sinha 2011, s. 610) on koottu CRM-strategialle seitsemän askeleen polku:

- luo tietokanta asiakastoiminnalle
- analysoi tietokantaan varastoidut tiedot
- valitse asiakkaat
- kohdista asiakkaat
- harjoita suhdemarkkinointia
- johda tietosuojaongelmia
- mittaa hyödyt käyttäen CRM-mittareita

Asiakastiedon kerääminen on ensiaskel asiakaslähtöiselle toiminnalle. Pelkkien tietojen kerääminen ei riitä, vaan tiedoista tulee muodostaa analyyskejä päätöksenteon tueksi. Tulosten perusteella valitaan kannattavat asiakkaat ja kohdennetaan markkinointitoimenpiteet. Asiakastietojen kerääminen voi aiheuttaa tietosuojaongelmia ja näistä tulee huolehtia jo etukäteen. Projektin toteuttamisen jälkeen sen tuloksia tulee seurata, jotta voidaan osoittaa, miten CRM on vaikuttanut tuloksiin.

CRM:n käyttöönotto vaatii strategioiden hankkimista, kohdentamista ja arviointia. CRM edellyttää liiketoimintaprosessien muutosta ja uuden informaatioteknologian käyttöönottoa. Informaatiojärjestelmien integrointi on tärkeää yhdenmukaisen ja tehokkaan asiakastiedon

johtamiseksi, huolimatta yrityksen toimialasta ja koosta. (Mendoza et al. 2007 s. 935) Koska johtajat seuraavat organisaation ulkoista ympäristöä, he ovat parhaita määrittämään CRM projektien vision tai strategisen suunnan. Tehokkaat CRM-strategiat ovat toistuvia ja jatkuvasti kehittyviä. (Bull 2003. s. 594, 596)

Kun CRM-ohjelmat on muodostettu ja esitelty, asiakassuhdeohjelmia tulee johtaa ja hallita. Asiakassuhdeohjelmien toiminnot voivat käsittää viestinnän, työntekijöiden motivoinnin ja toiminnan seuraamisen. Kaikki nämä toiminnot riippuvat tietysti siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä on. Yrityksien täytyy arvioida CRM-toimintojen tuloksia säännöllisesti, nähdäkseen tavoittavatko nämä toiminnot ja ohjelmat odotuksensa ja ovatko ne kestäviä pitkällä aikavälillä. CRM-toiminnot kehittyvät kaiken aikaa johtuen jatkuvasti kasvavasta tarpeesta kehittää parempia asiakas-, kanava- ja tuotestrategioita. (Sen & Sinha 2011, s. 615)

### **5.2.1 Onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

CRM:n onnistumiseen vaikuttaa pääasiassa viisi eri tekijää: KM (Knowledge Management), organisaatioon vaikuttavat tekijät, teknologia, asiakaskeskeisyys sekä kokemus CRM:n käytöstä. Näillä CRM:n onnistumiseen vaikuttavilla tekijöillä voi olla sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Suoria vaikutuksia aiheuttavat tekijät ovat sellaisia, että niiden vaikutus näkyy heti CRM:n menestymisessä. Epäsuoriksi tekijöiksi katsotaan ne, jotka vaikuttavat CRM:n menestykseen yhden tai useamman muun tekijän välityksellä. (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 438) CRM:n käyttöönotossa tulisi arvioida ovatko kaikki kriittiset menestystekijät otettu huomioon (Mendoza et al. 2007, s. 921).

Näistä viidestä vaikuttavasta tekijästä KM, karkeasti suomennettuna tiedonhallinta, on päätekijä CRM:n onnistumiselle. KM-kyvykyys on keino saada, hallita ja jakaa päivitettyä tietoa muun muassa asiakkaista ja tuotteista, jotta voidaan tehdä nopeita päätöksiä reaaliaikaisen ja oikean tiedon perusteella. KM:n avulla yritys voi oppia ja saavuttaa uusia innovaatioita. (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 439) On tärkeää, että organisaatiossa muodostuu ymmärrys CRM:stä ja yhtenäinen käsitys CRM:n hyödyistä. Taulukkoon 3 on listattu muita merkittäviä tekijöitä, joilla on vaikutusta onnistumiseen.

Taulukko 3. Kriittisiä menestystekijöitä CRM:n onnistumiseen (Mendoza et al. 2007, s. 921 & King & Burgess 2008, s. 423)

<b>Organisatoriset tekijät:</b>	<b>Teknologiset tekijät:</b>	<b>Asiakaskeskeisyys:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia ja päämäärien määrittäminen</li> <li>• Ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen</li> <li>• Henkilöstön sitoutuminen</li> <li>• CRM-strategian kommunikointi henkilöstölle</li> <li>• Monitaitoisen tiimin luonti</li> <li>• Osastojen välinen integrointi</li> <li>• Tavoitteiden määrittely</li> <li>• Tuki operatiiviselle johdolle</li> <li>• Tietojohtamisen kyvyt</li> <li>• Kulttuurin muutos</li> <li>• Halukkuus jakaa tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaatio systeemien käyttöönotto</li> <li>• Myynnin automatisointi</li> <li>• Markkinoinnin automatisointi</li> <li>• Teknologinen valmius</li> <li>• Kyvykkyys yhdistää järjestelmiä</li> <li>• Kyvykkyys muuttaa prosesseja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Asiakaskontaktien hallinta</li> <li>• Asiakassuuntautuneisuus</li> <li>• Asiakastiedon hallinta</li> </ul>

Vaikka KM on nostettu merkittävimmäksi tekijäksi CRM:n onnistumiselle, on myös muita avaintekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti CRM:n käyttöönoton onnistumiseen. (Garrudo-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, s. 442) Esimerkiksi organisaatioon vaikuttavat tekijät, kuten strategia, ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen, organisaatorakenne ja henkilöstö ovat onnistumisen avaintekijöitä. (Mendoza et al. 2007, s. 921) Liitteessä 1 näkyy näiden menestystekijöiden vaikutukset muuhun organisaation: jos organisaation konteksti muuttuu CRM-projektia kohtaan epäsuotuisammaksi, on sillä heikentävä vaikutus CRM-järjestelmää kohtaan ja loppujen lopuksi tämä näkyy käyttäjillä.

Jokaista kriittistä menestystekijää voidaan tarkastella eri tavalla riippuen johdon tasosta. Tämä tarkoittaa sitä, että ylimmän ja keskijohdon tulee määrittää hyväksyttävä raja jokaiselle menestystekijälle. Näin varmistetaan CRM-projektin onnistunut käyttöönotto ja toteutus. (Mendoza et al. 2007, s. 922) Jotta CRM:n käyttöönotto onnistuisi, yritysten tulee jatkuvasti kehittää organisaatiotaan sekä keskittää oma arvoketjunsä vastaamaan kysyntää. Onnistuminen ei kuitenkaan ole kiinni ainoastaan onnistuneesta CRM-järjestelmän käyttöönotosta, vaan järjestelmien, prosessien ja henkilöstön yhteisvaikutuksesta. (Xu & Walton 2005, s. 967)

Liitteessä 2 on esitetty teoreettinen syy-seuraussuhde kartta CRM:n onnistumiseksi. Organisaation infrastruktuurilla on vaikutus prosesseihin ja asiakkaaseen, ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. Kaiken lähtökohtana toimii siis yrityksen infrastruktuuri. Infrastruktuuri sisältää IT:n, johdon asenteen, kumppanuudet, työntekijät ja organisaation linjauksen sekä markkinaorientaation. Osalla tekijöistä on suurempi rooli menestyksen kannalta, mutta kokonaisuus ratkaisee lopputuloksen. Prosessit vaikuttavat yrityksen asiakaspääoman suuruuteen ja laatuun, jotka taas vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Prosessit vaikuttavat myös asiakkaaseen, ja tätä kautta syntyvä asiakasuskollisuus taas vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Minkään osa-alueen vaikutusta lopputulokseen ei kannata aliarvioida ja tulee huomioida, että osat ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään.

### 5.2.2 Ongelmia

CRM-järjestelmän hankinnassa on monia riskitekijöitä sekä ongelmia. CRM:n hankintaan ei voida määrittää yhtä tiettyä keinoa, jolla järjestelmä tulisi rakentaa. Yrityksien pääongelmia ovat mallien ja menetelmien puutteet, jotka auttaisivat yrityksiä tekemään oikeita ratkaisuja CRM:n käyttöönotossa. Jokainen yritys on erilainen, jokaisella on oma kulttuuri, liiketoimintaprosessit sekä teknologiset ratkaisut. (Mendoza et al. 2007, s. 919) Täten yksittäisen ratkaisun antaminen on vaikeaa. Alla olevaan luetteloon on listattu mahdollisia ongelmia, joita yritykset kohtaavat CRM:n kanssa (Mendoza et al. 2007, s. 919; Bull 2003, s. 594, 598).

- **Tehoton asiakasongelmien käsittely**

Asiakastieto on organisaatiossa levällään eri järjestelmissä. Tämä tekee toimijalle vaikeaksi käyttää tietoa oikea-aikaisesti ja kokonaisvaltaisella tavalla.

- **Läsnäolon sijoittaminen Internetiin**

Monia prosesseja ei ole automatisoitu, ja osaa näitä prosesseja ei ole edes hyvin määritelty.

- **Prosessien uudelleen suunnittelu**

Liiketoimintaprosessit tulisi muuttaa linjaan CRM-järjestelmien kanssa, mutta joskus uudelleen suunnittelu on ongelmallista. Projektiin on muistettava varata tarvittavat resurssit.

- **Resurssien puute**

Monilla organisaatioilla on vähän vaihtoehtoja CRM-järjestelmän hankinnassa, joten ne ulkoistavat merkittävän osan CRM ratkaisustaan. Resurssien puutteen takia CRM-ohjelmistojen kehittäminen ei ole mahdollista.

- **Ohjelmistopaketti**

Ohjelmistopakettia ei pystytä integroimaan yritysten muiden sovellusten kanssa. Itse ohjelmistopakettikin saattaa epäonnistua suorittamaan tehtäviään tehokkaasti.

CRM-järjestelmien toteutuksen jälkeen ongelmia voi ilmetä sekä operatiivisella että analyttisellä tasolla. Yritys on saattanut epäonnistua arvostamaan CRM:n merkittävyyttä tehokkaassa asiakkaiden kohdentamisessa ja unohtanut järjestelmien integraatiotarpeen. Tämä korostaa oikean ohjelmiston valinnan tärkeyttä yritykselle. Monissa tapauksissa organisaatiot pyrkivät mukauttamaan työnsä ja prosessinsa valmiuksiksi ja ohjelmistojen valikoimiksi, mikä ei ole toimiva toimintatapa. (Mendoza et al. 2007, s. 918)

Jos kaikkia rajoitteita ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ei oteta huomioon, on mahdollista, ettei CRM:n käyttöönotto onnistu. Rajoittavia riskitekijöitä ovat esimerkiksi liian pieni budjetti ja läpivientiajan aliarvioiminen. Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää Kingin ja Burgessin artikkelia, jossa kerrotaan toteutusajan vaikuttavan onnistumiseen. Jos CRM:n rakentaminen vie kauemmin kuin on odotettu, projekti menee yli budjetin tai jos halutut operatiiviset tulokset eivät toteudu, tukijat todennäköisesti pienentävät tukeaan vieden vähitellen projektin organisaatiolta resurssit. (King & Burgess 2008, s. 424)

Projektin onnistumisella on merkitystä yrityksen menestykselle. Riippuen, ovatko tulokset positiivisia vai negatiivisia, ne todennäköisesti muuttavat organisaation kontekstia jotenkin. Esimerkiksi onnistuneen CRM:n käyttöönoton tulisi kasvattaa tietojohtamisen kyvykkyyttä ja halukkuutta jakaa tietoa. Vastaavasti menestyksetön käyttöönotto voi johtaa vastakkaiseen vaikutukseen tehden henkilöstöstä haluttomia yhteistyöhön tai käyttämään uutta teknologiaa. (King & Burgess 2008, s. 424) Riskitekijät onkin hyvä kartoittaa, jotta mahdollisimman monella yrityksellä olisi mahdollisuus onnistua CRM:n käyttöönotossa ja käytössä.

### **5.2.3 Kustannukset**

CRM:n käyttöönottoon vaikuttavat monet eri riskitekijät, kuten edellä mainitaan. Yksittäisistä tekijöistä CRM:n hankintaan eniten vaikuttaa sen vaatimat kustannukset. Monesti CRM-ohjelmiston hankinta voi tulla yrityksille hyvinkin kalliiksi.

CRM:n kokonaishankintakustannuksiin sisältyvät ohjelmistojen rakennuskustannukset sekä ohjelmistolisenssit ja -laitteistot. Ohjelmistolisenssikustannukset sisältävät CRM-ohjelmiston, joka voidaan laittaa pöytäkoneille, kannettaville sekä erilaisille mobiililaitteille. Lisenssikustannukset sisältävät myös palvelinlisenssimaksut. Laitteistokustannuksissa on huomioitava kannettavien, kämmenmikrojen, pöytäkoneiden, palvelimien ja muiden oheislaitteistojen kustannukset. (Sohn & Lee 2006, s. 72, 80)

Riippuen millaisia sovelluksia yritys haluaa hankkia, kustannuksiin tulee sisällyttää myös kaikki kolmannen osapuolen ohjelmisto- ja palvelinlisenssimaksut. Tällaisia maksuja ovat muun muassa tietokantojen, sovelluspalvelinten, turvallisuusohjelmistojen ja integrointiohjelmistojen aiheuttamat kustannukset. Myös kaikkien eri ohjelmistotyyppien lisenssikustannukset, joita tarvitaan esimerkiksi tuotannon toteuttamiseen, on sisällytettävä kokonaiskustannuksiin. (Sohn & Lee 2006, s. 72, 80)

Vaikka yrityksellä olisikin käytössään CRM, voi asiakkuuksien johtaminen silti epäonnistua (Becker et al. 2009, s. 208). CRM-järjestelmän käyttöönottoon kannattaa panostaa, jotta se onnistuisi kunnolla. Esimerkiksi Sohn ja Leen (2006, s. 72, 80) mukaan asiakkuuksien väärä johtaminen niiden elinkaaren aikana tuo yritykselle lisäkustannuksia.

#### **5.2.4 Syitä epäonnistumiseen**

Kasvava määrä erilaisia organisaatioita on omaksunut CRM:n, mutta samalla tutkimukset ovat alkaneet korostaa CRM:n potentiaalisia riskejä. Vaikka CRM-ohjelmistot ovat osoittautuneet suosituksi vaihtoehdoksi asiakkuuksien hallintaan, menestys on osoittautunut pettäväksi. Kyselyjen mukaan vain 30,7 % organisaatioista sanoi saavuttaneensa parannuksia tavassaan myydä tuotteita ja palvella asiakkaita. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että ohjelmistotoimittajien väitteet siitä, että CRM voidaan toteuttaa nopeasti ja tehokkaasti, ovat hyvin harhaanjohtavia. Mikäli CRM-strategia kamppailee kannattavuuden kanssa kohtuullisen ajan jälkeenkin, organisaatio on selkeästi epäonnistumassa. (Bull 2003, s. 592, 596, 600).

CRM-hankkeiden epäonnistumisiin on monia erilaisia syitä. Ensiksi, usein yritykset aliarvioivat CRM:n monimutkaisuuden, heiltä puuttuvat selkeät liiketoiminnan päämäärät, eivätkä he investoi riittävästi CRM-ohjelmistoihin (Bull 2003, s. 592). Toiseksi, osa yrityksistä myös kokee CRM-käsitteen epäselväksi tai ymmärtää sen puutteellisesti. Tämän seurauksena suurin osa organisaatioista hahmottaa CRM-konseptin vain teknologisenä ratkaisuna yksittäisten alueiden



ongelmille. Monet yritykset epäonnistuvat, kun ne eivät osaa arvostaa tarvetta kehittää ohjelmistoa liiketoiminnan näkökulmasta. Yksi CRM-konseptin epäselvyyden seurauksia on CRM:n käyttöönoton tehottomuus. Tämä on johtanut joissakin organisaatioissa vaikeuksiin ja jopa epäonnistumisiin CRM:n käyttöönotossa. (Mendoza et al. 2007, s. 919)

CRM-strategia vaatii onnistuakseen suurta koordinoitua ja tiedon kulkua. Kuten kaikki muutkin ohjelmistot, myös CRM-järjestelmät sisältävät joitakin rajoitteita (Coreil et al. 2010, s. 232). CRM:n ja kaikkien sen merkityksien väheksyminen on suurimpia syitä CRM:n epäonnistumiseen ja heikkoihin tuloksiin. (Mendoza et al. 2007, s. 916) Alla on esitetty lista yleisimmistä syistä CRM:n epäonnistumiseen (Sen & Sinha 2011, s. 609; Mendoza et al. 2007, s. 914–915):

- Heikot CRM-kyvyt
- Menetetään asiakaskeskeisyyden visio
- Ei saada riittävästi tukea ylimmältä johdolta CRM-aloitteisiin
- Aliarvioidaan muutosjohtamisen tärkeys
- Asiakkaan elinkaaren arvo ymmärretään väärin
- Yrityksen politiikka ja hitaus
- CRM:ää ei ymmärretä
- CRM oletetaan vain teknologiseksi aloitteeksi
- Johto ei ymmärrä, että CRM on muutakin kuin strategia
- Oletetaan, että asiakas tunnetaan jo hyvin, eikä käytetä käytettävissä olevia resursseja kaiken asiakkaaseen liittyvän informaation keräämiseen
- Uskomus, että ostamalla ohjelmistopakettia CRM on saavuttanut hyötynsä, unohtaen tärkeät seikat, kuten sen hetkisten järjestelmien integroinnit sekä organisaatiokulttuurin muutokset
- Tehoton kommunikointi prosessiin osallistuneiden osastojen välillä
- Mittareiden puute, jotka mahdollistaisivat CRM:n tarjoamien muutosten ja hyötyjen ymmärtämisen

CRM-projektien aiheuttamista suurista kuluista huolimatta, suuri osa projekteista epäonnistuu saavuttamaan määrätyt tavoitteet. Epäonnistumiset pystyttäisiin välttämään, jos CRM olisi älykkäästi linkitetty yrityksen työntekijöiden, asiakkaiden, kanavien ja IT-infrastruktuurin kanssa. (Sen & Sinha 2011, s. 609) Monia CRM:n tapauksia on kritisoitu koskien liiallista aikaa, kustannusta ja toteutuksen häiriötä ja joskus myös rajoitettuja hyötyjä, kun järjestelmistä tulee toimivia. (King & Burgess 2011, s. 421)

### 5.3 Kehityssuuntia

CRM:n kehittymiselle on tehty useita erilaisia ennusteita. Kotorov (2003, s. 569–570) arvioi vuonna 2003, että CRM:llä on kaksi mahdollista kehityssuuntaa:

- 1) CRM-projektien määrä kasvaa edelleen ja
- 2) CRM-sovellukset laajenevat kämmentietokoneille.

Kotorovin (2003, s. 570) ennusteiden mukaan CRM:n aluevaltaus sovellusten parissa muuttaisi kilpailuympäristöä CRM-markkinoilla, ja näin kävikin. Kotorovin ennuste CRM-projektien ja -sovellusten määrän kasvusta ja laajenemisesta kämmentietokoneille meni oikein. Esimerkiksi Microsoft (iEnterprises) tarjoaa CRM-sovelluksia kämmentietokoneille. Myös CRM-sovellusten käyttö on yleistynyt vuosien saatossa.

On myös arvioitu, että CRM olisi tulevaisuudessa eRM (e-Relationship Management), eli sähköisten suhteiden hallintaa, jonka avulla synkronisoidaan poikkifunktionaalisia suhteita. Asiakkuuksien hallinnan on visioitu olevan mahdollisesti myös monimutkaisesta yhteistyökumppaniverkostosta muodostunut ”e-partnering ecosystem”, eli ympäristö Internet-pohjaisille suhteille. (Chen & Popovich 2003, s. 686) Chenin ja Popovichin arvioiden mukaan CRM ei ole kuitenkaan vielä muuttunut eRM:ksi, mutta eRM on tullut CRM:n rinnalle tukemaan järjestelmiä.

Viimeisimpien ennusteiden mukaan (Ahtola 2011) CRM:llä on neljä eri kehityssuuntaa: ”CRM-alueella on havaittavissa neljä suurta trendiä: sosiaalinen CRM, analyttinen CRM, mobiliteetti ja pilvipalvelut. Yritysten CRM-järjestelmät ovat hyvin monimuotoisia ja esimerkiksi sosiaalisen median tai analytiikan hyödyntäminen asiakasrajapinnassa vaihtelee.”

Lonoff Schiffin mukaan vuoden 2011 kaksi kuuminta CRM-trendiä olivat sosiaalinen CRM ja mobiili CRM, joiden seurauksena teknologia muuttaa asiakkuuksien hallintaa entistä sosiaalisemmaksi ja liikkuvammaksi. CRM:lle on ennustettu olevan muitakin kehityssuuntia. Lonoff Schiff on kerännyt yhteen eri analyttikoiden ja palveluntarjoajien ennusteita siitä, millaiseksi asiakkuuksien hallinta muotoutuu tämän vuoden aikana. (Lonoff Schiff 2012) Artikkelissa esitettiin seuraavia kehityssuuntia:

- Pilvipalveluihin perustuva CRM pitää edelleen suosiotaan  
Enää ei suosita niin sanottua vanhaa CRM-järjestelmää, jossa CRM:ää käytettiin lähinnä yrityksen sisäisesti. Nykyisin tärkein tieto, jota CRM-järjestelmään syötetään, tulee yrityksen ulkopuolelta. Pilvipalvelut mahdollistavat tämän tiedon keräämisen. Pilvipalveluja tullaan käyttämään tulevaisuudessa entistä enemmän, sillä ne helpottavat käyttäjien työtä ja ovat kustannustehokkaampia. Myös muidenkin kirjoitusten (Business-Software 2012; ITNewsAfrica 2009) mukaan SaaS ja pilvipalveluiden ennustetaan kasvattavan suosiotaan niiden lisääntyneen kysynnän seurauksena.
- CRM-palveluissa keskitytään entistä enemmän rajapintoihin ja käyttöliittymiin  
Sovellusten käytettävyydestä muodostuu entistä tärkeämpää. Työntekijät käyttävät työssään erilaisia teknologisia työvälineitä, kuten tietokonetta, älypuhelinta tai taulutietokonetta. Käytettävyyden helpottamiseksi tietokantaan täytyy päästä mahdollisimman helposti kiinni. Käyttäjystävällisyyden vuoksi rajapintoihin tullaan keskittämään enemmän huomiota tulevaisuudessa.
- CRM kerää asiakkaista saatavan tiedon yhteen paikkaan  
Asiakkaiden ja yritysten välinen kanssakäyminen tulee kasvamaan tulevaisuudessa, ja CRM:n rooli on isossa osassa uusien suhteiden luomisessa. Kun CRM-järjestelmä toimii kunnolla, pystytään luomaan kestävämpiä asiakassuhteita.
- CRM-järjestelmiä integroidaan muiden ohjelmistojen kanssa  
Käyttäjät odottavat CRM-järjestelmien toimivan saumattomasti yritysten muiden järjestelmien kanssa.
- Avoimet ohjelmistoratkaisut yleistyvät  
Räätälöidyt ja helposti integroitavat asiakkuuksien hallintajärjestelmät tulevat syrjäyttämään valmiiden SaaS-tarjoajien tuotteet. Avoimien ohjelmistoratkaisujen avulla saadaan jokaiselle yritykselle sopiva järjestelmä.
- CRM:stä tulee entistä sosiaalisempi  
Sosiaalinen verkko korostuu entistä enemmän kuluttajien päätöksenteossa. Tämän vuoksi CRM-järjestelmät tulevat käyttämään enemmän sosiaalisia kanavia.

- Mobiilisovellukset valtaavat alaa  
CRM-sovelluksien siirtyminen mobiililaitteisiin helpottaa ja nopeuttaa työntekoa. Langattomista laitteista on tullut nykypäivää, jonka vuoksi CRM-sovelluksia tarvitaan.
- Asiakkaiden osallistuminen kehittyy  
Asiakkaiden mielipiteitä kuunnellaan entistä enemmän, joten sen vuoksi tieto on saatava kulkemaan koko organisaation läpi. Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja odotukset.

Kehityssuuntia tutkittaessa huomataan se, että CRM on siirtymässä entistä enemmän erilaisten verkkojen ja verkkosovellusten piiriin. CRM-järjestelmät ottavat myös asiakkaiden näkökulman tarkasteluun, ja järjestelmien suunnittelussa kiinnitetään huomioita räätälöityihin tuotteisiin. Nykypäivänä Leaperin (Forbes 2011) mukaan kaikille yrityksille ei enää sovellu yksi ja sama CRM-järjestelmä, vaan yritykset haluavat itselleen sopivan järjestelmän.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

CRM:llä tarkoitetaan asiakkuuksien hallintaa. Tutkijat eivät ole onnistuneet kehittämään CRM:lle yhtä yhtenäistä määritelmää. CRM:n määritelmä riippuu käyttäjästä, eli siitä, kuinka käyttäjä koee CRM:n. CRM:n strategiana käsittävät yritykset määrittelevät CRM:n eri tavalla, kuin suppean näkökulman omaavat yritykset. Taustalla on kuitenkin sama ajatus, eli asiakkuuksien hallinta.

Onnistunut käyttöönotto vaatii CRM:n kokonaisvaltaista ymmärtämistä, resursseja sekä koko organisaation sitoutumista projektiin. Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa erityisesti toimintojen vuorovaikutus sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutus. CRM-järjestelmien keräämiä tietoja hyödyntävät myös muut yrityksen osastot kuin pelkästään perinteiset asiakkaaseen yhdistetyt osastot, kuten markkinointi, myynti ja palvelut. Esimerkiksi T&K-osastolle nämä kerätyt asiakastiedot ovat hyvin tärkeitä uusien kysytyjen tuotteiden kehittämiseksi.

Vaikka tutkimukset ovat osoittaneet, että huomattava määrä CRM-projekteista epäonnistuu, on CRM:n käyttö lisääntynyt. CRM:n kapea-alaisesti näkevät ja muutoshaluttomat yritykset eivät tämän näkemyksen vuoksi ryhdy CRM:n käyttöönottoon. Vastaavasti innovatiiviset yritykset ovat valmiimpia ottamaan yhä kehittyneempiä vaihtoehtoja CRM-järjestelmille. Jos yrityksen muutkin perusasiat ovat kunnossa, pärjää se hyvän CRM-strategian avulla kilpailussa paremmin kuin kilpailijansa.

CRM-järjestelmät tukevat yrityksen toimintaa, kun niitä käytetään onnistuneesti. CRM:n antama tuki riippuu siitä, millaisen CRM:n yritys on ottanut käyttöönsä. Strategiana CRM:n omaksuneet saavat enemmän tukea liiketoiminnalleen, kuin pelkkään ohjelmistopakettiin tyytyneet. Järjestelmän avulla asiakastieto saadaan paremmin hallintaan, jolloin onnistutaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin. Tällöin myös yrityksen myynti lisääntyy. Yritys ei myöskään hukkaa aikaansa kannattamattomiin asiakkaisiin.

CRM:n syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen on tärkeää. Kun osoitetaan, miten CRM on vaikuttanut tuloksiin, yritykset ovat halukkaampia ottamaan sen käyttöönsä. Kun ymmärretään nämä suhteet, on myös mahdollista kehittää CRM:lle yhtenäistä mittaristoa. Tämä myös auttaa löytämään syyt, miksi tulokset eivät olleet halutunlaisia ja osoittaa, kuinka CRM tukee yrityksen liiketoimintaa. Näin voidaan myös kehittää CRM:ää paremmaksi.

Hyödyt peittoavat ongelmat, jos yritykset vain paneutuvat käyttöönottoprosessiin ja huomioivat kaikki oleelliset tekijät. Kun yritys valitsee itselleen oikeanlaisen CRM-ratkaisun, ja toteuttaa sen suunnitellusti, hyödyt ovat saavutettavissa. Oikein toteutettuna CRM-järjestelmät tukevat yrityksen toimintaa korostamalla asiakasnäkökulmaa ja maksimoimalla asiakkaista saatavat tuotot. Kannattavien pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen on yksi tärkeimmistä syistä hankkia CRM-järjestelmä. Erityisesti käyttäjät vaikuttavat siihen, kuinka paljon CRM:stä saadaan hyötyä.

CRM-järjestelmien käyttötapa tulee muuttumaan tulevaisuudessa, mikä mahdollistaa myös käytön lisääntymisen. Palveluina ostettavat CRM-paketit tulevat yrityksille edullisemmaksi, jolloin kynnys investoida CRM:ään alenee. Käyttöönottoprosessi ei yhtä pitkä ja yrityskohtainen räätälöintikin on mahdollista. Ongelmaksi tässä muodostuu tietosuoja, sillä yritys ei enää itse vastaa omista tiedoistaan.

## 7 YHTEENVETO

CRM tarkoittaa asiakkuuksien hallintaa, ja sille on muodostettu viisi eri määritelmää. CRM tulisi ymmärtää laajana ja kattavana määritelmänä, jolloin huomioidaan sekä järjestelmä että strategia. Kun CRM ymmärretään mahdollisimman laajasti ja sitä käytetään oikein, saavutetaan yrityksen toimintaa edistäviä hyötyjä.

CRM koostuu kolmesta osiosta: analyttisestä, operatiivisesta ja kollaboratiivisesta CRM:stä. Näiden rakenteidensa ansiosta CRM on hyvä työkalu pitkäaikaisten asiakassuhteiden hankintaan ja säilyttämiseen. Tietotekniikka on siis osa CRM:ää ja sen avulla voidaan hallita asiakkuuksia ja muodostaa suuresta määrästä asiakastietoja analyyseja päätöksenteon tueksi. CRM:llä onkin monia hyötyjä yritykselle. CRM:n tuomia hyötyjä ovat toiminnan parantuminen ja tehostuminen, kannattavien asiakkaiden tunnistaminen, pitkäaikaisten asiakkuuksien säilyttäminen, asiakkaiden parempi kohdentaminen sekä asiakkaille ja yrityksille syntyvän voiton maksimointi.

Hyödyistä huolimatta osa yrityksistä suhtautuu ennakkoluuloisesti CRM:ään. Tämä johtuu CRM-projektien pienestä onnistumisprosentista. CRM:n käyttöönotto vaatii onnistuakseen kaikkien näkökulmien huomioimista ja tasapainoista yhdistämistä. CRM:n onnistumiseen vaadittavat kriittiset menestystekijät liittyvätkin organisationaalsiin, teknologisiin ja asiakaskeskeisiin tekijöihin. Organisaation muutostarpeen ymmärtäminen ja järjestelmien integrointi ovat onnistumisen avaintekijöitä.

Vaikka CRM:ää ja sen hyötyjä on vaikea mitata ja onnistumisprosentti on pieni, on CRM:n käyttö yleistynyt varsinkin suurissa yrityksissä. Kuitenkin vuonna 2011 vain alle puolella suomalaisista yrityksistä oli käytössään CRM-järjestelmä. CRM:n vähäiseen käyttöön vaikuttaa paitsi yrityksen koko myös toimiala. Isoimmille yrityksille käyttö on helpompaa, sillä näillä on kehittyneemmät IT-järjestelmät ja enemmän pääomaa investointia varten kuin pienillä yrityksillä.

Tulevaisuudessa CRM:n käyttö tulee kuitenkin kasvamaan sekä pienillä että suurilla yrityksillä. Sen lisäksi itse CRM:n käyttötapa ja järjestelmä muuttuvat. Oman järjestelmän hankkimisen sijaan yritykset ostavat CRM:n toiminnot pilvipalveluina ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. CRM tulee myös kehittymään kohti sosiaalisempaa ja liikkuvampaa muotoa.

## LÄHTEET

Ahtola, J. 25.11.2011. CRM-järjestelmien kehityssuuntia. [Verkkosivusto]. [viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.marketvisio.fi/fi/tutkimukset/ohjelmistot/1038-crm-jarjestelmien-kehityssuuntia>>

Ang, L. & Buttle, F. 2006. CRM software applications and business performance. Database Marketing & Customer Strategy Management. Vol. 14, nro 1, s. 4–16.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Talentum Media Oy, Hämeenlinna, ISBN 978-952-14-1126-7. 260 s.

Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. 2009. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. International Journal of Research in Marketing. Vol. 26. nro 3, s. 207–215.

Bose, R. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems. Vol. 102, nro 2, s. 89–97.

Bull, C. 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. Business Process Management Journal, Vol. 9, nro 5, s. 592–602.

Business-Software. 2012. The future of CRM Cloud Computing. [Verkköjulkaisu]. Julkaistu 8.3.2012. [viitattu 30.0.2012]. Saatavissa: <<http://www.business-software.com/blog/the-future-of-crm-cloud-computing/>>

Buttle, F. 2008. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Second Edition. Butterworth-Heinemann. ISBN 978-1-85617-522-7. 552 s.

Chang, W.-L. 2011. iValue: A knowledge-based system for estimating customer prospect value. Knowledge Based Systems. Vol. 24, nro 8, s. 1181–1186.

Chen, H.-M. & Chen, Q. 2004. Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. Vol. 11, nro 4, s. 333–343.



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

Coreil, J., Mayard, G., Simpson, K. M., Lauzardo, M., Zhu, Y. & Weiss, M. 2010. Structural forces and the production of TB-related stigma among Haitians in two contexts. *Social Science & Medicine*. Vol. 71, nro 8, s. 1409–1417.

Desrizal. What is CRM. CRM Sap Business Partner Transastion Search Extract. [Verkkosivusto]. [viitattu 12.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.whatiscrm.biz/article-98-CRM-Sap-Business-Partner-Transastion-Search-Extract-.html>>

Forbes, A. 2011. The future of CRM: one size does not fit all. [Verkkójulkaisu]. Julkaistu 10.11.2011. [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.forbes.com/sites/sap/2011/10/11/the-future-of-crm-one-size-does-not-fit-all/>>

Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A. 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *Internal Journal of Information Management*. Vol. 31, nro 5, s. 437–444.

Helsingin seudun kauppakamari. 2011. Selvitys pk-yritysten tietotekniikan ja sähköisen liiketoiminnan tarpeista. Savion kirjapaino Oy, Kerava. ISBN 978-952-246-138-4. 57 s. [Verkkodokumentti]. [viitattu 14.3.2012]. Saatavissa: <[http://www.helsinki.chamber.fi/files/4378/Selvitys\\_pkyritysten\\_tietotekniikan\\_ja\\_sahkoisen\\_liiket\\_oiminnan\\_tarpeista\\_2011.pdf](http://www.helsinki.chamber.fi/files/4378/Selvitys_pkyritysten_tietotekniikan_ja_sahkoisen_liiket_oiminnan_tarpeista_2011.pdf)>

iEnterprises. Mobile Microsoft Dynamics – CRM PDA. [Verkkosivusto]. [viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.ienterprises.com/microsoft-crm-mobile>>

Ihanus, M.-L. 2008. . Salesforcella ohjelmistontappotalkoot. [Verkkójulkaisu]. Julkaistu 4.11.2008. [viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: <[http://www.tietokone.fi/uutiset/2008/salesforcella\\_ohjelmistontappotalkoot](http://www.tietokone.fi/uutiset/2008/salesforcella_ohjelmistontappotalkoot)>

ITNewsAfrica. 2009. Gartner predicts future of CRM. [Verkkójulkaisu]. Julkaistu 26.2.2009. [viitattu 31.1.2012]. Saatavissa: <<http://www.itnewsafrika.com/2009/02/gartner-predicts-future-of-crm/>>

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.-S. 2001. *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita Prima Oy. ISBN 951-37-3412-9. 359 s.

Kahraman, C., Kaya, T. & Öztayş, B. 2011. Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process. *Expert Systems with Applications*. Vol 38, nro 8, s. 9788–9798.

Kim, H.-S. & Kim, Y.-G. 2009. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, nro 4, s. 477–489.

King, S. F. & Burgess, T. F. 2008. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, nro 4, s. 421–431.

Ko, E., Kim, S. H., Kim, M. & Woo, J. Y. 2008. Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, Vol. 61, nro 1, s. 65–74.

Kotorov, R. 2003. Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, nro 5, s. 566–571.

Kumar, V., Rust, R. T. & Venkatesan, R. 2011. Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 28, nro 4, s. 281–294.

Lonoff Schiff, J. 2012. 8 CRM Trends You Need to Watch. [Verkkajulkaisu]. Julkaistu 2.2.2012. [viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: <[http://www.cio.com/article/699311/8\\_CRM\\_Trends\\_You\\_Need\\_to\\_Watch\\_](http://www.cio.com/article/699311/8_CRM_Trends_You_Need_to_Watch_)>

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C. 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, Vol. 49, nro 8, s. 913–945.

Merhout, J. W., Oppong, S. A. & Yen, D. C. 2005. A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology in Society*. Vol. 27, nro 3, s. 413–435.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Kariston kirjapaino Oy, Helsinki. ISBN 978-952-14-1523-4. 336 s.

Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*. Vol. 3, nro 2, s. 1–34.

Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol. 69, nro 4, s. 167–176.

Richards, K. A. & Jones, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, nro 2, s. 120–130.

Rousku, K. 2009. Nettipilvestä uusia palveluita. *MicroPC 1/2009*. [Verkkodokumentti]. [viitattu 30.0.2012]. Saatavissa: <<http://mikropc.net/nettilehti/pdf/2201200948.pdf>>

Sen, A. & Sinha, A. P. 2011. IT alignment strategies for customer relationship management. *Decision Support Systems*, Vol. 51, nro 3, s. 609–619.

Sivistyssanakirja 2002. Nykysuomen opas. 1. Painos. WSOY. WS Bookwell Oy, Juva 2002. ISBN 951-0-26783-X. 930 s.

Sohn, S. Y. & Lee, J. S. 2006. Cost of ownership model for a CRM system. *Science of Computer Programming*, Vol. 60, nro 1, s. 68–81.

Sun, W., Zhang, K., Chen, S.-K., Zhang, X. & Liang, H. 2007. Software as a Service: An Integration Perspective. *ICSOC 2007, Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 4749, s. 558–569.

TEKES. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. *Teknologiakatsaus 111/2001*. Paino-Center Oy. ISBN 952-457-041-6. 60 s. Saatavissa: <[www.tekes.fi/julkaisut](http://www.tekes.fi/julkaisut)>

Tilastokeskus, 2008. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2008. Liiketoiminnan sähköistyminen. [Verkojulkaisu]. Julkaistu 18.12.2008. [viitattu 16.2.2012]. Saatavissa: <[http://www.stat.fi/til/icte/2008/01/icte\\_2008\\_01\\_2008-12-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/icte/2008/01/icte_2008_01_2008-12-18_tie_001_fi.html)>

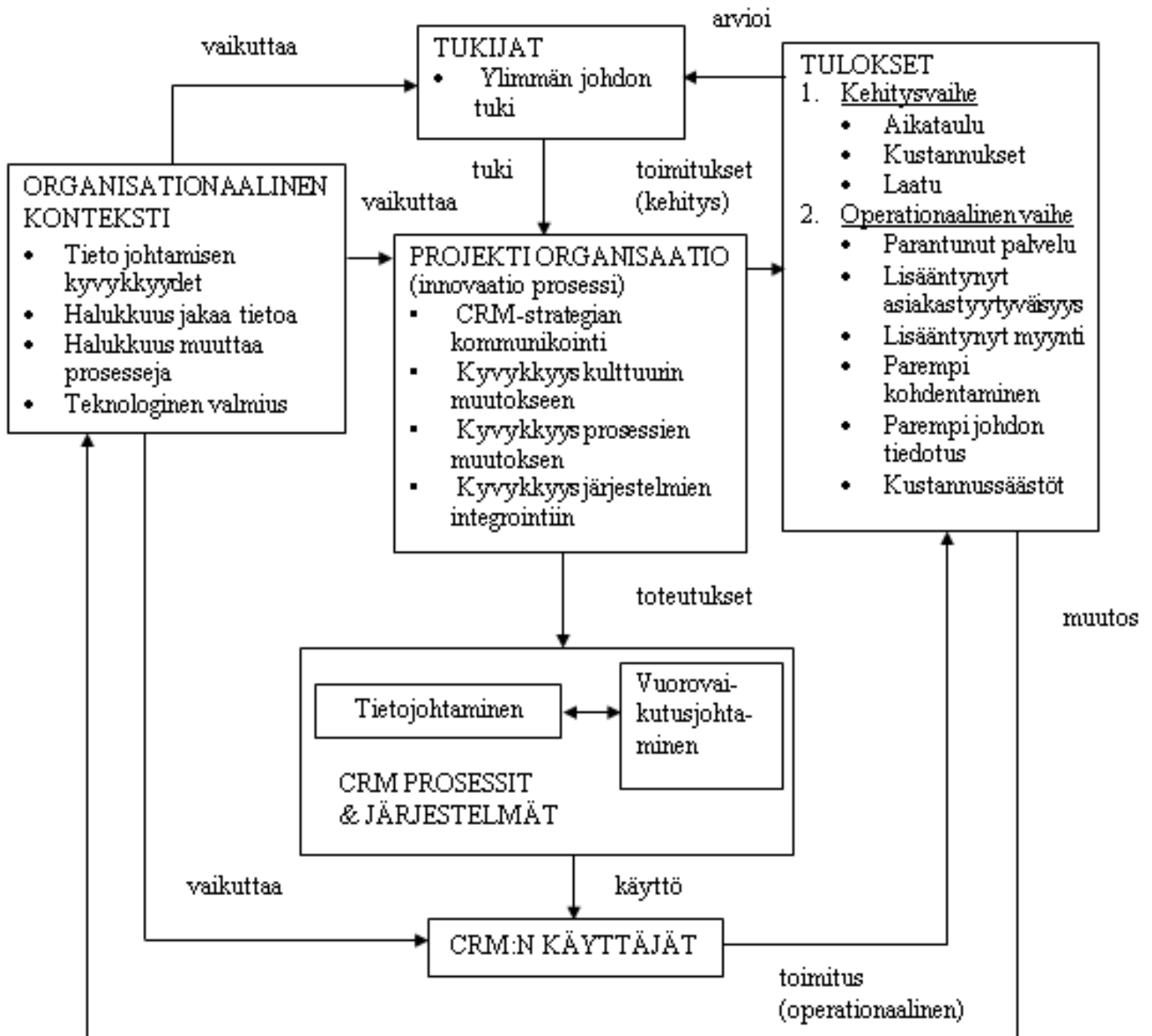
Tilastokeskus 2011a. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2011. Liitekuvio 38. Yrityksellä käytössä asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmä (CRM) keväällä 2011, osuus kaikista luokan yrityksistä. [verkkajulkaisu]. Julkaistu 24.11.2011. [viitattu: 16.2.2012]. Saatavissa: <[http://www.stat.fi/til/ict/2011/ict\\_2011\\_2011-11-24\\_kuv\\_038\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2011/ict_2011_2011-11-24_kuv_038_fi.html)>

Tilastokeskus 2011b. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2011. Johdanto. [Verkkajulkaisu]. Julkaistu 24.11.2011. [viitattu: 16.2.2012]. Saatavissa: <[http://www.stat.fi/til/ict/2011/ict\\_2011\\_2011-11-24\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2011/ict_2011_2011-11-24_kat_001_fi.html)>

Visma-sivusto. Visman tilitoimistoratkaisu. [Verkkosivusto]. [viitattu 17.3.2012]. Saatavissa: <<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/toimialaratkaisumme/Tilitoimistot/Overview/>>

Xu, M. & Walton, J. 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data System*. Vol. 105, nro 7, s. 955–971.

LIITE I. CRM-innovaation käsitteellinen malli (King & Burgess 2008, s. 424)



LIITE II. Teorettinen syy-seuraussuhde kartta (Kim & Kim 2009, s. 479)

