



LUT School of business and management

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatin tutkielma

CRM järjestelmän hyödyntäminen asiakastiedon hallinnassa

Using CRM – system in customer knowledge management

9.5.2016

Tekijä: Elina Könkkölä

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Elina Könkkölä Opiskelijanumero: 0421501

Tutkielman nimi: CRM-järjestelmän hyödyntäminen asiakastiedon hallinnassa

Akateeminen yksikkö: Lut School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Avainsanat: asiakastieto, CRM, asiakassuhteiden hallinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, miten yritys voi hallita asiakastietoa sähköisen CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä on jo käytössä monissa yrityksissä, ja sen tarve on laajasti tunnustettu. Vaikka yritys on ottanut käyttöön sähköisen CRM-järjestelmän, se ei välttämättä vastaa kaikkiin organisaation asetettuihin vaatimuksiin tai odotettuihin lopputuloksiin. Teknologia tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittää asiakkaisiinsa läheisemmän suhteen linkittämällä yhteen yrityksen eri osastot tietoa levittämällä. Tämän avulla pyritään luomaan eri asiakasrajapintojen vuorovaikutustilanteisiin prosessit, joita ovat tässä työssä asiakastiedon hankinta, analysointi, levittäminen, jotka mahdollistavat asiakkaiden onnistuneen johtamisen. Lopulta teknologia on se tekijä, joka parantaa yrityksen kykyä panna käytäntöön CRM-prosesseja ja hallita asiakkaitaan.

Asiakastieto on perusta, kun yrityksen toimintaa asiakkaiden kanssa ryhdytään kehittämään. Se, miten organisaation jäsenet levittävät asiakastietoa, on hyvin tärkeää yrityksen liiketoiminnan operaatioiden ja strategian kannalta, kun halutaan ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Asiakastiedon hyödyntämisen avulla pyritään kasvattamaan tuottoja asiakkaalta yritykselle ja parantamaan yrityksen suorituskykyä. Asiakastietoa hankitaan ja analysoidaan yrityksissä jo hyvin, ja järjestelmät mahdollistavat melko tehokkaan levittämisen yrityksen eri osastoille ja työntekijöille.

Käytännössä asiakastiedon hallinta ei toteudu yrityksissä kuitenkaan vaadittavan hyvin. Analysoitua tietoa ei saada integroitua toimintaan ja hyödynnettyä tarpeeksi syvällisesti toiminnassa. Ongelmana on laadukkaan tiedon levitys ja järjestelmien integrointi sekä yhtenäistämisen kalleus. Johdon tulisikin tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia tarvittavista CRM-järjestelmän ominaisuuksista asiakastiedon hallintaan, jotta toiminnot saadaan virtaviivaistettua yhteen.

ABSTRACT

Author: Elina Könkkölä Student number:0421501

Name of the thesis: Using CRM – system in customer knowledge management

Academic Faculty: LUT School of Business and Management

Degree Program: International business and marketing

Mentor: Hanna Salojärvi Keywords: Customer knowledge, CRM, customer relationship management

The purpose of this Bachelor thesis is to study how to use CRM system in customer knowledge management. The CRM system is already used in numerous companies and the need of such system is highly recognized. Even though the company has implemented a technological CRM system, it might not respond to the demands or expectations which have been put to the system. The technology provides a possibility to develop a closer relationship with the customer by linking together different departments of the company, by sharing information. By doing this, the company tries to create processes, which in this research are capturing, analyzing and sharing information, to the touch points of customer interactions. Finally, the technology is a feature which will enhance the ability to execute CRM processes and manage the company's customers.

When the company starts to develop the business with its customers it needs customer data. The way the members of the organization share information is critical when considering the strategy and operations of the company. Especially when the company tries to maintain competitiveness. By using the customer knowledge, the company strives to increase the revenues and improve the company's performance. The capturing and analyzing of customer knowledge is already executed rather well in the companies and the systems enable quite effective sharing through the company's departments and employees.

However, the management of customer knowledge does not actualize as well as expected in practice. The analyzed knowledge does not become integrated to the business well enough and the use of knowledge is incomplete. The reasons for that were the problems of sharing the qualitative information and the integration of technological systems since it is a very expensive process. The managers should make long term planning and consider which CRM applications are necessary for managing the customer knowledge so that the processes will work seamless.

Table of Contents

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat	5
1.2	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
1.4	Kirjallisuuskatsaus	8
2	Asiakastiedon hallinta CRM – järjestelmän tuella	10
2.1	CRM rooli asiakastiedon hallinnassa	10
2.2	CRM – järjestelmän ominaisuuksia.....	11
2.3	CRM – järjestelmän hyödyntäminen	12
2.3.1	Strateginen CRM.....	12
2.3.2	Operatiivinen CRM.....	12
2.3.3	Analyttinen CRM	13
2.4	Asiakastiedon hallinnan vaiheet.....	14
2.4.1	Asiakastiedon hankinta	15
2.4.2	Asiakastiedon analysointi	16
2.4.3	Asiakastiedon levittäminen.....	17
2.4.4	Asiakastiedon hyödyntäminen.....	18
3	Asiakastiedon hallinta yrityksissä.....	19
3.1	Taustatiedot haastattelusta.....	19
3.2	Asiakastiedon hankinta yrityksissä	20
3.3	Asiakastiedon analysointi yrityksissä	21
3.4	Asiakastiedon levittäminen levittäminen yrityksissä.....	24
3.5	Asiakastiedon hyödyntämisestä yrityksissä	26
4	Johtopäätökset	29
4.1	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita	31
	Lähdeluettelo.....	31
	Liitteet.....	36

Kuvaluettelo

Kuva 1: CRM arvontuottamisprosessi CRM – järjestelmän avulla (Keramati et al. 2010)

Kuva 2: Teoreettinen viitekehys

Kuva 3: Asiakashallinnan vaiheet (Campbell 2003)

Kuva 4: Tiedon analysoinnin strategian tukena

Kuva 5: Analyttinen asiakastieto Ranjan & Bhatnagar (2011) mukaillen

Liiteluettelo

Liite 1: Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Yritykset ovat tunnistaneet CRM- järjestelmien tärkeyden liiketoiminnassa (Bose 2005). CRM - järjestelmän avulla yritykset pyrkivät lisäämään asiakkaidensa lojaalisuutta ja vahvistamaan kilpailuasemaa markkinoilla (Bueren et al. 2005). Tämän lisäksi CRM – järjestelmiä hyödynnetään arvioimaan yrityksen tietyn hetken tilannetta ja asiakkaiden tuottavuutta (Campbell 2003). CRM - kentällä tapahtuva tutkimus painottaa tiedon johtamisen tärkeyttä, kulttuurillista muutosta organisaatiossa asiakasorientoituneempaan suuntaan (King & Burgess 2008). Tämän takia on tärkeää, että yritykset onnistuvat hallitsemaan asiakastiedon johtamista onnistuneesti.

Tutkimuksissa esiintyvät käsitteet asiakastieto (customer information) ja asiakastietämys (customer knowledge) eroavat toisistaan sen suhteen, miten tietoa hyödynnetään toiminnan tukena. Asiakastietämys on muokattua asiakastietoa, jota on muovattu käyttöön sopivaksi. (Garcia- Murilla & Annabi 2002) Lisäksi asiakastiedon muodostaminen tarvitsee monimutkaisempia analyyseja ja näkemyksiä (Khodakamari & Chan 2013). Käsittelemätöntä raakatietoa, jota kerätään yrityksen järjestelmiin, kutsutaan dataksi (Khodakamari & Chan 2013). Käsitellystä tiedosta, eli asiakastietämyksestä käytetään tässä työssä jatkossa termiä asiakastieto ja käsittelemättömästä tiedosta käytetään termiä data.

Asiakastieto on yhteydessä asiakastarpeisiin. Asiakastietoa olisi hyvä kerätä talteen tietokantoihin monesta eri lähteestä sekä hyödyntää eri tarkoituksiin. Asiakastietoa voidaan kerätä asiakkaan demografisista yksityiskohdista, ostokäyttäytymisestä tai muusta ulkoisesta lähteestä. Demografisien yksityiskohtien etuna on, että niitä pystytään keräämään ja hyödyntämään nopeasti asiakkaiden interaktioista. (Ranjan & Bhatnagar 2011) Lopulta asiakastiedosta kehittyi laaja-alaista, kun se on hankittu monesta eri kanavasta. Lisäksi asiakastieto voi olla näkyvää tai näkymätöntä (Tanner 2005). Näkyvän tiedon kerääminen voidaan automatisoida ja siihen pystytään reagoimaan reaaliaikaisesti (Gupta et al. 2000). Näkymätön tieto on taas henkilökohtaista, johon vaikuttaa aiemmat kokemukset ja havainnot ympäristöstä ja sen kerääminen on haastavampaa (Bueren et al. 2005). Asiakastiedon hallinnan avulla saadaan siis tiedon hyödyntämisestä prosessi yritykseen, kun jo kerätyn tiedon avulla tuotetaan uutta tietoa ja näin rikastetaan olemassa olevaa tietoa. Tämän takia on tärkeää, että asiakastietoa kerätään, jotta liiketoiminnan tueksi saadaan monipuolista informaatiota, joka ruokkii itseään.

CRM - termille ei ole muodostunut yhtä yksiselitteistä määritelmää. Sille on kuitenkin luotu useita viitekehyksiä tutkijoiden artikkeleissa. Tutkimuksista voidaankin löytää kaksi lähestymistapaa käsitteeseen. Ensinnäkin CRM voidaan ajatella tarkoittavan yrityksen strategiaa, joka on suunniteltu hoitamaan asiakassuhteita. Toiseksi se voi tarkoittaa myös asiakashallinnan prosessien hallintaan suunniteltua teknologiaa, jonka avulla asiakkaista kerätään ja analysoidaan tietoa liiketoiminnan prosessien tueksi. (Bose 2002; Payne & Frow 2005; Tan et al. 2002) Kaiken kaikkiaan CRM – järjestelmää ja siihen liittyvää filosofiaa voidaan pitää investointina, joka tukee yrityksen työntekijöiden toimintaa. (Bueren et al. 2005). Tämän takia on tärkeä tarkastella sitä, miten CRM tukee sekä filosofiana, että teknologiana parhaiten työntekijöiden toimintaa.

Teknologisena järjestelmänä määriteltynä CRM tarkoittaa yrityksen teknologioiden integraatiota, jotka toimivat yhdessä yrityksen tietokannan kanssa, sekä liiketoiminnan prosesseja, joita hyödynnetään asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Monikanavainen järjestelmä on tärkeä osa CRM – prosessia, koska se yhdistää liiketoiminnan strategian ja arvonluontiprosessin ja muuttaa ne toiminnoiksi, jotka tuottavat lisäarvoa. (Payne & Frow 2005) Moderni ja integroitu CRM – järjestelmä yhdistää tyypillisesti monta tietolähdettä, esimerkiksi markkinointiohjelmaa, kilpailija- ja markkinatietoa, ja järjestelmällä on organisaatiossa monta käyttäjää (Stein & Smith 2008). CRM:stä tuotettavaa tietoa hallitaan sähköisten järjestelmien avulla. Lopulta relevantti ja toimintaa tukeva tieto asiakkaista jaetaan organisaation eri osastojen käytettäväksi (Payne & Frow 2005). Teknologian ollessa välttämätön osa asiakastiedon hallintaa tulisi sen olla helppokäyttöistä asiakkaille. On huomattava, että järjestelmän osien on oltava hyödyllisiä.

Kehittynyt teknologia mahdollistaa tehokkaammat järjestelmät asiakastiedon keräämiseksi (Tanner et al. 2005). Teknologia on tärkeä osa CRM – järjestelmiä, ja yrityksiltä edellytetään nykyään CRM - järjestelmän hyödyntämistä, jotta se voi hallita suurta määrää asiakasdataa ja muokata sitä tehokkaasti (Hunter & Perreault 2006; Jayachandran et al. 2005). CRM - järjestelmän implementoinnin tulisikin kasvattaa yrityksen kykyä ja halukkuutta jakaa tietoa yrityksen eri osastojen läpi (King & Burgess 2008). CRM -teknologia on suunniteltu erityisesti tilanteisiin, joissa yritys ja asiakas kohtaavat ja käyvät vuorovaikutusta (Ngai 2005). Ngain (2005) mukaan teknologian avulla kerättyä tietoa asiakkaista voidaan hyödyntää yrityksen strategisissa suunnitelmissa esimerkiksi markkinointikampanjoissa tai tuotesuunnittelussa. Yritys voi asiakastiedon avulla hankkia syvemmän ymmärryksen asiakkaan todellisista tarpeista ja odotuksista. Tietoa tulee kerätä useammasta lähteestä ja

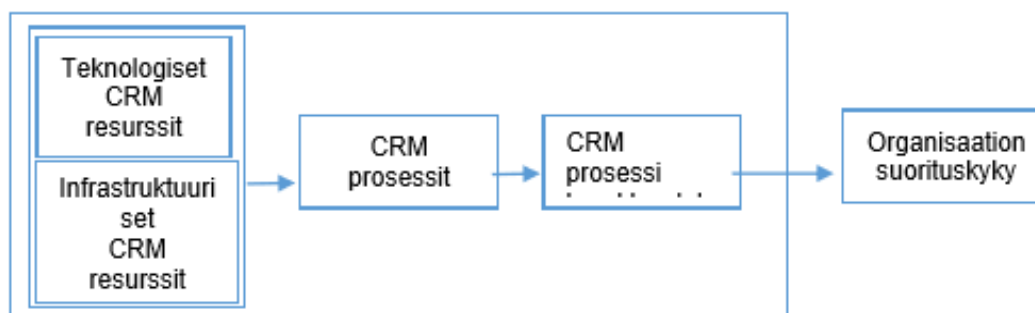
kommunikaation olla molemmin puoleista asiakkaan ja yrityksen välillä (Garcia- Murillo & Annabi 2002). Kaiken kaikkiaan asiakastiedon avulla kehitetään yrityksen tuotteita ja/tai palveluja sekä asiakaspalvelua vastaamaan asiakkaan odotuksia (Garcia- Murilla & Annabi 2002). Paremman ymmärryksen saavuttamiseksi onkin tärkeää, että järjestelmät ja niille asetetut odotukset vastaavat, että teknologian tuoma potentiaali hyödynnetään, ja että tieto saatetaan loppuun asti yrityksen hyödyksi ja tuotteiksi. Tässä työssä tarkastellaan edellä kuvattua prosessia ja kartoitetaan mahdollisia ongelmia, jotka estävät tiedon päätyksen todelliseksi hyödyksi.

Mitä enemmän asiakkaat vaikuttavat liiketoimintaan, sitä enemmän asiakkaiden liikkeitä tulisi ennustaa, koska yrityksen taloudellinen suorituskyky kehittyy parantuneen asiakastyytyväisyyden avulla (Zeynep & Toker 2012). Yrityksellä onkin oltava osaamista hyödyntää CRM – teknologiaa oikein, jotta se luo kilpailuetua (Diffley & McCole 2015). Kuten on jo yleisesti tutkittu, uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa, kuin vanhojen asiakkaiden ylläpitäminen, joten muotoillut myyntitoimet kannattaa kohdistaa heihin (Chen & Popovich 2003). Tästä voidaan päätellä, että CRM – järjestelmän avulla pyritään erityisesti parantamaan vanhoja asiakkuuksia, sen sijaan, että huomattavia resursseja kohdistettaisiin uusasiakashankintaan. Tähän liittyen myös Tan et al. (2002) toteavat, että asiakkaista saatavan tiedon avulla ei välttämättä pyritä myymään suurempia määriä tarjoamaa, vaan toteuttamaan myynti järkevämmiin ja kustannustehokkaampiin. Tämän voi päätellä olevan erityisesti perusteena silloin, kun myydään kohdistettuja palveluja tai tuotteita, varsinkin B2B – puolella, kun asiakkaita voi olla vähemmän kuin tavallisilla kuluttajamarkkinoilla. Näin ollen voidaan todeta, että hyvin muotoiltujen prosessien avulla saadaan yrityksen resursseja vapautettua muuhun käyttöön.

Strategisen tason CRM tukee yrityksen tavoitteita ja prosesseja, joita käytetään, kun suunnitellaan yrityksen liiketoimintaprosesseja (Payne & Frow 2005). Se toimii vipuvoimana eri toimintojen tukena, jotta maksimoidaan asiakasvuorovaikutusten tuottavuus (Chen & Popovich, 2003). CRM – järjestelmän perusfilosofia on luoda liiketoiminnan prosessien johtamisen avulla asiakaskannattavuutta, elinkaaren arvoa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä (Chen & Popovich, 2003).

Asiakkaan arvonluontiprosessi on kasvattanut merkitystään yrityksissä ja palveluista tehdään entistä personoidumpia. Tutkijoiden Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) mukaan vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on muuttumassa paikaksi, jossa asiakkaan arvonluonti tapahtuu. Vuorovaikutuksen välityksellä asiakas vaikuttaa kaikkiin yrityksen

prosesseihin. Arvonluomiseksi relevantti tieto voi siis olla missä tahansa järjestelmissä, eikä ainoastaan perinteisissä myyntipisteissä. Järjestelmien avulla saadaan tietoon asiakkaiden odotukset ja niihin vastaamalla luodaan lisää arvoa asiakkaalle. (Prahalad & Ramaswamy 2004). Kun asiakkaan käytöstä voidaan ymmärtää, kasvattaa se yrityksen kykyä muotoilla sopivia palveluja asiakkaille. Tätä varten yritysten tulisi oppia asiakkaista, jotta he pystyvät tarjoamaan asiakasarvoa asiakkailleen (Jones & Shandiz 2015).



Kuva 1. CRM arvontuottamisprosessi CRM – järjestelmän avulla (Keramati et al., 2010)

Yrityksen arvontuottamiseen kuuluu CRM- järjestelmän osien integraatio toisiinsa. Tätä tarkastellaan kuvan yksi mukaisissa vaiheissa. Aluksi CRM – järjestelmän prosessit yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla parannetaan yrityksen kyvykkyksiä hyödyntää CRM – prosesseja. Tämä johtaa lopulta koko organisaation suorituskyvyn paranemiseen (Keramati et al. 2010). CRM voidaan katsoa olevan yrityksen liiketoimintaan merkittävästi vaikuttava osa, jonka toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Mahdolliset ongelmat tässä prosessissa olisikin hyvä tunnistaa, sillä se voi vaikuttaa lopulta koko yrityksen toimintaan.

Vaikka yritys on ottanut käyttöön sähköisen CRM – järjestelmän, se ei välttämättä vastaa kaikkiin organisaation asetettuihin vaatimuksiin tai odotettuihin lopputuloksiin (Navimipour. & Soltani, 2016; Jayachandran et al. 2005). Gartner Research Groupin tutkimuksen mukaan jopa puolet CRM projekteista epäonnistuvat tuottamaan sille asetettuja tuloksia (Campbell 2003; Rodriguez & Honeycutt, 2011). Kriittisenä tekijänä epäonnistumisen takana oli heikko kyky päästä käsiksi relevanttiin tietoon (Campbell 2003). Muita syitä CRM – järjestelmän epäonnistuneeseen käyttöön on tiedon muokkaamisen tärkeyden aliarviointi ja sen hyödyntämättä jättäminen (Kale 2004). Tämän takia onkin aihetta tutkia, miksi hyödyt jäävät

saavuttamatta, ja voitaisiinko järjestelmää hyödyntää paremmin yrityksen toiminnan tukemiseen.

Tutkimus koostuu neljästä kappaleesta. Seuraavaksi opinnäytetyö etenee johdannon kappaleeseen, jossa käsitellään työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja -menetelmät. Tämän jälkeen seuraa kirjallisuuskatsaus, jolla luodaan näkemys aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kappaleessa kaksi käsitellään teoriaa liittyen CRM – järjestelmän ominaisuuksista, jonka jälkeen tarkastellaan asiakashallinnan vaiheita. Kappaleessa kolme perehdytään haastattelusta saatuun tietoon ja tarkastellaan niitä teorian tuella. Lopuksi seuraavat johtopäätökset, jossa kootaan työ lopuksi yhteen.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat

Työn tarkoituksena on selvittää, miten CRM - järjestelmän avulla voidaan tuottaa asiakastietoa yrityksen toimintaa ohjaavaksi resurssiksi. Tarkoituksena on hahmottaa, mitä vaiheita ja mahdollisia ongelmia tähän prosessiin kuuluu. Lopuksi myös luodaan ehdotus, miten tätä prosessia voitaisiin parantaa.

Päätutkimuskysymys:

Miten CRM järjestelmän avulla voidaan tukea B2B - yritysten asiakastiedon hallintaa?

Tämän ohella tarkastellaan, mitä esteitä prosessissa ilmenee, ja onko siinä havaittavissa kriittisiä tekijöitä, joita parantamalla asiakastiedon hallintaa on mahdollista kehittää.

Alatutkimuskysymykset:

Miten CRM - järjestelmä tukee asiakastiedon hankintaa, levittämistä ja hyödyntämistä?

Miten asiakastiedon hallintaa tulisi kehittää?

1.2 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Työn teoreettinen viitekehys tarkastelee, mitä vaiheita asiakastiedon hallintaan liittyy ja kuinka CRM ja sen eri tasot tukee tätä prosessia ja tuottaa asiakkaista relevanttia tietoa.



Kuva 2: Teoreettinen viitekehys

Viitekehys lähtee liikkeelle asiakkaista kerättävä tiedosta, jota muokataan CRM – järjestelmän avulla. Asiakastiedon hallinta on jaettu kolmeen vaiheeseen: tiedon hankinta, tiedon analysointi ja tiedon levittäminen. Asiakastiedon hallintaa tukee CRM – järjestelmä, joka sisältää kolme eri CRM – tasoa; operatiivinen, analyttinen ja strateginen, ja jonka avulla pyritään vastaamaan yrityksen tarpeisiin. Lopulta nämä vaiheet tulisi hyödyntää yrityksen toiminnassa.

CRM – järjestelmän implementoinnista on runsaasti tutkimuksia, joissa käsitellään syitä prosessin epäonnistumiseen ja hidasteita prosessin onnistuneeseen implementointiin. CRM – järjestelmän, kuten muidenkin sähköisten järjestelmien, implementointi on haastava prosessi, johon yrityksen pitää sitoutua ja varata tarpeeksi aikaa (Franklin, 2015). CRM – järjestelmän onnistunut implementointi vaatii yritykseltä myös muutosta organisaatiokulttuurissa (Chen & Popovich 2003). Tutkijat Xu ja Walton (2005) määrittelevät tarkemmin muutokset organisaatiossa tarkoittavan muutosta strategiassa, rakenteissa ja prosesseissa, joita pitää muuttaa uuden sovelluksen myötä yritykseen sopivaksi. Järjestelmälle asetetut tavoitteet jäävät usein saavuttamatta, jos ainoastaan tietojärjestelmä implementoidaan ja unohdetaan muu tuki asiakassuhteiden johtamiselle (Campbell 2003). Tässä työssä oletetaan kuitenkin, että yritys on onnistunut implementoimaan järjestelmän onnistuneesti ja järjestelmän käyttö on jo jossain määrin vakiintunutta. Implementointiprosessiin ei paneuduta tätä syvällisemmin tässä opinnäytetyössä.

Organisaatiokulttuuri on tärkeä näkökulma, kun tarkastellaan, kuinka yritys pystyy levittämään tietoa (Gupta 2000) ja CRM- kentällä tapahtuva tutkimus painottaakin tiedon johtamisen tärkeyttä ja kulttuurillista muutosta organisaatiossa asiakasorientoituneempaan

suuntaan (King & Burgess 2008). Tiedon levittäminen onkin yksi kriittisistä tekijöistä, kun tarkastellaan CRM asiakashallinnan onnistumista. Asiakastiedon hallinnan kehittämiseen ei kuitenkaan perehdytä yrityksen organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tyyliltään kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus helpottaa tutkimuksen syvällisten ja yksityiskohtaisten seikkojen ymmärtämistä. Laadullinen tutkimus koostuu kolmesta aineistonkeruumenetelmästä: haastatteluista, suorasta observoinnista ja kirjallisista dokumenteista. (Metsämuuronen, 2008) Metsämuuronen (2008) mukaan haastattelu voi olla joko lomakehaastattelu eli strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelua käytetään tilanteessa, jossa aihe on arka tai intiimi. Se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa ei ole ennalta tarkasti määritetty. Avoimen haastattelun kysymysten asettelu on tyyliltään vapaampi ja vastaajien määrä on pieni. Avoimien kysymysten tavoitteena on, että tutkija ymmärtää ja tallentaa haastateltavien ihmisten näkökulmia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta ilman ennalta määrättyjä asenteita asiasta (Patton 2002).

Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, johdettua ja motivoitua (Metsämuuronen 2008). Kun aineistoa kerätään, tutkijat luovat ensin viitekehyksen, jonka sisällä ihmiset vastaavat aiheeseen omien näkökulmien ja kokemuksensa perusteella (Patton 2002). Haastattelu eroaa normaalista keskustelusta siten, että haastattelu on etukäteen suunniteltu tilanne ja jälkeempään suunnitelman mukaan analysoitu (Brinkmann 2013).

Laadulliselle tutkimukselle on Pattonin (2002) mukaan ominaista, että sen tulokset raportoidaan pidempinä ja yksityiskohtaisempina kuin määrällisen tutkimuksen tulokset. Lisäksi analysoidut tulokset ovat sisällöltään vaihtelevampia (Patton 2002). Laadullisen tutkimuksen vastausten analysointi on haastavampaa, koska ne eivät ole systemaattisia tai standardisoituja. Aineistosta voi löytyä ristiriitaista tietoa, kun tuloksia analysoidaan, mikä johtuu siitä, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin (Alasuutari, 2011). Haastatteluaineiston analysoinnissa on myös haastavaa pelkistää suuri aineistomäärä järkeviin osiin, joita voi analysoida ja raportoida kätevästi (Brinkmann 2013). Laadullisen tutkimuksen tekemistä voi haitata tutkijan ennakoasenne tutkimuskohteeseen tai henkilökohtaisen elämän tapahtumat, jotka voivat aiheuttaa häiriötekijöitä haastateltavan asenteisiin (Metsämuuronen 2000).

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, koska se sopii tilanteeseen, jossa halutaan kartoittaa tutkittavaa aluetta ja kuvaavia esimerkkejä (Metsämuuronen 2008). Haastattelussa tuotetaan suoria lainauksia ihmisiltä heidän kokemuksistaan, tunteista ja tiedosta. Aineisto kerätään yleensä kenttäyönä (Patton 2002). Alasuutari (2011) esittää, että yleistämisen sijaa laadullisessa tutkimuksessa yhteydessä tulisi puhua tulosten suhteuttamisesta tutkittavaan aiheeseen. Haastattelu toteutettiin CRM – konsultaatiota tarjoavan yrityksen pitkäaikaiselle työntekijälle, jolla selvitettiin yritysten tilaa hänen kokemuksensa perusteella. Henkilö on nähnyt monien yritysten arkea CRM – järjestelmän käytöstä ja nimenomaan tämän käytön ongelmakohtia. Näin saavutetaan kuva yritysten tilanteesta ja avointen kysymysten avulla on tarkoitus johdattaa haastateltava haluttuun teemaan, mutta mahdollistetaan omien kokemusten kertominen ja mieleen tulevien asioiden tallentaminen, ilman suurempaa ohjailua.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuudessa on paljon tutkimuksia CRM: stä eri näkökulmista. Termille on pyritty luomaan määritelmä eri tutkimusten perusteella ja Ngain (2009) tutkimuksessa tähän on käytetty hyödyksi 87 aiheeseen liittyvää artikkelia. Tämän avulla he ovat pyrkineet luomaan raamit määritelmälle. Kartoitetuista tutkimuksissa yhtenäistä on, että CRM avulla pyritään integroimaan toiminnot yhteen, jonka avulla tuotetaan asiakaskasuarvoa yritykselle. Tutkimuksissa tuli ilmi myös, että asiakassäilyvyyttä painotetaan paljon, kun puhutaan CRM hyödyistä. Datan käsittelyohjelmat ovat kasvava trendi maailmanlaajuisesti ja mahdollistavata tiedon kokonaisvaltaisen hyödyntämisen. (Ngai et al. 2009).

Mithas et al. (2005) taas käsittelevät artikkelissaan, kuinka CRM vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Ensinnäkin sen todetaan jäljittävän asiakaskäyttäytymistä ja helpottaa organisaatiota oppimaan asiakkaista. CRM järjestelmät vaikuttavat todennäköisemmin asiakastiedon hankintaan, kun ne on integroitu hyvin toimitusketjuun. Artikkelin tuloksien avulla on päätelty, että CRM sovellusten implementointi ja käyttö helpottaa yrityksiä keräämään asiakastietoa ja tämä tieto helpottaa yritystä parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Kaiken kaikkiaan yritys, joka investoi CRM – järjestelmään saavuttaa selkeitä näkymättömiä hyötyjä, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä kilpailluilla markkinoilla. (Mithas et al. 2005)

Khodakarami & Chan taas erottavat artikkelissaan markkinointiammattilaisten ajaman suhteelliset CRM prosessit, eli jotka koostuvat asiakastiedon hallinnan vaiheista, ja CRM

teknologian käsittelevät artikkelissaan sitä, kuinka CRM – järjestelmä tukee asiakastiedon luomista. Yritys hyötyy teknologiasta ja monivaiheinen CRM –teknologia helpottaa työntekijän oppimista. Tämän lisäksi suhteelliset CRM prosessit auttavat yritystä käymään vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sellaisella tavalla, joka on johdonmukainen CRM vaatimusten kanssa. Kun asiakassuhteiden suorituskykyä/toimintakykyä parannetaan prosessit ovat välttämätön osa sitä, ja teknologia tukee tätä prosessia. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että CRM käyttöönottoa ei tule ajaa teknologia edellä vaan ennemmin käyttäjäystävällisesti ja priorisoimalla ainoastaan muutamaa sovellusta. Tutkimuksen tulosten mukaan yritykset kokivat selvästi, että CRM järjestelmä helpotti asiakastiedon hankintaa ja tallentamista, sekä analyysien avulla päätösten tekemistä. (Khodakarami & Chan 2013)

2 Asiakastiedon hallinta CRM – järjestelmän tuella

Tämän osiossa käsitellään asiakastiedon hallinnan ja CRM - järjestelmän ominaisuuksia. Ensin tarkastellaan CRM – järjestelmän roolia asiakastiedon hallinnassa. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin CRM – järjestelmän ominaisuuksia, jonka jälkeen tarkastellaan CRM kolme eri tasoa: strateginen, operatiivinen ja analyttinen, minkä jälkeen tarkastellaan asiakastiedon hallinnan vaihteita. Asiakastiedon hallinnan vaihteita on myös kolme: hankinta, analysointi ja levittäminen.

2.1 CRM rooli asiakastiedon hallinnassa

Asiakastiedon hallinta tarkoittaa tiedon muokkaamista, hallintaa, kategorisointia ja jakamista organisaatioissa. Yritysten on asiakastiedon keräämisen lisäksi tiedettävä, kuinka he hyödyntävät tietoa tarkoituksenmukaisesti siten, että saavutettavat hyödyt maksimoituvat. Yritysten täytyy muodostaa yhteyksiä jäsenllyyn ja jäsenlelemättömän tiedon välille, kun he harkitsevat, miten hyödyntää tietoa ratkaisemaan tietty ongelma tai tilanne. (Gupta et al. 2000). Menestyvät yritykset tarvitsevat dynaamisia kyvykkyyskäsiä, jotta tietoa pystytään luomaan, hankkimaan ja integroimaan (Khodakamari & Chan 2013).

CRM – sovellukset ottavat irti kaiken hyödyn teknologisista innovaatioista ja niiden kyvystä kerätä ja analysoida dataa asiakaskäyttämismisestä, tulkita asiakkaan käyttämymistä ja kehittää ennakoivia malleja ja vastata oikea-aikaisesti ja tehokkaasti muotoilulla kommunikaatiolla. Tehokkaan CRM-järjestelmän muita ominaisuuksia on sen kyky tuottaa yksilöityjä raporteja johdolle, täsmällinen ja nopea pääsy tietoon sekä varmistaa, että tieto on laadukasta ja mahdollinen epämääräinen tieto poistetaan. Lopulta tavoitteena on asiakkaan ylläpitämisen mallintaminen (Chen & Popovich, 2003). CRM – järjestelmän teknisiin vaatimuksiin pitää kiinnittää huomiota, kun sen avulla käsitellään asiakastietoa (Khodakamari & Chan 2013). Kun CRM – resursseja sovelletaan tehokkaasti, ne tarjoavat strategista ja operationaalista hyötyä, esimerkiksi yksilöllistä kustomointia ja uusia tuotteita tai palveluja (Keramati et al. 2010).

Yritykseen implementoidun CRM – järjestelmän avulla kerätään ja käytetään tietoa hyväksi kaikilta asiakaskontakteilta, tavoitteena muodostaa laaja käsitys asiakkaasta ja tehdä täsmällisiä markkinatoimia (Payne & Frow 2005). Organisaatioissa CRM – järjestelmää voidaan myös käyttää yksinkertaisesti ainoastaan ratkaisuna yhdistämään erilliset tietokannat kohdentamaan panokset yhteen paikkaan (Chen & Popovich 2003).

2.2 CRM – järjestelmän ominaisuuksia

Teknologiset ominaisuudet ovat tärkeä osa CRM – järjestelmää. Teknologia linkittää yhteen tukifunktiot, esimerkiksi talouden ja logistiikan ja asiakasrajapinnassa toimivat osastot ja tarjoaa tätä kautta eri asiakasrajapintoihin interaktioiden tehokkaan johtamisen. Lopulta teknologia on se tekijä, joka parantaa yrityksen kykyä panna käytäntöön CRM - prosesseja. CRM työkalu auttaa yrityksiä syöttämään älykkyyttä läpi eri asiakkaiden rajapinnoista ja vaikuttamaan tuloksiin asiakkaista Zablah. (Zablah et al. 2004) Jotta CRM – järjestelmää voidaan käyttää onnistuneesti, yrityksellä pitää olla kasassa monitahoisia resursseja, jotka toimivat yhdessä ja mahdollistavat tiedon hankkimisen ja mukautumisen markkinointitarpeiden vastaamisen.

CRM – järjestelmä on edellytys prosesseille, jotka muuttavat panoksia eli tietoa tuotokseksi, eli hyödynnettäväksi tiedoksi. Tämän takia on tärkeää, että yritys määrittää tarkat CRM – prosessit. Määriteltävät prosessit sisältävät sekä operationaaliset, että johdolliset seikat, jotka sopivat yrityksen CRM tavoitteisiin. Tämän lisäksi tulee valita relevantit CRM – järjestelmän ominaisuudet ja sijoittaa ne tukemaan liiketoimintaa. Lopuksi on myös varmistettava, että CRM – järjestelmä toimii, kuten on suunniteltu. (Keramati et al 2010) CRM – järjestelmät, jotka tukevat piilevän tai vaikeasti tunnistettavan asiakastiedon tunnistamista ovat hankittu lisäämään liiketoiminta-arvoa ja tuottamaan positiivista tulevaisuutta CRM - sovelluksille (Coltman, 2007). Teknologia tarjoaa täten yrityksille mahdollisuuden kehittää asiakkaisiinsa läheisemmän suhteen (Payne & Frow, 2005). Kun CRM – järjestelmää käytetään, pitää määritellä, mitä ominaisuuksia yritys tarvitsee tai mitä prosesseja täytyy tukea sen perusteella, mitä lopputulemaan tavoitellaan (Keramati 2010). Kun määrittäminen on tehty, valitaan sopivimmat teknologiset ominaisuudet tukemaan CRM – järjestelmän käyttöä. Tästä voidaan tulkita, että CRM – järjestelmän onnistunut täytyy olla suunnitelmallinen ja käytössä yrityksen liiketoiminnan suunnitelman mukaan ja täyttää hyvin sille asetetut odotukset.

Johdon on huolehdittava, että yrityksellä on kykyä käyttää CRM – järjestelmää (Zablah et al 2004). Yritysten pitää kehittää konkreettisia osaamista ja kyvykkyyksiä muuttuvien CRM – prosessien hallitsemiseen, mikä parantaa lopulta CRM- järjestelmän käytön onnistumista. (Zablah et al. 2004). CRM – järjestelmän suorituskyky on parempi, jos se on kehitetty yhdessä organisaation kanssa ja prosessi kyvykkyydet ovat myös paremmat, eli työntekijät osaavat käyttää järjestelmää.

2.3 CRM – järjestelmän hyödyntäminen

CRM – järjestelmää voidaan hyödyntää eri tasoilla. Näitä tasoja ovat strateginen, operatiivinen ja analyttinen. Eri tasoissa esiintyy eri toimintoja, esimerkiksi strategisella tasolla suunnitellaan miten asiakkaaksia johdetaan ja analysoinnin tasolla tietoa muokataan yrityksen tarpeita vastaavaksi. Operatiivisella tasolla taas keskitytään siihen, kuinka järjestelmän osat saadaan toimimaan tehokkaasti yhteen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin, kuinka eri tasot toteuttavat CRM – järjestelmän hyödyntämistä.

2.3.1 Strateginen CRM

Strateginen CRM sisältää yrityksen strategian kehitys- ja arvonluontiprosessin. Se vastaa muun muassa kysymykseen, miten yritys luo ja jakaa arvoa asiakkailleen (Iriana & Buttle 2006). Strategiaprosessiin kuuluu Irianan & Buttlen (2006) mukaan liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia, jotka muodostavat yhdessä yrityksen koko strategian. CRM strategian tavoitteena tulisi olla sekä asiakkaasta saatavan arvon, että yrityksen pitkäaikaisen tuoton maksimointi rakentamalla tuottoisa asiakaspohja (Zableh 2004.).

Asiakkaille halutaan tarjota tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat hänen tarpeitaan ja odotuksiaan paremmin, kuin kilpailijan vastaava tarjoama. Yrityksen strategian tavoitteena on vastata tähän markkinoiden kilpailutilanteeseen. Tästä syystä yritys kerää asiakkaista tietoa, jotta se voi luoda strategiansa ja markkinointitoimenpiteensä vastaamaan asiakkaan tarvetta. (Iriana & Buttle 2006). Sen sijaan, että kaikkia asiakkaita palvellaan samanarvoisesti, on alettu ymmärtää, että on tehokkaampaa kehittää asiakaskohtaisia strategioita (Stefanou & Stafyla 2003). Strateginen CRM ei kuitenkaan keskity siihen, *kuinka* asiakkuuksia kehitetään ja ylläpidetään vaan, *miten* oikeanlainen suhde asiakkaaseen voi aiheuttaa hyvin positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen (Zablah et al. 2004). CRM – järjestelmä tarjoaa kehitetyn mahdollisuuden käyttää dataa ja tietoa asiakkaiden ymmärtämiseksi ja luomaan arvoa heidän kanssaan (Payne & Frow 2005). Tämän voidaan tulkita tarkoittavan, että asiakasnäkökulma on otettava kiinteästi huomioon, kun luodaan laajemmin yrityksen strategiaa.

2.3.2 Operatiivinen CRM

Implementoimalla operationaalisen CRM – järjestelmän yritys pyrkii vähentämään toimintansa palvelukustannuksia ja parantamaan transaktioiden tarkkuutta (Iriana & Buttle,

2006). Toiminnot automatisoidaan, jotta niistä saadaan muokattua tehokkaampia ja helpommin käytettäviä (Khodakamari & Chan 2013). Operationaalinen CRM – järjestelmä on esimerkiksi tiedonsäilytyspaikka, jonne kerätään eri lähteistä kerätty tieto yhteen paikkaan organisaatiossa. Järjestelmän on mahdollistettava työntekijöiden helppo pääsy käsiksi tietoon (Ranjan & Bhatnagar 2011). Operatiiviset järjestelmät helpottavat automatisoinnin avulla sosiaalista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa ja tallentavat asiakastietoa tietojärjestelmiin (Khodakamari & Chan 2013).

Operatiivinen CRM on virtuaalisten ja fyysisten, sekä integroitujen kanavien johtamista. Asiakas ja organisaatio kommunikoivat ja hoitavat transaktioita operationaalista CRM -kanavien kautta. Operationaalinen CRM automatisoi prosessit ja tukee päivittäisiä myynnin, markkinoinnin ja tukitoimintojen tehtäviä. (Iriana & Buttle, 2006) Xu & Waltonin mukaan (2005) operationaaliset CRM – järjestelmät analysoivat ja jatkokäsittelevät tietoa määritellyissä prosesseissa analyttiseksi sisällöksi. Lisäksi operationaalinen CRM:n tavoite on kehittää käytännön prosesseja asiakkaiden johtamiseksi personalisoimalla suhteita asiakkaaseen (Xu & Walton 2005). Operationaalinen CRM tarkoittaa siis integroitujen järjestelmiä, jotka on otettu käyttöön, jotta operatiivinen toiminnot sujuvat mutkattomimmin ja pienemmillä resursseilla.

Joskus kanavia johdetaan kovan kilpailutilanteen alla, jolloin strategia jää varjoon ja integrointiprosessi puolitiehen (Payne & Frow 2005). Tehokkaan monikanavaisen operationaalisen CRM - järjestelmän ylläpitäminen vaatii kokonaisvaltaisen integrointistrategian. Asiakkaat toimivat nykyään monien eri kanavien kautta ja teknologian kehittyessä voi yritykselle tulla aihetta lisätä kanavia CRM – järjestelmäänsä ja tehdä operationaalista puolesta kattavampi. Eri prosesseja voidaan kartoittaa ja luoda näin selkeämpi näkemys niiden tilasta. Tulee myös ottaa huomioon, ettei jokin kanava sabotoi muiden kanavien työskentelyä.

2.3.3 Analyttinen CRM

Pienikin muutos asiakkaan käyttäytymisessä vaikuttaa yrityksen operaatioihin. Kuten aikaisemmin on mainittu, kaikki asiakkaat eivät ole yhtä arvokkaita organisaatiolle, joten asiakkaita kannattaa segmentoida strategisesti. Asiakaspalvelun kehittämiseksi tärkeä tekijä on tunnistaa syyt, miksi asiakkaat poistuvat ja miten tätä voidaan ehkäistä. (Xu & Walton, 2005) Analyttinen CRM - järjestelmän tunnistaa asiakaskäyttämisen

ennakoitavissa olevia trendejä (Ranjan & Bhatnagar 2011). Analyttinen järjestelmä tarjoaa yritykselle myös mahdollisuuden oppia asiakkaistaan (Khodakamari & Chan 2013).

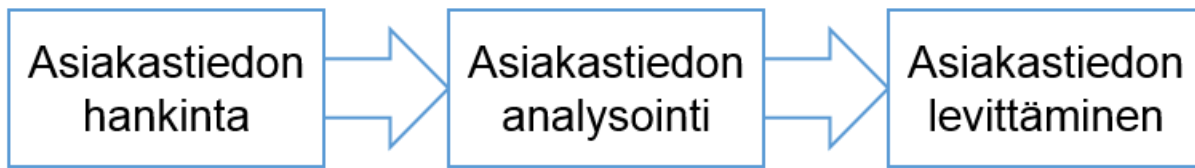
Analyttisen CRM järjestelmän työkalut prosessoivat käsittelemätöntä tietoa, jotka tukevat strategista asiakastiedon käyttöä ja asiakashankintaa (Xu & Walton 2005). Lisäksi analyttinen CRM on keskittynyt tuottamaan ja hyödyntämään asiakastiedosta saatavia faktoja. Se auttaa löytämään piilotettuja ja tuntematonta tietoa asiakastiedosta. Analyttinen CRM hyödyntää teknologiaa ylläpitämään, organisoimaan ja tulkitsemaan tietoa (Iriana & Buttle 2006).

Organisaatiot ovat implementoineet CRM - järjestelmiä tarkoituksena ylläpitää olemassa olevia asiakassuhteita ja hankkia uusia asiakkaita. Analyttisen CRM – järjestelmän avulla pyritään asiakkaiden ylläpitämisen lisäksi luomaan mainetta, joka jatkossa alentaa asiakashankinnan kustannuksia. Xu & Waltonin tutkimuksen tuloksien mukaan CRM järjestelmistä kerättyä strategisesti tärkeä asiakastietoa, jota tarjottiin muille osastoille, ei pidetty yhtä tärkeänä, kuin toiminnan operatiivisen tehokkuuden kehittämistä. Analyttisen CRM:n arvo tunnetaan organisaatioissa jotka omaavat asiakastiedon ja sen käsittelemisen perusteet (Ranjan & Bhatnagar 2011), mutta kaikissa yrityksissä analyttisen CRM merkitys ei ole vielä kehittynyt.

Analyttinen CRM on tavallisesti koottu monista teknologisista osista, jotka toimivat yhdessä ja tarjoavat toimintakykyistä tietoa asiakkaista. Haasteena on kuinka analyttistä CRM – järjestelmää hyödynnetään strategisesti hyväksi. Automatisointia ei ole yleensä koettu kynnyksymykseksi, joka vaikeuttaa järjestelmän käyttöönottoa. Sen sijaan ongelmana on tuotetun tiedon tehokas hyödyntäminen. Analyttisen CRM järjestelmän avaintehtävänä on jakaa asiakastietoa. (Xu & Walton 2005). Analyttisen CRM – järjestelmän käyttöönotto yrityksessä on riippuvainen teknologiasta, jota käytetään analyysiin. (Ranjan & Bhatnagar 2011).

2.4 Asiakastiedon hallinnan vaiheet

Tiedon hallinta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: tiedon hankinta, tiedon analysointi ja tiedon levittäminen. Eri vaiheilla pyritään saavuttamaan eri tavoitteita. Tässä kappaleessa käsitellään sitä, mitä yksityiskohtia näistä vaiheista voidaan löytää, ja mitä tyypillisiä ominaisuuksia tutkimuksista on löydetty aiheisiin liittyen. Näiden vaiheiden kautta päästään lopulta asiakashallinnan täysimääräiseen hyödyntämiseen.



Kuva 3 Asiakashallinnan vaiheet (Campbell 2003)

Seuraavaksi käsitellään asiakashallinnan vaiheita kuvan 2 mukaisessa järjestyksessä ja luodaan niihin syvempi katsaus.

2.4.1 Asiakastiedon hankinta

Teknologian avulla on mahdollista kerätä paljon tietoa asiakkaista ja sen takia CRM nojaa vahvasti sähköisiin työkaluihin. Eri kanavien ja järjestelmien määrä, joiden kautta yritys voi käydä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, on jatkuvasti kasvussa (Payne & Frow 2005). Harrigan et al. (2014) toteavat, että myös sosiaalista mediaa voidaan pitää varsinaisena CRM - teknologiana, joka edesauttaa keräämään tietoa asiakkaiden preferensseistä. CRM - järjestelmiä hyödynnetäänkin eri tavoin asiakastiedon keräämiseksi (Payne & Frow 2005).

CRM – järjestelmä kerää tietoa sisäisistä ja ulkoisista lähteistä ja ohjaa johtajia kehittämään yritystä (Stein & Smith 2009). Hyvin suunniteltu CRM- järjestelmä kerää asiakastason tietoa kaikista myynneistä ja kaikkien kanavien asiakkaiden kontaktipisteissä ja syöttää tiedon yrityksen keskitettyyn tietokantaan (Tanner et al. 2005). Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi tietystä vuorovaikutuksesta, kuten asiakkaiden vastauksista suoraviestikampanjaan tai yksittäisen asiakkaan ostokäyttäytymisestä (Zablah 2004). Kaikkea tietoa, jolla on potentiaalista merkitystä tuottaa tulosta ostaja-myyjä -suhteessa, pidetään hyvin arvokkaana (Zablah 2004). Tutkijat (Garcia- Murilla & Annabi (2002) huomauttavat kuitenkin, että yrityksen ei kannata kerätä turhaa tietoa asiakkaasta.

Toisaalta, jotta tietoa on kannattavaa kerätä, sen pitää tuottaa yritykselle tuottoa. Jos hyödyttömästä asiakkaasta, joka on vain transaktion verran yhteydessä yritykseen, kerätään valtavasti tietoa, yritys enemmän hukkaa resurssejaan, kuin luo kilpailuetua itselleen (Zableh, 2004). Yritysten pitää siis priorisoida, mistä lähteistä tietoa kerätään ja kohdistaa resurssejaan sinne (Zableh et al. 2004). Tyypillistä asiakastietoa on esimerkiksi tietoa asiakkaan liiketoimintaympäristöstä, organisationaalista tietoa asiakkaasta, asiakkaan markkinatietoa. Näiden kerättävien tietojen yhteydessä on huomattava B2B– konteksti (Rollins 2012).

Järjestelmän kyky tukea yrityksen toimintoja riippuu käytössä olevan järjestelmän ominaisuuksista ja toiminnoista (Khodakamari & Chan 2013). Tiedonkeräämisprosessin kriittinen piste on tiedon säilytyspaikka, joka tarjoaa muistin asiakkaista ja heidän liikkeistään (Payne & Frow 2005). Tämän perusteella voidaan tulkita, että tietoa pystytään keräämään teknologian avulla paljon ja eri lähteistä, mutta kriittiseksi tekijäksi muodostuu se, kuinka onnistuneesti organisaatio pystyy säilömään tiedon. Haasteena asiakastiedon keräämisessä on Jayachandranin et al. (2005) mukaan se, että kaikki vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on lähde asiakastiedolle, mutta tämä tieto voi esiintyä erilaisessa muodossa eri lähteissä, mikä voi haitata tehokasta kommunikaatiota yrityksen ja asiakkaan välillä.

2.4.2 Asiakastiedon analysointi

Tietojärjestelmissä oleva tieto ei kuitenkaan yksistään johda asiakastiedon tarkoittamaan hyödynnettävyyteen (Campbell 2003). Kun asiakastietoa on kerätty, sitä täytyy analysoida (Kale 2004). CRM - järjestelmän tehtävä on tuottaa tietoa siihen syötetystä datasta, jonka avulla voidaan oppia asiakkaista. Tämän lisäksi muodostetaan menestystekijöitä, joilla yritys luo kilpailuetua (King & Burgess 2009). Myös Gao et al. (2008) linjaavat artikkelissaan, että kvantitatiivisen tiedon tarkoitus on rakentaa ainutlaatuisia kyvykkyyksiä yrityksessä ja muuttaa tieto tuotteiksi ja palveluiksi.

Tiedon analysoimiseksi on olemassa järjestelmiä, joita yritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan. Käyttäjien täytyy muuntaa tietoa asiakastiedoksi ja integroida tieto läpi yrityksen, jotta voidaan kehittää analysoitua asiakastietoa. (Campbell 2003; Payne & Frow 2005) Analysoinnin avulla pyritään löytämään ennakoivaa, kausaalista ja analysoitavia seikkoja. Datan integroimisen helpottamiseksi yritysten on selvitettävä, mitä tietoa asiakkaista vaaditaan, jotta arvokkaimmat asiakkaat pystytään säilyttämään, ja asiakkaiden määrää yllättämään ja kasvattamaan. Lopulta tieto voidaan muuttaa tarvittavaksi tietämykseksi, kun sen käyttötarkoitus on selvillä. (Kale 2004) Tarkoituksena on ymmärtää, mikä ohjaa asiakkaan käyttäytymään toimimallaan tavalla (Garcia- Murilla & Annabi 2002).

Tutkijat Payne & Frow (2005) tiivistävät, että tiedon analysointi on kriittinen vaihe, jotta asiakastiedosta saadaan sen tuoma tieto hyödyksi. Tiedon muokkaaminen edesauttaa hallitsemaan tiedonpaljoutta ja löytämään sieltä merkittävät suhteet, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnan tukena (Payne & Frow 2005).



Kuva 4 Tiedon analysoinnin strategian tukena

Kuvan neljä ensimmäisen vaiheeseen kuuluu tiedon johtaminen ja muokkaaminen analysoidun tiedon tuella (Iriana & Buttle 2006) Tästä saadun tiedon avulla strategia muotoillaan sopivaksi, jotta se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja laatuvaatimuksiin. Strategiaa päivitetään sen mukaan, kun asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu ja tarvittavat muutokset analysoidaan.

Teknologia, joka jäljittää ja analysoi asiakaskäyttäytymistä, auttaa yrityksiä tunnistamaan ketterästi parhaat asiakkaat ja keskittämään markkinointipanokset ja palkitsemaan heitä, jotka ostavat todennäköisesti usein. Toisaalta edistynyt data - analyysi auttaa yrityksiä myös tunnistamaan asiakkaita, joita sen ei kannata palvella. (Chen & Popovich, 2003) Kannattamattomien asiakkaiden tunnistamisen lisäksi asiakastarpeiden kartoituksen avulla yritys voi asiakastietoa hyödyntämällä kartoittaa seikkoja, joita asiakas ei tarvitse (Tan et al. 2002).

2.4.3 Asiakastiedon levittäminen

Kun asiakastietoa on analysoitu ja sen perusteella on luotu ennustavia malleja, muokattu tieto jaetaan kanavien läpi organisaation käyttöön (Chen & Popovich 2003). Se miten organisaation jäsenet levittävät asiakastietoa, on hyvin tärkeää organisaation liiketoiminnan operaatioiden ja strategian kannalta, kun halutaan ylläpitää organisaation kilpailukykyä (Stefanou & Stafyla 2003). Tehokas CRM hyödyntäminen vaatii kykyä ajatella organisaation osastojen rajojen yli ja keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle (Stein & Smith 2008).

Tiedon jakamisen tavoitteena on, että tietoa levitetään dynaamisesti integroidun CRM - järjestelmän läpi, eikä ainoastaan kerätä asiakas- ja markkinatietoa (Stein & Smith 2008). Myös Garcia- Murilla & Annabi (2002) esittävät, että asiakkaista kerättävää tietoa pitäisi laajentaa hyödyntämään kaikkea liiketoimintaa, eikä kohdistaa ainoastaan yksittäiseen transaktioon. Campbellin (2003) tutkimuksen mukaan asiakastiedon hyödyntäminen jää heikoksi, koska huomiota kiinnitetään liialti asiakastiedon tuottamiseen sen sijaan, että tietoa integroitaisiin yritykseen ja saatettaisiin työntekijöiden hyödyksi.

2.4.4 Asiakastiedon hyödyntäminen

Jotta CRM – järjestelmä palvelee tarkoitustaan parhaiten, sitä täytyy hyödyntää laajemmin, kuin ainoastaan transaktiotapahtumien säilyttämispaikkana (Stein & Smith 2008). Kaikista asiakastiedon hallinnan vaiheista muodostuu lopulta asiakastiedon hyödyntäminen. Vaikka asiakastietoa hankintaan ja kerätään, sen hyödyntäminen jää usein toteutumatta. Tutkimuksessa todetaan kuitenkin, että mitä enemmän tietoa kerätään, sitä enemmän sitä yleensä myös hyödynnetään. On tutkittu, että hyvä asiakastiedon hyödyntäminen voi lisätä asiakastiedon keräämistä ja säilyttämistä paremmilla ominaisuuksilla. Tutkimuksissa todettiin, että asiakastiedon hyödyntämistä on pyritty edistämään hankkimalla lisää ominaisuuksia CRM – järjestelmiin. Hyödyntäminen edistää positiivisesti yrityksen suorituskykyä. Asiakastiedon hyödyntämistä edistää työntekijöiden koulutus käyttää siihen tarkoitettua järjestelmää.) Tutkimuksessa myös todettiin, että asiakastiedon hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. (Rollins et al. 2012) Myös Salojärvi et al. (2010) toteavat, että tiedon hyödyntäminen on välttämätön tekijä, vaikkakin aikaisemmat vaiheet tulee koota hyödyntämisprosessiin ja tarjota todellista hyötyä yritykselle. Tutkimuksessa toisaalta todettiin, että asiakassuuntautunut kulttuuri ei järjestelmällisesti johda hyvään asiakastiedon hyödyntämiseen.

3 Asiakastiedon hallinta yrityksissä

Haastattelun avulla on tarkoitus luoda kuva siitä, kuinka B2B – markkinoilla käytetään asiakastiedon hallintaa CRM – järjestelmän avulla. Haastattelusta nousseiden tietojen avulla tarkastellaan sitä, kuinka asiakastiedon hallinta CRM- järjestelmän avulla tukee yrityksen liiketoimintaa. Tämän lisäksi tarkastellaan, kuinka hyvin asiat ovat toteutuneet yrityksissä ja mitkä seikat vaativat huomiota. Näiden toimintojen väliltä pyritään löytämään suhteita, jotka tukisivat paremmin yrityksen toimintaa.

3.1 Taustatiedot haastattelusta

Tutkimusta varten toteutettiin haastattelu CRM – palveluja tarjoavan konsulttiyrityksen Client Executive – nimikkeellä toimivalle työntekijälle. Yritys tarjoaa asiakkailleen ratkaisua CRM – järjestelmän käytössä ja asiakkaiden asiakaskokemusten parantamisessa. Asiakkaina on suuria organisaatiota niin julkiselta kuin yksityiseltä puolelta. Tämä luo laajan näkökulman ja kokemuksen erilaisiin tilanteisiin CRM – järjestelmien hyödyntämisen saralta.

Haastateltavalla on useamman vuoden kokemus CRM – järjestelmien käytöstä asiakkaiden kanssa. Nykyään hänen roolinsa yrityksessä on olla syvärakentaja liiketoiminnan ja teknologian välillä. Lisäksi työnkuvaan kuuluu selvittää, kuinka asiakkaat saavat enemmän irti jo tehdyistä CRM – järjestelmä investoinneista. Haastateltavalla on siis laaja näkökulma tämän hetken tilanteeseen CRM – järjestelmien käytön tasosta ja laadusta yrityksissä B2B – markkinoilla. Haastattelun rakenne koostui asiakastiedon hallinnan vaiheista. Haastattelun avulla kartoitettiin yritysten nykytilannetta CRM – järjestelmien hyödyntämisessä asiakastiedon hallinnan tukena ja pyrittiin löytämään seikkoja, jotka eivät ole vielä yritysten hallussa ja toisaalta mitä jo toimivia prosesseja voidaan kehittää. Haastattelu toteutetaan avoimena, jolloin kysymykset oli luotu etukäteen, mutta aihe saattoi poiketa alun perin annetusta rajauksesta.

Haastattelu on toteutettu ainoastaan yhdelle henkilölle, mikä heikentää yleistettävyyttä ja antaa kuvan ainoastaan hänen näkökulmastaan. Koska haastattelu on toteutettu alan palveluntarjoajalla, oli vastauksissa painotettu huomattavasti CRM – järjestelmän välttämättömyyttä. Haastattelusta pyrittiin ottamaan esille aiheeseen liittyvät seikat ja jättää huomioimatta yrityksen vaikutus taustalla.

3.2 Asiakastiedon hankinta yrityksissä

Jayachandran et al. (2005) toteavat, että tietoa kerätään prosesseista eri kanavista ja lähteistä asiakasvuorovaikutustilanteista, jolloin on myös luonnollista, että näiden prosessien kanssa olevat henkilöt hoitavat asiakastiedon tallentamisen. Tällöin on myös johdonmukaista, että asiakastietoa todellisuudessa hankkii yrityksissä työntekijät, jotka ovat tekemissä asiakkuuksien kanssa. Haasteltava toteaa seuraavaa:

”Asiakaspalvelijat kirjaavat järjestelmiin tietoja, mitä asiakkaiden kanssa on käyty läpi ja markkinointi voi syöttää tietoa minkälaisia kampanjoita asiakkaalle on lähetetty.”

Asiakastietoa voidaan integroida helposti organisaatioiden tietokantoihin (Khodakamari & Chan 2013). Tavoitteena on, että tieto asiakkaasta olisi monipuolista. Joissakin organisaatioissa CRM – järjestelmää käytetään kuitenkin yksinkertaisesti vain ratkaisuna yhdistämään erilliset tietokannat kohdentamaan panokset yhteen paikkaan (Chen & Popovich 2003). Tämä näkyy yritysten arjessa siten, että asiakastiedon hankinta on kehittynyt teknologian myötä huomattavasti eteenpäin. Haastateltavan mukaan tietoa hankitaan edelleen perinteisiä väyliä pitkin asiakasrekisteriin, jonne kerätään asiakkaan nimet ja yhteystiedot asiakkaista ja yrityksistä. Palautetta kerätään palautekanavien kautta, tosin tässä on havaittavissa muutosta aktiivisempaan ja automatisoidumpaan suuntaan. Kaiken kaikkiaan digitaalisuus on merkittävässä asemassa asiakastiedon keräämisen kannalta, minkä voi päätellä haastattelusta nousseen seikan avulla:

”Digitaalisuus murtaa yrityksen sisäisiä rakenteita ja yrityksen ja asiakkaan välisiä rajoja.”

Vaikka tiedon keräämistä hoidetaan vielä mekaanisesta, teknologia on kuitenkin mahdollistanut tehokkaamman tavan tiedon keräämiseen. Haastattelun perusteella voidaan päätellä, että yrityksillä on käytössä järjestelmiä, joiden avulla asiakkaan liikkeitä pystytään seuraamaan verkossa. Jos yrityksellä ei vielä ole tällaista käytössä, on tämä ainakin hyvin kiinnostunut hankkimana sellaisen. Haastattelun mukaan asiakasstrategian tulisi tukea järjestelmien päivittämistä ja muokkaamista.

Monet yritykset sijoittavat kalliisiin CRM – järjestelmiin, mutta eivät käytä kaikkea järjestelmän potentiaalia hankkiakseen asiakastietoa (Khodakamari & Chan 2013). Tiedon integrointiprosesseja tarvitaan varmistamaan asiakastiedon mukautumiseen kaikista yritys-asiakas vuorovaikutuksista, jotta voidaan kehittää yksityiskohtaista historiaa asiakassuhteista ja estää asiakastiedon menetystä (Jayachandran et al. 2005). Teorian valossa tuli ilmi, että asiakkaista ei kannata kerätä turhaa tietoa. Haastattelun mukaan se ei

kuitenkaan ole enää nykyaikaisen teknologian käytön myötä ongelma, sillä teknologia mahdollistaa monipuolisen tiedon keräämisen ja käsittelemisen ketterästi. Ongelmana koettiin enemmän yrityksissä tällä hetkellä se, että yrityksissä kerätään tänä päivänä valtavasti tietoa asiakkaista, mutta se on siiloutuneena organisaatiossa eri järjestelmissä, esimerkiksi Excelissä. Tästä voidaan päätellä, että siiloutumisen estämiseksi järjestelmät tulisi saada integroitua sulavasti yhteen. Eri järjestelmät tulisi saada integroitua sulavasti yhteen.

Kun järjestelmät on integroitu yhteen, voidaan saavuttaa ylin tavoite, ja haastattelussa monta kertaa esiinnoussut seikka eli asiakkuuden 360 asiakasnäkymä

”Tavoitteena on että yrityksellä on asiakkakuuksista 360 astetta asiakasnäkymä”

Käytännöstä nousi esiin myös se, että asiakastiedon hankintaa ulkoistetaan itsepalveluakanavien avulla asiakkaille itselleen. Näin asiakkaasta saatavaa tietoa pystytään rikastuttamaan, kun asiakas täyttää tiedot asiakasportaaliin. Parhaimmassa tapauksessa asiakas päivittää myös muita hyödyllistä tietoa, jonka yritys saa käyttöönsä. Tämän avulla säästetään myös yrityksen resursseja, kun asiakas ei tarvitse yrityksen asiakaspalvelijaa. Tätä voidaan pitää CRM – resurssien muotoiluna, jonka avulla tavoitellaan suorituskykyisempää organisaatiota.

3.3 Asiakastiedon analysointi yrityksissä

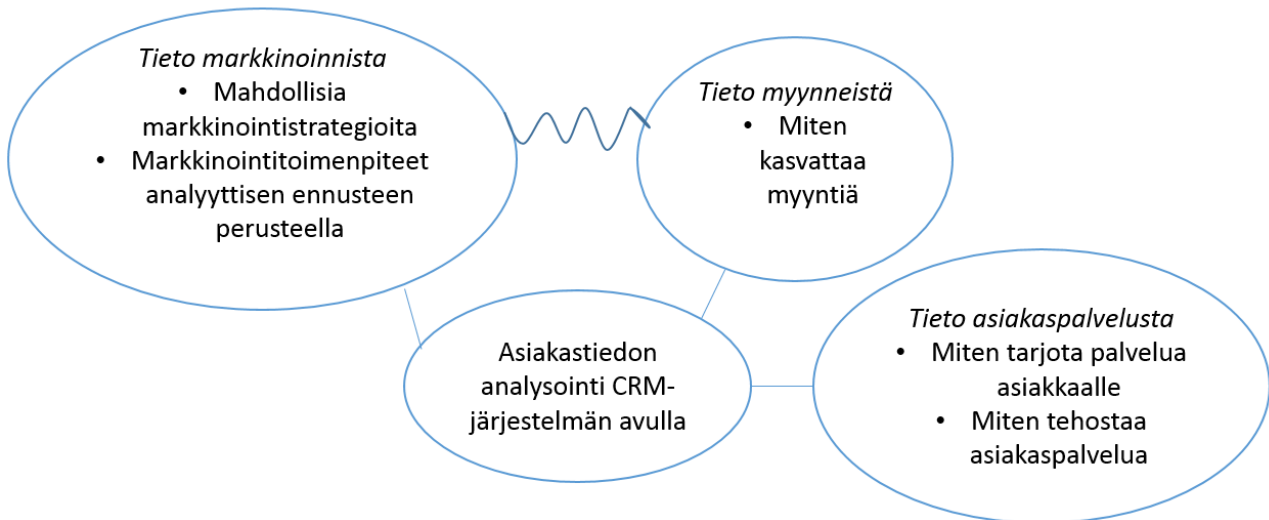
Organisaatio voi käyttää CRM – järjestelmän analyttisiä ominaisuuksia ennakoimaan ja vastaamaan liiketoiminnan kysymyksiin asiakasälykkyydestä (Xu & Walton 2005). Haastattelun perusteella ilmeni, että yrityksissä ei pääasiassa ole enää tänä päivänä tilannetta, että käytössä olisi ainoastaan CRM – järjestelmä, jonka avulla tietoa analysoidaan. Liiketoiminnan tukena on myös muita järjestelmiä, kuten ERP - järjestelmä tai business intelligence – työkalu, joiden avulla tuotetaan johdolle raportteja. (Xu & Walton 2005). Onnistuessaan asiakkaiden analysointi johtaa lopulta parempaan asiakastiedon johtamiseen organisaatiossa (Ranjan & Bhatnagar 2011) ja analysointia tuotetaan nykyään siis pääasiassa eri järjestelmien avulla.

Ranjan & Bhatnagar (2011) toteavat artikkelissaan, että tiedon laaja analysointi CRM - järjestelmän avulla tarjoaa paljon hyötyjä organisaatiolle. Haastattelussa tuli esille analysoinnin hyötyinä esimerkiksi asiakaspoistuma-analyysi, jonka avulla arvioidaan tyypillisiä tilanteita, jolloin asiakkaat poistuvat. Haastattelun perusteella kuitenkin ilmeni, että asiakastiedon analysointi ei ole yrityksissä aina rationaalista:

”Analysoinnin tueksi määritellyt mittarit voivat olla sellaisia, että niitä joutuu käyttämään, vaikka ne eivät palvelisikaan sitä yhtä yksikköä.”

Tästä voidaan päätellä, että tiedon analysoinnin kannalta ongelmia esiintyy sen käytössä johdon toiminnan ja jalkauttamisen välillä. Analyttisiä järjestelmiä käytetään sisäisesti, joten ne eivät tarjoa tietoa asiakkaalle, mutta toisaalta tiedon analysointi tarjoaa korkeimmat tason tuen, kun luodaan tietoa asiakkaasta (Garcia- Murillo & Annabi 2002). Tämän takia analyttinen järjestelmä tukee erityisesti yrityksen toimintaa ja auttaa sitä tunnistamaan liiketoimintansa hyödyllisiä ja hyödyttömiä prosesseja. Haastateltava totesikin, että tiedon johtamisen ja jalkauttamisen välillä on suuri kuilu, joka muodostaa ongelman. Käytännössä tämä tarkoittaa, sitä miten asiakasstrategia jalkautetaan prosesseihin, ei toteudu yrityksissä niin hyvin kuin olisi toivottavaa. Se, miten tietoa johdetaan ja kerätään järjestelmistä useinkaan toteudu käytännön lopputasolle. Tämä voi johtua huonosta kommunikaatiosta työntekijöiden ja osastojen välillä. Asia on kuitenkin keskeistä, jotta prosessista saada toimiva ja saumaton. Tämän takia menetetään paljon etuja, joita muuten voitaisiin saavuttaa, kun analysoitu tieto ei päädy käyttöön. Esimerkiksi asiakaspoistuma-analyysin avulla voitaisiin kohdistaa toimia aikaan, jolloin asiakkaita poistuu. Analysoidun asiakastiedon johtamisessa on siis vielä kehitettävää yrityksissä. Tähän vaikuttaa osaltaan johdon asenteet ja se, kuinka he suhtautuvat tiedon ja tästä löytyy eroja toimialasta riippuen.

Asiakasanalyysit voidaan muokata eri tilanteisiin, kuten asiakaspoistuma-analyysi, jonka avulla tunnistetaan asiakkaita, joilla on vaara poistua. Näin analyysin avulla voidaan luoda pohjaa siihen, mihin resursseja kannattaa kohdistaa ja tunnistaa kriittiset asiakkaat. Tiedon analysoinnin prosessit riippuvat yrityksen tarpeista, jonka tukena tietoa käytetään. Yrityksissä on monta analysoinnin tasoa, jotka riippuvat yrityksen tarpeista. Osa tiedosta voi vanhentua päivässä ja osa voi olla hyvinkin pysyvää. Tyypillisesti tuotetieto voi olla pysyvää, jos asiakas on esimerkiksi investoinut suurempaan hankintaan. Tällöin analysointia ei tarvitse toteuttaa yhtä usein, kuin tilanteessa jossa tuotetieto vaihtelee asiakkaalla paljon. Analysoinnin operaatiot tulisikin siis suhteuttaa yrityksen tarpeisiin ja liiketoiminnan parantamisen hyödyksi.



Kuva 5 Analyttinen asiakastieto Ranjan & Bhatnagar (2011) mukaillen

Asiakastiedon analysointi linkittyy erityisesti kolmeen prosessiin, jotka esitetään myös kuvassa viisi. Prosessit ovat tieto markkinoinnista, myynneistä ja asiakaspalvelusta (Ranjan & Bhatnagar 2011). Mittareiden tulisi tukea myös näitä prosesseja. Markkinoinnilla on myös roolina tässä suhteessa tukea toisia osastoja:

”Tietoa markkinoinnista on myös olennainen sen suhteen, että markkinoinnin tehtävä on hankkia myynnille ”liidejä”, eli myyntijohtolankoja, joiden tavoitteena on johtaa myöhemmin uusiin asiakassuhteisiin”.

Jos mittarit ovat väärissä prosesseissa, prosessit eivät toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Xu & Walton (2005) toteavat, että tärkeä tekijä asiakaspalvelun kehittämiseksi on tunnistaa syyt, miksi asiakkaat poistuvat ja miten tätä voidaan ehkäistä. Näin ollen voidaan päätellä teorian ja empirian valossa, että asiakastiedon jalkauttaminen tukee myös yrityksen asiakaspalvelua, kun sitä toteutetaan yrityksen strategian mukaisesti. Käytännössä haastateltavan kokemuksen mukaan vaarana on, että asiakaspalvelusta mitattavat ominaisuudet jäävät mittaamatta ja hyödyt jäävät saavuttamatta, eli jalkauttaminen jää puolitiehen.

Yrityksissä käytettävien mittarit tulisi täten suunnitella vastaamaan todelliseen tarpeeseen. Tässä kohtaan kehitystä voitaisiin toteuttaa, siten että tutkittaisiin yrityksen tarpeita mittareille tarkemmin ja erityisesti mitä tekijöitä niillä pyritään mittaamaan. Näin saataisiin kohdistettua resurssit oikeisiin paikkoihin liiketoiminnassa.

3.4 Asiakastiedon levittäminen levittäminen yrityksissä

CRM – järjestelmää hyödyntävien yritysten tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöillä, joille tieto on välttämätön osa työnkuvaa, on vapaa pääsy tähän tietoon (Jayachandran et al. 2005). Näin ollen voidaan päätellä, että suurin käyttötarve tiedolla on asiakasrajapinnassa toimivilla työntekijöillä. Yrityksen eri rooleissa työskentelevät tarvitsevat asiakkaasta erilaista tietoa. Markkinointiosasto käyttää asiakasanalyysia asiakaskommunikoinnin tukena, kun taas myyjän pitää muodostaa nopeasti tilannekatsauksen asiakkuuden tilasta yhdellä vilkaisulla. Yrityksiltä löytyy valtavasti tahtotilaa parantaa järjestelmiä ja kehittää liiketoimintaansa CRM – järjestelmän avulla. Haastateltavan mukaan yritykset panostavat nykyään paljon digitalisuuteen ja tunnistavat sen välttämättömyyden liiketoiminnassa. Zablah et al. (2004) painottavat artikkelissaan, että teknologiset ja infrastruktuuriset CRM resurssit, eli järjestelmät, ovat pääosassa, kun luodaan arvoa CRM avulla. Haastattelussa esille tulleiden seikkojen perusteella, voidaan päätellä, että asia on yrityksissä hyvin tiedossa, koska yritykset panostavat paljon digitalisuuteen. Lisäksi haastattelussa nousi esiin, että ongelmana on, jos osaston keräämää tietoa ei levitetä sitä tarvitsevien työntekijöiden käyttöön organisaatiossa. Haastattelija toteaaakin seuraavaa:

”Säästyy työntekijöiden aikaa, kun ei tarvitse etsiä tietoa eri järjestelmistä. Haasteena kuitenkin on, että tilanne tyypillisesti on se, että sitä täytyy kaivaa eri järjestelmistä.”

Tätä varten yrityksissä on jo olemassa järjestelmiä, joiden kautta tietoa levitetään, mutta käytön tasossa ja laadussa on kuitenkin vielä paljon kehittämistä, kuten tiedon integrointi läpi kaikkien järjestelmien. Tiedon levittäminen nouseekin haastavana seikkana esiin haastattelusta. Tiedon helppo saatavuus liittyy myös tiukasti nykyään vaadittavaan asiakkuuden 360 asiakasnäkymään, joilloin laadukas tieto on nopeasti saatavilla.

Keramati et al. (2010) mukaan monet yritykset aloittavat CRM – järjestelmän hyödyntämisen myynti – ja markkinointi osastoilta, mutta järjestelmän tulisi olla kuitenkin moniulotteinen ilmiö, joka vuodattaa tietoa jokaiseen organisaation tasoon. Käytännössä tilanne on useammin kuitenkin se, että nälkä kasvaa syödessä ja tukifunktioita otetaan mukaan tiedonlevittämisverkostoon ja yritetään tavoitella mahdollisimman suurta hyötyä järjestelmästä. Ylipäänsä yrityksissä halutaan, että tieto kulkee tehokkaasti organisaatiossa. Tämän prosessin muotoilu järkeväksi ei kuitenkaan aina onnistu, kuten olisi toivottavaa.

Sen lisäksi, että CRM – järjestelmät ovat operationaalisia, pitäisi niiden olla myös hyvin integroituja (Stefanou & Stafyla 2003). Haastateltava toteaaakin järjestelmien monimuotoisista ominaisuuksista seuraavasti:

”Tyypillisesti, kun mietitään meidän asiakkuuksia, niin CRM halutaan integroida eri järjestelmiin ja sellaista tilannetta ei enää ole, että tieto olisi vain CRM:ssä.”

Tiedon pitäisi kulkea siis saumattomasti eri osastojen ja niiden järjestelmien välillä, jotka toimivat kiinteästi asiakasrajapinnassa. Järjestelmän tulisi mahdollistaa myös tiedon päivittyminen ajantasaisesti kaikissa eri lähteissä. Haastattelun perusteella selveni kuitenkin, että *nykyaikaisissa järjestelmissä* on teknologisesti toimivat ominaisuudet ja hyvät rajapinnat, jolloin ne saadaan integroitua toisiinsa sujuvasti. Kun tieto päivittyy yhdessä paikassa, päivitys siirtyy muihin paikkoihin. Tämä tuo työntekijälle säästöä ajassa, kun ei tarvitse etsiä tietoa eri järjestelmistä. Yritykset ovat tunnistaneet tämän tärkeyden ja alkaneet kehittämään prosessejaan, mutta toteutuksessa on vielä kehittämistä.

Ongelmaksi muodostuu se, että yrityksille on kertynyt monia erilaisia järjestelmiä ja kanavia, jonka avulla tietoa hallitaan. Osa järjestelmistä on *vanhoja* ja *elinkaaren eri vaiheissa*, jolloin järjestelmien integrointi yhtenäisiksi vaatii huomattavia investointeja, joihin yrityksellä ei välttämättä ole vaadittavia resursseja. Näin ollen järjestelmiä on työlästä ja kallista integroida keskenään, mikä taas vaikeuttaa tiedon levittämistä eri järjestelmien välillä, siten että tieto olisi yhtenäistä ja laadukasta.

”Tämä (kaikki tarvittava tieto yhdessä näkymässä) on sellainen missä täytyy kehitystä tehdä ja se ei ole ihan helppoa saada kaikkea tietoa yhteen niin, että pystyttäisiin saamaan viimeisempiä tietoja työn tueksi.”

Lisäksi erityisesti haasteena on saada tieto kulkemaan eri järjestelmien kautta reaaliaikaisena. Eli kun tietoa on käsillä monessa eri lähteessä, kaikkialla tulisi olla tarjolla viimeisin tieto. Chen & Popovich (2003) toteavatkin, että yksi tehokkaan CRM-järjestelmän ominaisuuksia on varmistaa, että tieto on laadukasta ja mahdollinen epämääräinen tieto poistetaan. Tämä on empirian valossa yrityksissä kuitenkin vielä vaiheessa ja asian kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Kuten mainittu markkinoinnin ja myynnin tulisi pystyä toimimaan saumattomasti yhteistyössä ja integraation tulisi mahdollistaa tehokkaampi ja laadukkaampi tiedonjakamisprosessi. Ongelmat tällä saralla on siis havaittavissa enemmän käytännön toiminnassa, kuin organisaation asenteissa ja mielipiteissä. Keramati et al. (2010). toteavat, että kun verrataan CRM – järjestelmän kustannuksia ja hyötyjä, tulisi löytää sopiva yhdistelmä infrastruktuurisia ja teknologisista resursseista, jotta voidaan luoda sopivia tuloksia. Tästä voidaan päätellä, että järjestelmäintegraatiota kehitettäessä, tulisi harkita, että tarpeettomat tekniset ominaisuudet tiputetaan pois ja muokata tarvittavia paremmaksi, sekä mahdollisesti lisätä yrityksen toimintaa tukevia ominaisuuksia. Tässä tulee huomioida yrityksen käytettävissä olevat resurssit, jotka voivat rajoittaa mukaan otettavia ominaisuuksia. Johdon tulisivikin harkita tarkasti, miten hyödyt ja kustannukset saadaan suhteutettua niin, että jopa pienemmillä resursseilla saadaan parhaimmat hyödyt.

3.5 Asiakastiedon hyödyntämisestä yrityksissä

Yrityksillä on taipumusta olla parempia tuottamaan asiakastietoa, kuin hyödyntämään sitä todellisuudessa liiketoiminnassaan. Onnistunut asiakastiedon hyödyntäminen vaatii muutakin kuin CRM – järjestelmään sijoittamisen. Yrityksellä täytyy olla myös koordinoituja mekanismeja, kuten yritykselle sopivaksi muotoiltuja prosesseja ja järjestelmiä (Salojärvi et al. 2010).

Haastateltavan mukaan asiakastieto on yrityksissä pääosin keskeisessä asemassa ja se otetaan hyvin huomioon yrityksen strategiassa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että strategisen tason CRM on otettu yrityksissä käyttöön. Haastattelusta ilmenneiden seikkojen perusteella huomattiin, että organisaatiossa yritykset ovat tunnistaneet digitalisaation tuomat hyödyt ja ovat halukkaita ottamaan operationaalisen CRM- järjestelmän käyttöön, sekä useimmassa tapauksessa ottaneetkin. Asiakkaista kerätään tietoa ja monessa yrityksessä asiakkaiden liikkeitä seurataan suoraan internetistä. Strategian jalkauttaminen organisaation toimintaan ei ole kuitenkaan onnistunut vielä sillä tasolla, kuin on odotettu.

Haastattelun mukaan asiakastietoa analysoidaan, mutta sen käyttö ei ole aina linjassa yrityksen toiminnan kanssa, jolloin se ei tuota hyötyä käyttäjälleen. Analysoinnin tueksi on muodostettu monia järjestelmiä, joiden avulla voidaan tuottaa raportteja ja teknologia onkin kehittynyt ja se linkittää yhteen tukifunktiot, esimerkiksi talouden ja asiakasrajapinnassa

toimivat osastot ja tarjoaa tätä kautta eri asiakastiedonhallinnan tehokkaan johtamisen (Zablah et al. 2004).

Tämä ei toteudu käytännössä yrityksissä tarpeeksi hyvin ja haittaa tehokasta CRM avulla tuotetun tiedon hyödyntämistä:

”Kun tutustutaan asiakkaan strategiaan niin he sanovat, että heidän kulmakivenä on, asiakaskokemuksen mittaaminen ja asiakkuuksien johtaminen, mutta kun mietitään miten se jalkautetaan käytännön tekeminen ja työn johtamiseen niin siinä on se iso aukko.”

Lähtökohtaisesti analysoitu asiakastieto koetaan siis tärkeänä yrityksissä ja se otetaan aktiivisesti ajatuksen tasolla huomioon, kun suunnitellaan koko yrityksen strategiaa. Ongelmaksi nousee analysoidun tiedon hyödyntäminen käytännössä:

Operationaalinen CRM on otettu käyttöön ja teknologia huomioidaan toiminnassa. Teknologian kehittyessä kuitenkin moni järjestelmä jää kehityksestä jälkeen. Tämän seurauksena järjestelmien integrointi eri teknologisen kehityksen vaiheista on vaativa prosessi toteuttaa. Onnistuneen asiakastiedon hallinnan yhtenä suurena esteenä nähtiin yritysten vähäiset resurssit toteuttaa kalliita investointeja järjestelmiin. Ratkaisuna tähän johdon pitäisi linjata strategiansa niin, että välttämättömät investoinnit pystyttäisiin toteuttamaan ja suunnata resurssinsa oikeisiin paikkoihin. Monikanavainen järjestelmän aiheuttaa haasteen yrityksissä saada tieto yhteen paikkaan ja sellaiseen muotoon, että sitä olisi helppo hyödyntää jokapäiväisessä työssä.

Se miten se asiakasstrategia jalkautetaan prosesseihin ja miten prosesseja mitataan ja miten tietoa kerätään eri järjestelmistä niin se on keskeistä ja se ei useinkaan ihan käytännön lopputasolle toteudu miten sitä tietoa on ja miten sitä johdetaan organisaatiossa.

Tämän kehittämiseksi yrityksen tulisi linjata paremmin toimintansa vastaamaan strategiaa ja sen asiakasnäkökulmaa. Pitäisi rakentaa parempia kyvykkyyksiä laittaa strategia konkreettiseksi. Tässä voidaan lisäksi nähdä myös puutteita operationaalisen tason toteuttamisessa. Xu & Walton (2005) mukaan operationaalinen CRM:n tavoite on kehittää käytännön prosesseja asiakkaiden johtamiseksi personalisoimalla suhteita asiakkaaseen. Näitä käytännön prosesseja ei kuitenkaan saada toteutettua käytännön tasolle.

Myös käytännössä on todettu, että koko prosessin tavoitteena on luoda yrityksen työntekijöille tiedonlähde, jonka lopputuloksena tarvittava informaatio asiakkaista on käsillä

nopeasti ja laadukkaana, sekä helposti saatavissa yhdessä paikassa. Onnistuakseen tässä tavoitteessa, yrityksen pitäisi rakentaa selkeä malli siitä, mitä eri järjestelmillä tavoitellaan ja kuinka tieto on helposti kaikkien saatavilla. Ratkaisuna voisi olla pitkän ajan suunnitelma, kuinka järjestelmä saadaan koottua ja hyödynnettyä sen ominaisuudet todella yrityksen toiminnan tueksi.

4 Johtopäätökset

Organisaatioiden on tarjottava nykyään korkeinta mahdollista laatua asiakkaalle paremman kommunikaation ja nopeamman toimituksen sekä personoitujen palvelujen avulla ja yrityksen strategian tulee tukea tätä tavoitetta (Chen & Popovich 2003). Asiakasstrategia on nykyään kiinteä osa yrityksen koko strategiaa. Yrityksissä on kuitenkin havaittavissa, että strategian tukena käytetään aktiivisesti asiakaskokemuksen mittaamista ja asiakkaiden johtamista, eli asiakasstrategia on otettu käyttöön. Strategian luomisen tueksi on otettu mukaan asiakkuusajattelu, ja se on aktiivisesti mukana strategian luomisessa ja otetaan myös huomioon, kun kehitetään mittareita arvioimaan prosessien toimintaa. Keramati et al. (2004) toteavat artikkelissaan, että CRM:stä toteutettuja tutkimuksia voidaan soveltaa toimialojen yli, sillä niiden tulokset ovat universaaleja, joten tästä päätelmästä voidaan harkita, että tämän tutkimuksen tulokset ovat jossain määrin toimialasta riippumattomia.

Teknologiset järjestelmät levittävät tietoa yrityksen läpi ja ovat välttämätön osa asiakastiedon hallintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että teknologian avulla osastoihin saadaan välitettyä tieto asiakkaista, jota on käytetään toiminnan tukena. Teknologia yhdistää asiakastiedon käytön prosessit toisiinsa, siten että tieto on yhtenäistä ja laadukasta. Lisäksi sähköinen CRM -järjestelmä mahdollistaa, että eri prosessit sujuvat joustavasti ja säästää työntekijöiden resursseja. CRM – järjestelmän tärkeä tehtävä on myös yhdistää asiakkaat kiinteäksi osaksi yritystä. Asiakkaista kerätyn tiedon perusteella näille voidaan luoda läheisempi suhde yritykseen. Asiakkaista voidaan tehdä erilaisia malleja heistä kerätyn tiedon perusteella.

CRM voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella, miten tietoa hyödynnetään eri tasoilla. Strategisella tasolla luodaan strategia, jonka avulla CRM – järjestelmän avulla luodaan yrityksellä suunta, miten järjestelmä vastaa asiakasstrategian toteuttamiseen ja asiakkaan tarpeet saadaan täytettyä. Strategisen lähestymisen lopullisena tavoitteena on kuitenkin saada yritys mahdollisimman kannattavaksi ja tuottoisaksi.

Operatiivinen CRM vastaa toiminnan tarpeisiin ja pyrkii vähentämään operationaalisen toiminnaa kustannuksia. Se tarkoittaa sähköisiä työkaluja, joiden avulla asiakkaasta kerätään, säilötään, analysoidaan ja levitetään tietoa. Operationaalisen CRM – järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen ja automatisoitu ja tukea sen käyttäjien päivittäisiä tehtäviä. Liian monimutkainen järjestelmä ei kannusta sen käyttäjiä hyödyntämään sitä. Järjestelmien suunnittelussa tulee olla johdonmukainen, eikä vastata kiireessä järjestelmän poissaoloon.

Analyyttinen järjestelmä prosessoi asiakastietoa. Se etsii näkymättömiä viestejä ja piilomerkityksiä asiakastiedosta. Tämän avulla luodaan analyyseja, joiden avulla pyritään ylläpitämään asiakkaita ja luomaan heille parempia tuotteita ja palveluja sekä tarjoamalla parempaa asiakaspalvelua. CRM – järjestelmän analyttisten ominaisuuksien avulla pystytään luomaan analyyseja automatisoinnin avulla ja CRM nojaa tällä tasolla myös vahvasti teknologiaan, jotta tietoa saadaan analysoitua tehokkaasti (Garcia - Murilla & Annabi 2002). Analyyttinen järjestelmä on jäänyt muiden tasojen varjoon, sillä nykyään korostetaan paljon prosessien tehokkuutta, jolloin huomio on enemmän operatiivisissa ominaisuuksissa.

Asiakastiedon hallinta voidaan jakaa hankintaan, analysointiin ja levittämiseen, joita toteutetaan CRM – järjestelmän avulla. Tietoa kerätään asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteista, jotka ovat nykyään monimuotoiset. Näitä ovat perinteinen tietojen kirjaaminen järjestelmään nykyaikaiseen automatisoituun tiedon hankintaan internetistä asiakkaan internetkäyttäytymisestä. Tiedon keräämisen prosessia on myös ulkoistettu asiakkaalle, luomalla asiakasportaaleja. Asiakas täyttää itse tietonsa asiakasportaaliin, josta yritys saa nämä tiedot kätevästi käyttöönsä analysoinnin materiaaliksi ja tarvitsee vähemmän omia työvoimaresursseja. Näin tiedon kerääminen moniulotteisempaa ja yritys saa toimintansa tueksi monipuolisempaa aineistoa.

Analyttinen CRM – järjestelmä auttaakin yritystä löytämään piilotetut merkitykset asiakasdatasta (Ranjan & Bhatnagar 2011). Sitä hyödynnetään asiakastiedon keräämisen jälkeen ja tätä varten on luotu monia teknologisia järjestelmiä tuottamaan raportteja. Tämän tiedon avulla yritys pystyykin kehittämään yrityksensä liiketoimintaa ja tarjoamaan asiakkaalle sekä uusia tuotteita että kokonaisvaltaisesti parempaa palvelua. Tämän avulla yritys luo tarjoamansa vastaamaan asiakkaan laatuvaatimuksia ja tunnistamalla turhat palvelut.

Haastattelun perusteella voidaan sanoa, että yritysten suunta on oikea, kun asiakastiedon hallintaa pyritään parantamaan CRM – järjestelmien tuella. Strategiat luodaan asiakas huomioon ottaen. Huomiota pitää kiinnittää järjestelmien virtaviivaistamiseen ja kokonaisvaltaisempaan käyttöön. Ongelmana on tiedon siiloutuminen, jolloin sen löytäminen ei ole sujuvaa.

Kun yritetään yhdistää monta prosessia, johon kuuluu monen henkilön panos, on järjestelmien koordinointi toisiinsa vaativa tehtävä. Asiakastiedon hyödyntäminen on

kuitenkin kriittinen toiminta yritykselle. Mitä paremmin prosessit vastaavat niille asetettuihin tavoiteisiin, sitä paremmin prosessi tukee asiakastiedon hyödyntämistä ja yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita.

4.1 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Teknologia luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia käydä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Näistä vuorovaikutustilanteista voidaan kerätä tietoa, jota muokataan yrityksen käyttöön. Ajankohtainen edistys teknologiassa on tällä hetkellä Internet of Things (Iot), joka tarkoittaa teknologioita, jotka keskustelevat keskenään (Atzori et al. 2010). Käytännössä yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen palvelua laitteiden välityksellä, joiden antureiden avulla laitteet käyvät ”keskustelua” keskenään Tämän avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi vika ennen kuin ihminen huomaa sen ja korjata se palveluntarjoavan yrityksen puolelta. Näin pystytään keräämään ihan uudenlaista tietoa koneiden antureiden avulla. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten koneiden välisestä keskustelusta saadaan kerättyä tietoa, josta yritys voi analysoida tietoa asiakkaasta.

Lähteet

Alasuutari, .P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere

Atzori, L., Iera, A. & Morabito, G. (2010) The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, vol. 54, no. 15, 2787-2805.

Bose, R. (2002) Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 102, no.1/2, 89-97.

Brinkmann, S. (2013) *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press. United States, New York.

Bueren, A., Schierholz, R. Kolbe, L. M. & Brenner, W. (2005) Improving performance of Customer-processes with knowledge management. *Business Process Management Journal*, vol. 11, no. 5, 573 – 588.

Campbell, A. (2003) Creating Customer knowledge competence: Managing customer relationships management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, vol. 32 no. 5, 375-383.

Coltman, T. (2007) Why build a customer relationship management capability? *Journal of Strategic Information Systems*, vol 16 no. 3, 301-320.

Stefanou, J. C. & Stafyla, C. S. (2003) CRM and customer-centric, knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, 617 – 634.

Diffley, S. & McCole, P. (2015) Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, vol 35, no.11/12, 591-610.

Franklin, D. (2015) Implementing a CRM system. *Credit Union Management*, vol. 38, no. 8, 24-27.

Gao, F., Li, M. & Clarke, S. (2008) Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, no. 2, 3 – 17.

Garcia- Murillo, M. & Annabi, H. (2002) Customer knowledge management. *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 53, no. 8, 875-884.

- Gupta, B., Lakshmi, I., & Aronson, J. (2000) Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 100, no. 1, 17 – 21.
- Harrigan, P., Soutara, G., Coudhuryb, M. & Lowec, M. (2014) Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, vol. 23, no. 1, 27-37.
- Hunter, G. & Perreault, W. (2006) Sales Technology orientation, information effectiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 26, no. 2, 93-113.
- Chen, I. J & Popovich, K (2003) Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, 672–688.
- Iriana, R. & Buttle, F. (2006) Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 5, no. 4, 23-42.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005) The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 6, 177-192.
- Jones, J.L. & Shandiz, M. (2015) Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL Dimensions from Different Nonprofit Constituent Groups. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 27, no. 1, 48-69.
- Kale, S. H. (2004) CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, vol. 13, no. 5, 42-46.
- Keramati, A., Mehrabi, H. & Mojir, N. (2010) A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, vol 39, no. 7, 1170-1185.
- Khodakamari, F. & Chan, Y. E. (2013) Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, vol. 51, no. 1, 27–42.
- King, S. F. & Burgess, T. F. (2008) Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, 421-431.

- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp. Helsinki. 3p.
- Mithas, S., Krishnan, M. & Fornell, C. (2005) Why Do Customers Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, vol. 69, 201-209.
- Ngai, E. (2005) Customer relationship management research (1992-2002) *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 6, 582-605.
- Ngai, E., Xiu, L. & Chau D. (2008) Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classifications. *Expert Systems with Applications*, vol. 36, 2592-2602.
- Payne, A. & Frow, P. (2004) The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 6, 527-538.
- Payne, A. & Frow P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, vol 69, no.4, 167-176.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, 5-14.
- Ranjan, J. & Bhatnagar, V. (2011) Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization*, vol. 18, no. 2, 131 – 148.
- Rodriguez, M. & Honeycutt, E. (2011) Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 18, no. 4, 335-356. 22p.
- Rollins, M., Bellenger, D. & Jonhston, W. (2012) Does customer information usage improve a firm's performance in business-to-business markets? *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 6, 984-994.
- Salojärvi, H., Sainio, L-M. & Tarkiainen, A. (2010) Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 8, 1395-1402.

- Stein, A. & Smith, M. (2008) CRM systems and organizational learning: An exploration of the relationship between CRM effectiveness and the customer information orientation of the firm in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, no. 38, no. 2, 198-206.
- Tan, X., Yen, D. C. & Fang, X. (2002) Internet integrated customer relationship management—A key success factor for companies in the e-commerce arena. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 42, no. 3, 77-86.
- Tanner, Jr. J. F., Ahearne, M., Leight, T.W., Mason, C. H. & Moncrief, W. C. (2005) CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 25, no. 2, 169-180.
- Zahay, D., Peltier, J., Anjala, S. & Schultz, K. (2014) Organizational processes for B2B services IMC data quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 29, no. 1, 63 – 74.
- Zeynep, U. & Toker, A. (2012) The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, no. 6, 497 – 507.
- Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 6, 475-489.
- Xu, M. & Walton, J. (2005) Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, no. 7, 955-971.

Liitteet 1: Haastattelukysymykset

- Haastateltavan titteli?
- Aiheeseen liittyvä työkokemus?

Asiakastiedon hankinta

- Kuka yrityksissä hoitaa tiedon tallentamisen järjestelmiin?
- Minkälaista tietoa yrityksistä kerätään?
- Voiko asiakkaista kerättävä tieto olla tarpeetonta?
- Miten hyvin eri järjestelmät ja kanavat on integroitu?

Asiakastiedon analysointi

- Miten hyvin järjestelmät vastaavat niille asetettuihin tarkoituksiin analysoinnin kannalta?
- Kuinka usein asiakastietoa analysoidaan?
- Hyödynnetäänkö analysoitua asiakastietoa tarpeeksi strategian tukena?
- Onko tiedon analysointi rationaalista ja suunnitelman mukaista?

Tiedon levittäminen

- Miten tietoa levitetään yrityksissä CRM - järjestelmien avulla?
- Mikä osasto yrityksessä todennäköisimmin jää ulkopuolelle tiedon jakamisessa?
- Miten hyvin järjestelmät vastaavat tähän tarpeeseen?
- Huomioidaanko tiedon levittämistä tarpeeksi yrityksissä?