

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

CRM-järjestelmän rooli uusasiakashankinnassa

CRM system's role in customer acquisition

14.5.2017

Tekijä: Mats Nyström

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mats Nyström
Tutkielman nimi:	CRM-järjestelmän rooli uusasiakashankinnassa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anssi Tarkiainen
Hakusanat:	Asiakkuudenhallinta, CRM, CRM-järjestelmä uusasiakashankinta

Tässä tutkimuksessa käydään läpi asiakkuudenhallinnan teoriaa, CRM-järjestelmää käsitteineen ja uusasiakashankintaa. Ensin näitä asioita tutkitaan teoreettisia lähteitä käyttäen ja tämän jälkeen pohditaan empiirisen tutkimuksen tuloksia.

CRM-järjestelmä on sähköinen, informaatioteknologiaa hyödyntävä työkalu asiakkuudenhallinnan filosofian toteuttamiselle. CRM-järjestelmä on monessa tapauksessa avuksi uusasiakashankinnassa. CRM-järjestelmä auttaa tekemään uusasiakashankinnasta suunnitellumpaa, ennustettavampaa, kustannustehokkaampaa ja tekee todennäköisemmäksi saada enemmän kannattavia asiakkaita. CRM-järjestelmä on uusasiakashankinnassa avuksi kuitenkin vain, jos organisaatio johtaa ja työntekijöitä myötä sitoutuu ja panostaa sekä asiakassuuntautuneisuuteen että CRM-järjestelmän käyttöön. Mikäli organisaation ihmiset eivät käyttäydy asiakassuuntautuneella tavalla ja sitoudu CRM-järjestelmän käyttöön, CRM-järjestelmästä tulee kallis, rahaa ja aikaa vievä sekä turhautuneisuutta aiheuttava osa organisaatiota.

Tämä tutkimus lisää tietoa CRM-järjestelmän hyödyistä ja haitoista uusasiakashankinnan yhteydessä. Työ ja tutkimuksen aihe ovat tärkeitä koska aihetta on tutkittu aiemmin tieteellisesti vain vähän.

ABSTRACT

Author:	Mats Nyström
Title:	CRM system's role in customer acquisition
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration / International Business
Supervisor:	Anssi Tarkiainen
Keywords:	Customer relationship management, CRM, CRM system, customer acquisition

This research is about the theory of customer relationship management, CRM system and its concepts and customer acquisition. First these themes are researched based on theoretical sources and after that the impact of empirical research is pondered.

CRM system is an electric, ICT-technology utilizing tool for executing the philosophy of customer relationship management. CRM system is an asset for the customer acquisition in many ways. CRM system helps make customer acquisition more planned, more predictable, more cost-effective and makes it more probable to acquire more profitable customers. However, CRM system is useful to customer acquisition only if the organisation including management and employees engages and invests in both customer relationship management and in the use of CRM system. If the people of the company don't conduct themselves in a customer orientated manner and engage in the use of the CRM system, the CRM system will be an expansive, money-siphoning and frustration generating part of the organization.

This research adds to the amount of knowledge about the benefits and disadvantages concerning customer acquisition. This work and the subject of the research are important because there is little scientific information about the subject beforehand.

SISÄLLYSLUETTELO

1	johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	2
1.5	Kirjallisuuskatsaus.....	3
1.6	Määritelmät ja käsitteet.....	3
1.6.1	Asiakkuudenhallinta	4
1.6.2	CRM-järjestelmä	4
1.6.3	Myyntiprosessi	5
1.6.4	Sales lead (liidi).....	5
1.6.5	Prospekti.....	5
1.7	Tutkimuksen rakenne	6
2	Uusasiakashankinta	7
2.1	Uusasiakashankinnan vaiheet.....	8
2.1.1	Prospektointi	8
2.1.2	Esi-lähestyminen.....	9
2.1.3	Lähestyminen.....	10
2.1.4	Esitys	10
2.1.5	Vaikeuksien voittaminen	10
2.1.6	Kauppojen tekeminen	11
3	CRM-järjestelmä uusasiakashankinnassa	12
3.1	CRM-järjestelmän hyödyt	12
3.1.1	Hyödyllinen CRM-järjestelmä.....	13
3.1.2	Liidit ja niiden hankkiminen	14
3.1.3	Prospektointi	15

3.1.4	Tehokkuus	16
3.2	CRM-järjestelmän käytön haasteet.....	17
3.2.1	CRM:n jalkauttamien ennen asiakas-strategian luomista.	19
3.2.2	CRM:n käynnistäminen ennen organisaation muuttamista vastaavaksi	20
3.2.3	Oletus, että enemmän teknologiaa on parempi.....	22
3.2.4	Asiakkaiden vaaninta, ei kosiskelu.....	22
3.2.5	Internet-riippuvuus	23
3.2.6	Liiallinen automaatio	23
3.2.7	Virheistä oppiminen	24
4	Empiirinen tutkimus.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmä	26
4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	26
4.3	Case-yrityksen tausta	27
4.4	Tutkimuksen tulokset.....	27
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	30
5.1	Työn suoritus.....	30
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.3	Tulosten merkitys	31
5.4	Työn rajoitteet.....	31
5.5	Jatkotutkimusta koskien	31
6	Lähdeluettelo	33

LIITTEET

Liite 1: Empiirisen tutkimuksen haastattelukysymykset.....	37
--	----

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Teorettinen viitekehys.....	3
Kuvio 2: Uusasiakashankinnan vaiheet.....	8

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Olen työskennellyt sekä kaupan, että tietotekniikan alojen parissa. Kiinnostukseni ja kokemuksieni pohjalta ajattelin, että minun olisi oiva tehdä opinnäytetyö, joka yhdistelee näitä kahta aihetta. Näiden seikkojen lisäksi, minulla on myös kontakteja näiltä aloilta, joiden apua voin käyttää aiheeni tutkimuksessa. Nykyään länsimaisen ihmisen työssä ja vapaa-ajalla voi huomata kuinka tärkeä ja merkityksellinen osa tietotekniikka on ihmisen elämää. Tämän lisäksi myynti, kauppa ja liiketoiminta ovat kaikkialla ympärillämme: markkinatalous ohjaa vahvasti elämäämme. Tänä päivänä tietotekniikka linkittyy voimakkaasti kaupallisen alan toimintoihin ja on tämän vuoksi tärkeä tutkimusaihe tässä yhteydessä. Näiden seikkojen vuoksi olen päättänyt tehdä tutkimuksen sähköisten järjestelmien hyödyntämisestä myyntiprosessin eri vaiheissa. Aihe on arvokas myös sen vuoksi, että sitä ei ole runsaasti tutkittu aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa. Ajankohtaisuus ja taloudellinen merkitys ovat myös syitä aiheen sopivuuteen. Tutkimukseni fokuksena ovat erityisesti CRM-järjestelmän hyödyt myyntiprosessin alkuvaiheessa.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheena on CRM-järjestelmän rooli uusasiakashankinnassa.

Tavoitteena on se, että tietoa saadaan lisättyä siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmällä voi tehostaa ja saada enemmän irti myyntiprosessista. Tavoitteena on ymmärtää tätä prosessia ja luokitella niitä asioita jotka ovat avainkohtia CRM-järjestelmän käytössä myyntiprosessissa.

Päätutkimusongelma:

CRM-järjestelmän hyötyjen selvittäminen uusasiakashankinnassa

Alatutkimusongelma:

CRM-järjestelmänkäytön haasteiden selvittäminen uusasiakashankinnassa

Näiden lisäksi avataan uusasiakashankinnan teoreettista käsitteistöä. Tämä on tärkeää, sillä alan käsitteistö ei ole ilmeisesti tällä hetkellä kovinkaan vakiintunutta tai yleisesti tiedostettua. Tämän lisäksi käsitellään myös asiakkuudenhallinnan termistöä.

Työ on rajattu siten että myyntiprosessia ja sen alkupäätä tutkitaan, muita organisaation prosesseja ei tutkita. Tutkimuksen kohteena on erityisesti yksityinen sektori.

1.3 Tutkimusmenetelmä

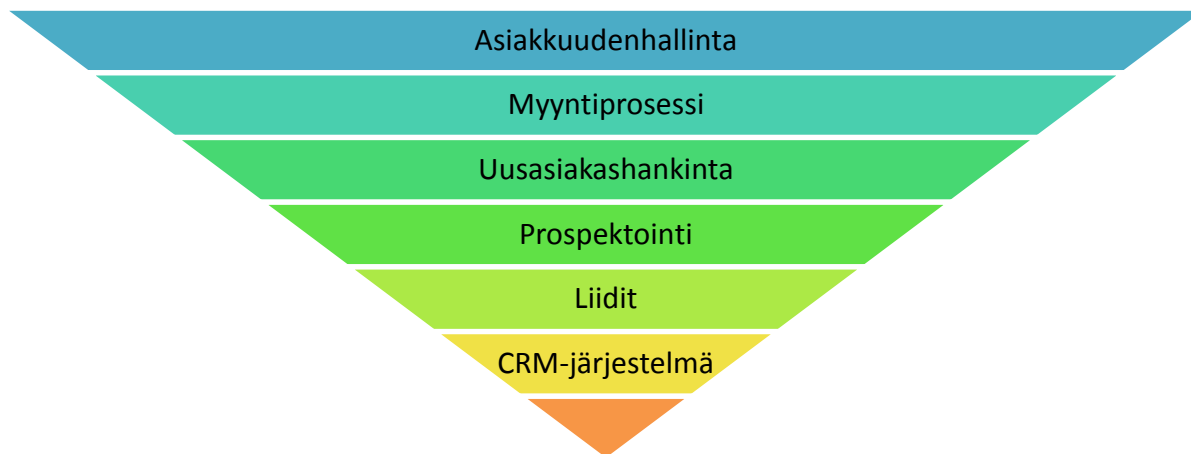
Sekundäärilähteinä tutkimuksen osalta käytetään pääosin kirjallisessa muodossa olevia tieteellisiä artikkeleita. Tämä lisäksi käytössä on joitakin ei-tieteellisiä internetin lähteitä. Nämä ovat tutkielmassa kuitenkin pikemminkin ”kevennyksinä”, kuin vartenotettavina lähteinä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen, sillä pyrkimyksenä on olemassa olevan tiedon lisääminen myyntiprosessin tehostamisesta CRM-järjestelmän avulla. Empiirinen, primäärinen datankeräys on suoritettu eräässä suomalaisessa ICT-alan pk-yrityksessä. Empiirisen aineiston keräämisen tässä yrityksessä suoritettiin henkilökohtaisilla ”paikan päällä” haastatteluilla. Kyseisessä yrityksessä haastateltiin kahta henkilöä. Toinen näistä henkilöistä oli yrityksen markkinointijohtaja ja toinen markkinointiasiantuntija. Haastattelut tehtiin yksi kerrallaan. Haastateltavilta kysyttiin muutama taustakysymys heidän työstään yrityksessä, sekä uusasiakashankintaan ja CRM-järjestelmän käyttöön liittyviä kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litterointiin.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys on seuraavan lainen: Suurempana viitekehysenä on myyntiprosessi johon tutkittu asia, uusasiakashankinta kuuluu. Uusasiakashankinta on viitekehysen ydin. Tähän linkittyy vahvasti CRM-järjestelmän hyödyntäminen, mikä on olennainen osa työtä. Uusasiakashankinnan ja CRM-järjestelmän ”reunoilla” ovat ne yksittäiset asiat, jotka vaikuttavat näiden seikkojen menestykseen tai

epäonnistumiseen. Uusasiakashankintaan ja asiakkuudenhallintaan liittyvä käsitteistö on tärkeää. Näistä tärkeimmät on lisätty viitekehysten kuvaan.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuudesta käytössä on tieteellisiä artikkeleja, tieteellisen otteen ja tulosten varmistamiseksi. Tämän lisäksi käytetään ”kevyempiä lähteitä”, joitakin ei niin tieteellisiä internetin artikkeleja ja aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. Käytössä on erityisesti sellaisia tieteellisiä artikkeleita, joiden aiheet käsittelevät myyntiprosessia ja CRM-järjestelmiä. Positiivinen asia on se, että näistä aiheista on tarpeeksi aineistoa saatavilla, ei tosin välttämättä niin että molemmat asiat samaan aikaan tarkastelussa. Huomioitavaa on se, että uusasiakashankinnan prosessia tarkastellaan vaiheittaisena ilmiönä, mallina käytetään Marshallin ja Moncriefin versiota (Marshall & Moncrief 2005). CRM-järjestelmän haasteita tutkiessa on otettu vahvasti näkökulmaksi Rigbyn, Reichheldin ja Scheftin malli (Rigby & ym 2002).

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Tutkimuksen aiheena ovat CRM-järjestelmän hyödyt ja mahdolliset haitat myyntiprosessissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että aivan ensimmäiseksi ymmärretään asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmä ja myyntiprosessi käsitteinä ja näiden käsitteiden erot. Koska tarkemmin tarkasteltuna on myyntiprosessin alkuvaihe, uusasiakashankinta, on tärkeää, että uusasiakashankinnan ja tähän liittyvien sales leadien ja prospektien käsitteet on selitetty. Koska uusasiakashankinta on mitä

olennaisin osa tätä opinnäytetyötä, sitä selitetään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

1.6.1 Asiakkuudenhallinta

CRM muodostuu englanninkielien sanoista customer relationship management ja tarkoittaa suomeksi asiakkuudenhallintaa. Suomen liiketoiminnassa molemmat sanat ovat usein käytettyjä, CRM ja asiakkuudenhallinta. Asiakkuudenhallinnan voi määrittellä monella eri tavalla. D'Haenin ja Van den Poelin mukaan tutkijat eivät ole saavuttaneet konsensusta CRM:n määritelmästä, vaikka sanaa on käytetty 1990-luvun alusta saakka (D'Haen & Van den Poel 2003). He lisäävät sen, että CRM linkittyy toistuvasti uuasiakashankintaan ja asiakkaiden pitämiseen, sekä pitkäaikaisen asiakasarvon maksimointiin (D'Haen & Van den Poel 2003).

Davies ja Shaw määrittävät CRM:n liiketoimintastrategiaksi joka tähtää kannattavuuden, tulojen ja asiakastyytyvyyden parantamiseen asiakas-segmenttien organisoinnilla, asiakastyytyvyyteen tähtäävän käyttäytymisen, sekä asiakaskeskeisten prosessien käytön optimoinnilla (Davies & Shaw 2011).

Bouldingin, Paynen ja Frown mukaan CRM määritellään poikkitoiminnalliseksi strategiseksi lähestymistavaksi, mikä käsittelee parantuneen osakkeenomistajan arvon luomista kehittämällä tarkoituksenmukaisia suhteita avainasiakkaisiin ja asiakas-segmentteihin. (Boulding ym. 2005)

Chenin ja Popovichin mukaan CRM on ihmisten, prosessien ja teknologian yhdistelmä, millä pyritään ymmärtämään yrityksen asiakkaita (Chen & Popovich 2003). Voidaan siis päätellä, että CRM eli asiakkuudenhallinta pyrkii organisaatioiden asiakkaiden ymmärtämiseen sekä maksimaaliseen asiakkaan ja organisaationoman hyödyn optimointiin.

1.6.2 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmällä tarkoitetaan liiketoiminnan sähköistä järjestelmää, jolla pyritään tehokkaaseen asiakkuudenhallintaan. CRM-järjestelmä ei ole sama asia, kuin asiakkuudenhallinta vaan sähköinen työkalu asiakkuudenhallinnan suorittamisen helpottamiseksi. CRM-järjestelmällä on juuret myynnin automatisoinnissa ja

suhdemarkkinoinnissa (Chen & Popovich 2003). Tämä lisäksi CRM-järjestelmä voidaan nähdä myös järjestelmänä joka hyödyntää informaatioteknologiaa asiakaskäyttäytymistyyppien keräämisessä ja analysoinnissa, asiakaskäyttäytymisen ennustamisessa, ennakoitavien mallien kehityksessä, ajankohtaisessa ja tehokkaassa asiakasviestintään vastaamisessa sekä tuotteiden ja palveluiden toimittamisessa asiakkaille (Chen & Popovich 2003).

CRM-järjestelmään liittyy siis paljon teknologiaa. Tästä huolimatta perimmäisenä tarkoituksena on optimoida ja helpottaa asiakkuudenhallintaa. CRM-järjestelmiä maailmassa on useita ja myös Suomessa on käytössä monia erilaisia CRM-järjestelmiä.

1.6.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi voidaan määritellä siten että se on joukko askelia tai vaiheita, joiden kautta myyjä etenee pyrkiessään saamaan aikaan kaupan (Kairisto-Mertanen 2003). Voidaan myös nähdä, että myyntiprosessissa on kyse asiakkaan ja myyjän välisestä neuvottelusta. Tässä prosessissa myyjä selvittää asiakkaan tarpeet ja pyrkii vakuuttamaan asiakkaan siitä, että juuri hänen ratkaisunsa on oikea (Alanen ym. 2005). Myyntiprosessiin kuuluu siis ne toimenpiteet, joita myyjäosapuoli tekee kaupan saamiseksi asiakkaan kanssa.

1.6.4 Sales lead (liidi)

Sales lead tai monesti Suomessa käytetty samaa tarkoittava sana ”liidi” tarkoittaa sellaista vinkkiä tai tietoa jonka mukaan kauppaa on mahdollista saada jollakin taholla.

Edealerin verkkosivuston mukaan asiakasliidi on tieto siitä, että tietty henkilö tai yritys saattaa olla kiinnostunut tarjoavan organisaation palveluista tai tuotteista. Liidin perusteelta yrityksen palveluhenkilön tulisi ottaa yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen ja varmistaa, että hän todella on kiinnostunut. Kiinnostuneen liidin kanssa tulisi edetä asiakashankinnan seuraavaan osaan, kuten asiakastapaamiseen. (Edealer)

1.6.5 Prospekti

Sakky:n verkkosivu kertoo kuinka prospektin voi määritellä potentiaalisesti asiakkaaksi, johon on saatu jonkinlainen yhteys (Sakky). Näin ollen prospekti eli

englanniksi prospect eroaa liidistä siten, että prospektiin on jonkinlainen yhteys. Prospektin kanssa kauppa saadaan todennäköisemmin aikaiseksi, kuin liidin kanssa. Prospekti voidaan nähdä eräänlaisena validoituna liidinä.

1.7 Tutkimuksen rakenne

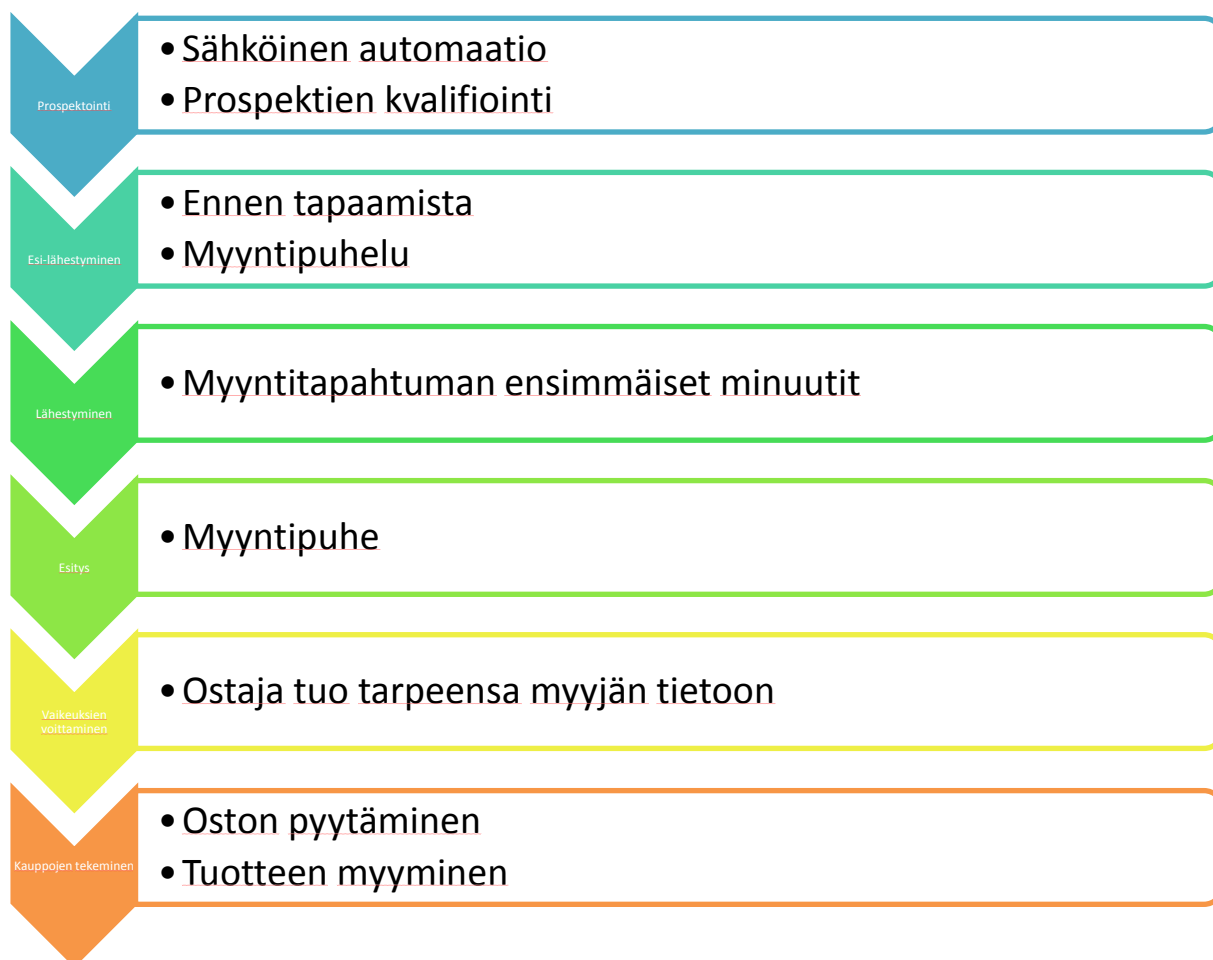
Tutkimus alkaa selventämällä uusasiakashankinnan ja tärkeimmät uusasiakashankintaan sekä asiakkuudenhallintaan liittyvät käsitteet. Uusasiakashankintaa käsitellään myös vaiheisena prosessina. Tämän jälkeen tarkastellaan CRM-järjestelmää uusasiakashankinnassa, ensin hyötyjä ja sen jälkeen käytän haasteita. Seuraavaksi tutkimus kertoo, miten empiria on suoritettu ja mitä empiirisen tutkimuksen kautta saatiin selville. Lopuksi esillä on johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimusta koskien.

2 Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinta kuuluu organisaation myyntiprosessiin. Jatkumolla myyntiprosessin alkupää – myyntiprosessin loppupää, uusasiakashankinta sijoittuu myyntiprosessin alkupäähän. Uusasiakashankinnan tarkoitus on sananmukaisesti uusien asiakkaiden hankkiminen organisaatiolle. Asiakassuuntautunut organisaatio ylläpitää selkeitä liiketoimintatavoitteita uusasiakashankintaan liittyen (Sin & Yim 2005). Liidien hankkiminen ja prospektointi kuuluvat uusasiakashankintaan. Uusasiakashankinta on muuttunut teknologian kehityksen seurauksena. Miten uusasiakashankinta on muuttunut ja kuinka teknologia vaikuttaa? Tähän vastataan seuraavissa alakappaleissa. Tämän lisäksi käsitellään yksityiskohtaisesti uusasiakashankinta-prosessin eri vaiheita.

2.1 Uusasiakashankinnan vaiheet

Alla on nähtävissä kaavio uusasiakashankinnan prosessista. Lisätiedot vaiheiden sisällöstä ovat alakappaleissa.



Kuvio 2: Uusasiakashankinnan vaiheet

2.1.1 Prospektointi

Prospektointi eli englanniksi prospecting on prosessi, jossa organisaation myyntihenkilöt etsivät asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita (Marshall & Moncrief 2005). Useimmat myyntiorganisaatiot menettävät asiakkaita joka vuosi (Jolson & Wotruba, 1992).

Tämän vuoksi asiakaskuntaa halutaan usein laajentaa ja prospektointi on työkalu tähän. Prospektointi sisältää usein metodin prospektien kvalifioimiseksi. Perinteisesti organisaatioiden myyntihenkilöt ovat itse hankkineet prospektinsa. On nähty, että

prospektointi on suuri ja olennainen osa myyntityötä. Usealla myyntihenkilölle prospektointi on ollut vaikea ja ankara osa heidän työtään. Prospektointi on ollut jopa niin vaikeaa, että se on karkottanut monta myyntihenkilöksi haluavaa. Nykyään prospektointi suoritetaan usein ilman myyntihenkilöä. Tämä johtuu siitä, että moni organisaatiossa nähdään, että myyntihenkilöiden arvokas aika on paras käyttää muissa tehtävissä. Monet organisaatiot käyttävät sen sijaan prospektoinnissa telemarkkinoijia. Kun prospekti löydetään, telemarkkinoija saattaa yrittää saada kaupan aikaan tai välittää kontaktin asiaankuuluvalla myyntihenkilölle. Internet on myös saanut muutoksia aikaan, sillä internetin avulla prospekti voi ottaa yhteyttä organisaatioon, josta myöhemmin myyntihenkilö ottaa yhteyttä prospektiin. Teknologia on omalta osaltaan muuttanut tätä vaihetta tekemälle prospektoinnin tehokkaammaksi ja halvemmaksi. Tietopankkimarkkinointi ja CRM-järjestelmät ovat parantaneet markkinoinnin kykyä auttaa myyntihenkilöstöä prospektoinnissa. Näin ollen myyntihenkilöstön ei enää tarvitse suorittaa prospektointia systemaattisena osana työtään, vaan prospektointi voidaan suorittaa muualla organisaatiossa. (Marshall & Moncrief 2005)

2.1.2 Esi-lähestyminen

Marshall ja Moncrief näkevät, että prospektoinnin jälkeen seuraa esi-lähestyminen (englanniksi pre-approach). Esi-lähestyminen sisältää kaikki ne aktiviteetit, jotka suoritetaan ennen kuin prospekti tavataan. Esi-lähestyminen tapahtuu aina kun myyntipuhelu suoritetaan. Tähän vaiheeseen kuuluu myös se että myyntihenkilöstö tekee tutkimusta prospektista, ottaa selvää prospektin tarpeista, käy läpi aikaisempia yhteydenottoja sekä kerää kaiken muun relevantin materiaalin, jota myyntipuhelussa saatetaan käyttää. Näiden seikkojen lisäksi esi-lähestyminen sisältää ”portinvartijoiden” kanssa puhumisen, prospektin taustatutkimuksen tekemisen sekä yksilön, että organisaation osalta ja henkisen asennoitumisen lähestymiseen ja esittelyyn. CRM-järjestelmä on erittäin hyödyllinen työkalu myös tässä. Nykyään myyntihenkilöstö kantaa mukanaan usein kannettavia tietokoneita, ja näistä on helppo käyttää organisaation CRM-järjestelmää. Hyvälaatuiset CRM-järjestelmät voivat päivittää asiakastietoja aina kun asiakkaan tai prospektin kanssa ollaan tekemisissä. Tässä tapauksessa CRM-järjestelmässä voi olla kaikki tiedot prospektista, mitä myyntihenkilön tarvitsee tietää, ilman että tämä suorittaa tiedonkeruuta itse. CRM-

järjestelmä voi sisältää tietoja potentiaalisista asiakkaista paremmin kuin kukaan ihminen. Tämä on mahdollistanut sen, että esi-lähestyminen ei ole enää yksittäinen aktiviteetti vaan toiminto jonka organisaation toimisto ja henkilöstö voi suorittaa myyntihenkilölle. (Marshall & Moncrief 2005)

2.1.3 Lähestyminen

Tämän jälkeen seuraa lähestymisen vaihe, joka on englanniksi approach. Ajallisesti lähestymisen vaihe tarkoittaa myyntitapahtuman ensimmäisiä minuutteja. Lähestyminen koostuu strategioista ja taktiikoista, joita käytetään, kun saadaan audienssi asiakkaalta ja luodaan suhteet tähän. Lähestymiseen liittyy usein jutustelua, kättely ja katsekontakti. Yleisesti ottaen kyse on hyvän ensivaikutelman tekemisestä. Lähestymisen voi suorittaa usealla eri tekniikalla. (Marshall & Moncrief 2005)

Lähestymisen tapa saattaa riippua myös kulttuurista, esimerkiksi itämaissa kättely saattaa olla korvattuna kumarruksella.

2.1.4 Esitys

Lähestymistä seuraa esitys (presentation). Esitys on myyntipuhelun pääosa ja tulisi tapahtua sen jälkeen, kun myyntihenkilö on ymmärtänyt asiakkaan tarpeet. Tämä esityksen vaihe saattaa olla yksi vaihe tai useiden ajallisten vaiheiden sarja. Esityksen tavoitteet vaihtelevat. Ensimmäistä ostoa suorittavien asiakkaiden pitää saada tarpeeksi informaatiota tuotteen tai palvelun hyötyjen selvittämiseksi. Tässä tapauksessa esitys saattaisi rakentua tuote-esittelyn ympärille. Joka tapauksessa myynnin pointit rakennetaan myyntiehdotuksen tai agendan ympärille. Tämä esityksen vaihe saattaa olla monimutkainen ja tämän takia valmistelu etukäteen on avainasemassa. (Marshall & Moncrief 2005)

2.1.5 Vaikeuksien voittaminen

Marshall ja Moncrief puhuvat myös vaikeuksien voittamisesta (overcoming obstacles). Vaikeudet voidaan määritellä niiksi potentiaalisten asiakkaiden kysymyksiksi ja varauksiksi, mitä heillä on tuotteen/palvelun tai myyvän organisaation osalta. Myyntihenkilöiden tulisi olettaa, että tällaisia vaikeuksia ilmenee jokaisen myyntiesityksen yhteydessä. Syitä myynnin vastustukselle on useita. Vaikka vastustukset usein hidastavat myyntiprosessia, ne tulisi nähdä positiivisesti

hyödyllisinä asioina. Tämä johtuu siitä, että vastustuksen esittämisellä todellinen ostaja ilmaisee tarpeensa ja ne tulevat myyjän tietoon. Historiallisesti myynnin vastustus on nähty taakkana myyntihenkilöille, joka heidän pitää ylittää. Nyt modernimpina aikoina todellinen vastustus voidaan nähdä merkinä siitä, että myyntiprosessissa ei tulisi mennä pidemmälle. Tämä johtuu siitä, että potentiaalisen asiakkaan tarve ei vastaa myytävää tuotetta tai palvelua. Erilaiset myynnin oppikirjat ja julkaisut kertovat, että on olemassa erilaisia keinoja voittaa myynnin vaikeudet. (Marshall & Moncrief 2005)

2.1.6 Kauppojen tekeminen

Kauppojen tekeminen on uusasiakashankinnan viimeinen vaihe, sama englanniksi on tässä yhteydessä close. Jotkut puhuvat Suomessa myös klosaamisesta. Kun kaupat on tehty asiakkaan kanssa, myyntiorganisaatio on saanut uutta liiketoimintaa ja uuden asiakkaan. Uusasiakashankinta on päättynyt tämän asiakkaan osalta.

Kaupan tekeminen voidaan määritellä menestyksekkääksi myyntiesityksen huipentumaksi, joka ilmenee siinä, että asiakas ostaa myytävän tuotteen tai palvelun. Kun yksittäinen vaikeus on voitettu, myyntihenkilön tulisi suoranaisesti pyytää ostoa ja näin ollen aloittaa kaupan tekemisen prosessin. Myös tämä myyntiprosessin vaihe on nähty perinteisesti erittäin vaikeana usealle myyntihenkilölle, erityisesti uusille. Tämä johtuu siitä, että moni myyntihenkilö ei yksinkertaisesti pyydä tilausta. Kaupan tekemisen taktiikoita on saatavana kokonainen eskadronallinen, ja jotkut niistä ovat erittäin värikkäitä. (Marshall & Moncrief 2005)

Kun kauppa on tehty, uusasiakashankinta päättyy ja seuraava osa myyntiprosessia alkaa. Artikkelissa "The evolution of seven steps of selling" puhutaan vielä myynnin seitsemännestä vaiheesta, mikä on nimeltään follow-up eli seuranta (Marshall & Moncrief 2005). Tämä tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan se, että asiakas on tyytyväinen ja että kaikki luvattu toimitetaan asiakkaalle (Marshall & Moncrief 2005). Tämä sijoittuu uusasiakashankinnan jälkeiseen aikaan.

3 CRM-järjestelmä uusasiakashankinnassa

Tässä kappaleessa tarkastellaan CRM-järjestelmän roolia uusasiakashankinnassa. Ensin tarkastellaan mitä hyötyjä organisaatio voi mahdollisesti saada CRM-järjestelmän käytöstä. Tämän jälkeen tutkitaan minkälaisia haasteita CRM-järjestelmän käytöstä uusasiakashankinnassa ja yleisesti ottaen esiintyy. Etsitään myös ratkaisuja haasteiden voittamiseksi.

3.1 CRM-järjestelmän hyödyt

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, että mitä hyötyjä CRM-järjestelmän käytöstä seuraa organisaatiolle ja sen uusasiakashankinta-prosessille. Aluksi pohditaan sitä, minkälainen CRM-järjestelmä on hyödyllinen. Tämän jälkeen tarkastellaan CRM-järjestelmän eriteltyjä hyötyjä.

CRM ja uusasiakashankinta nähdään usein erillisinä aktiviteetteina. Tämä johtuu siitä, että on olemassa erilliset funktiot ja osastot organisaatiossa uusasiakashankinnalle ja CRM:lle. Näiden kahden pitäminen erillisinä aktiviteetteina vähentää kuitenkin CRM – strategioiden tehokkuutta. Näiden aktiviteettien tulee olla johdettu samanaikaisesti, koska uusasiakashankinnan strategia vaikuttaa asiakassuhteiden kehitykseen. Tarkalla uusasiakashankintastrategialla yksittäisten asiakkaiden elinkaariarvo voidaan maksimoida. Liian tarkka seula kuitenkin heikentää uusasiakashankintaa ja johtaa matalampaan tuottavuustasoon. Tätä vaihtokauppa on vaikea johtaa, mutta se on helpompaa, kun uusasiakashankinta ja CRM nähdään toisiinsa liittyvinä aktiviteetteina, jotka tulee suorittaa harmoniassa ja läheisessä yhteistyössä. (Langerak & Verhoef 2002)

Totuus on kuitenkin se, että kun CRM-järjestelmää käytetään uusasiakashankinnassa, asiakkuudenhallinnan filosofian mukaisesti, suunnitellusti ja panostetusti, sillä voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä.

3.1.1 Hyödyllinen CRM-järjestelmä

Millainen on hyödyllinen CRM järjestelmä? Tähän paneudutaan tässä kappaleessa, myöhemmin tarkastellaan niitä yksittäisiä asioita, joita CRM-järjestelmä parantaa. Gouldin ja Lewiksen mukaan mikä tahansa järjestelmä, joka on suunniteltu ihmisten käyttöön tulisi olla helppo käyttää, helppo muistaa ja käytännöllinen, eli: sen pitäisi sisältää tarvittavat toiminnallisuudet sekä sen pitäisi olla helppo käyttää (Gould & Lewis 1985). Tätä mieltä on myös Goodwin (1987), jonka mielestä käytännöllisyys ja toiminnallisuus kulkevat käsi kädessä. Käytännöllisyys hyödyttää yleistä järjestelmän toiminnallisuutta, kun se tekee toiminnallisuuden saatavaksi käyttäjille. On kuitenkin huomiolle pantavaa, että erittäin monimutkaisiin toimintoihin kykenevä järjestelmä ei voilla täysin yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Helppokäyttöisyys on kuitenkin tavoiteltava ominaisuus CRM-järjestelmässä. Gould ja Lewis (1985) ovat ehdottaneet kolmea periaatetta käytännöllisyyden kehitykseen:

1. Aikainen keskittyminen käyttäjiin ja toimintoihin
2. Empiirinen mittaaminen
3. Toistuva suunnittelu

Aikainen keskittyminen käyttäjiin ja toimintoihin kertoo siitä, että järjestelmäsuunnittelijat tietävät keitä järjestelmän käyttäjät tulevat olemaan. CRM – järjestelmissä käyttäjät ovat hyvin erilaisia mukaan lukien vanhempia johtajia, markkinointijohtajia, kenttämyyjiä, väliaikaisia asiakaspalvelijoita ja asiakkaita. Näin hajautunut ryhmä omaa erilaisia käytös- ja asenneominaisuuksia, verrattuna homogeenisempiin käyttäjäryhmiin, jotka käyttävät perinteisiä, vähemmän poikkitoiminnallisia järjestelmiä. Empiirinen mittaaminen keskittyy kehitysprosessiin. (Fjermestad & Romano 2003)

Gould ja Lewis (1985) ehdottavat, että käyttäjien tulisi olla mukana järjestelmän kehityksessä. Tämä voidaan saavuttaa simulaatioiden ja prototyyppien avulla. Käyttäjän kokemusta ja reaktiota järjestelmään tulisi seurata, tallentaa ja analysoida (Fjermestad & Romano 2003). Tällä tavalla, kun käyttäjä löytää ongelman, se voidaan ratkaista toistuvan suunnittelun prosessilla (Fjermestad & Romano 2003).

Yllä on lueteltu niitä piirteitä ja periaatteita, jotka tekevät CRM-järjestelmästä hyödyllisen. Näiden lisäksi se muoto, jonka CRM-järjestelmä tulisi ottaa on hyvin riippuvainen ympäristöstä. Yrityksen asiakas-strategia, missio, toimiala, toimipaikka vaikuttavat siihen minkälainen kyseessä olevan organisaation CRM-järjestelmä tulisi olla.

3.1.2 Liidit ja niiden hankkiminen

Liidien menettäminen johtaa menetettyyn myyntiin. Kun asiakkuudenhallintaa harjoitetaan strategiana ja käytetään teknologian osalta CRM-järjestelmää, tähän voi vaikuttaa. Tällä tavalla toimien myynnin liidit voidaan tallentaa ja prosessoida, täsmennetyllä ja johdonmukaisella tavalla. Liidit voidaan kanavoida organisaatioon myyntihenkilöstön toimesta, messujen osallistumisen seurannalla tai lomakepohjaisten hakemusten pohjalta. CRM-järjestelmän ennustavien mallien avulla voidaan kohdistaa liidit markkinointikampanjoille. (Davies & Shaw 2001)

Monat kertoo liidien merkityksestä:

Liidit ovat teollisten yritysten elinehto, sen määrittäminen, että mitkä liidit todennäköisesti muuntautuvat liiketoiminnaksi, on usein kuitenkin perustettu arvauksiin tai intuition. Tämä johtaa resurssien tuhlaamiseen, myyntiennusteiden epätarkkuuksiin ja mahdolliseen myynnin menetykseen. Kvantitatiivinen malli, jota voi käyttää ennustamaan mitkä liidit muuntautuvat, perustuen informaatioon liideissä itsessään, olisi erittäin arvokas. (Monat 2011)

Tämänkaltaisen näkökulman pohjalta voisi päätellä liiketoiminnan sähköinen järjestelmä, esimerkiksi CRM-järjestelmä voisi olla liidien käytössä hyvin hyödyllinen.

Laadukkaalla CRM-järjestelmällä dataa voidaan käyttää tuottavien asiakkaiden hankkimiseen. CRM-järjestelmä auttaa usealla tavalla. Se auttaa kertomaan mistä liiketoimintaa hankitaan. Ovatko saadut liidit haluttuja liidejä? Järjestelmä auttaa ymmärtämään käytetäänkö kannattamattomiin liideihin paljon aikaa ja ovatko liidit informoituja, kiinnostuneita, valmiita ja kyvykkäitä ostamaan yrityksen tuotteita/ palveluita. Myös kysymykseen, ”mistä haluat saada liidejä?” voidaan vastata: jos

markkinointistrategia ei houkuttele kannattavia asiakkaita, voidaan selvittää missä maantieteellisesti tai internetissä potentiaalsiin asiakkaiseen kannattaa ottaa yhteys. Lisäksi järjestelmä auttaa selvittämään strategiat, joilla otetaan yhteys potentiaalisesti kannattaviin asiakkaisiin. (Success 2016)

CRM-järjestelmän hyötyjä voidaan tarkastella sekä Marshallin ja Moncriefin uusasiakashankinnan vaiheiden näkökulmasta, että näiden ulkopuolelta

3.1.3 Prospektointi

Riippuen käytettävästä CRM-järjestelmästä, CRM-järjestelmään voidaan ohjelmoida erilaisia sääntöjä jotka merkkavat mitkä yritykset ovat kvalifioitu prospekteiksi. Esimerkiksi Microsoftin Dynamics CRM – järjestelmässä voidaan ohjelmoida, että kun tietojärjestelmässä olevaan yritykseen ollaan oltu yhteydessä viimeisen puolen vuoden aikana ja kun yrityksen liikevaihto on yli miljoona euroa, yritys merkataan prospektiksi.

Tämän esimerkin lisäksi Dynamics CRM – järjestelmässä, kuten useissa muissa CRM-järjestelmissä on erittäin monia tapoja merkata, onko tietojärjestelmässä oleva yritys prospekti vai ei. Mahdollisuuksia on monia. Prospektaavan yrityksen ei tarvitse käyttää vain CRM – järjestelmään sisäänrakennettuja kriteerejä prospektien määrittämiseksi, vaan yritys voi määrittää omia kriteerejään, tämä vaatii luonnollisesti ylimääräistä koodausta ja ohjelmointia. Hyödyt kuitenkin ylittävät riskit oman kokemuksen mukaan.

On ehdotettu, että CRM-järjestelmät eivät ainoastaan korosta organisaatioiden kykyä houkutella ja rakentaa one-to-one suhteita asiakkaisiin, vaan myös luovat kyvykkyyden asiakastiedon saamiseksi. Tällaisten järjestelmien tulisi mahdollistaa toiminnallisuus olemassa olevien asiakkaiden ja prospektien asiakastiedon saamiseksi. CRM-järjestelmä ei pelkästään luo panoraamamaista kuvaa asiakkaasta profiloinnin kautta vaan myös rakentaa asiakastoiminnan malleja ja ennustaa tulevaisuuden toimintaa (Walton & Xu 2005). Tällaisen järjestelmän jalkauttamisen menestys perustuu vanhempien johtajien tietoisuuteen ja tukeen, IT-sektorin tarjoamiin palveluihin sekä ennen kaikkea muutokseen tietopohjaisen organisaation luomiseen (Walton & Xu 2005). Walton ja Xu tarkoittanevat tässä yhteydessä tietopohjaisella organisaatiolla

organisaatiota joka arvostaa asiakastietoa ja asiakassuuntautuneisuutta, teknologialla tuettuna.

Suoramarkkinoijat voivat kohdistaa toimenpiteet, niille ihmisille jotka todennäköisimmin ovat tuottavia markkinointitoimenpiteisiin nähden. Organisaatiojohtajat haluaisivat uusia asiakkaita jotka tuovat sisään paljon rahaa ja tekevät ostoksia usein. Huonon päätöksen tekeminen uusasiakashankinnassa vähentää organisaation arvoa ajan kuluessa (Hansotia & Wang 1997). Joten, voidaan olettaa, että uusasiakashankinta tulisi olla perustettu uuden asiakkaan tulevaisuuden oletettuun arvoon (Hansotia & Wang 1997). Tässä asiassa, CRM-järjestelmä on hyödyllinen. CRM-järjestelmän avulla organisaation kyky tunnistaa kannattavat asiakkaat on suurempi (Jones & Richards 2008).

3.1.4 Tehokkuus

CRM-järjestelmän avulla uusasiakashankinta on kustannustehokkaampaa (Winer 2001). Tämä on mielestäni itsestään selvää, sillä muussa tapauksessa CRM-järjestelmän käyttö olisi tarpeetonta. CRM –teknologiat voivat tarjota työkaluja jotka avustavat uusasiakashankinnassa (Buttle 2004).

Tiedonlouhintakyvykkyyksillä tuettu kampanjan johtamisprosessi, linkitettyinä suunnittele-tee-opei kehään mahdollistaa organisaatiot kehittämään syvää tietämystä kohdennettavista prospekteista, käytettävistä kanavoista ja tehtävistä tarjouksista. (Ang & Buttle 2006)

Tapahtumapohjainen markkinointi, tuettuna asiakasprofiloinnilla, mahdollistaa organisaatiot vastaamaan prospektien tilanteissa tapahtuviin muutoksiin, sekä muuttamaan nämä ensikertalaisiksi asiakkaiksi. Esimerkkinä, tapahtumapohjainen kampanja voisi ottaa huomioon, milloin vauva syntyy ja vastaa sopivalla tarjouksella. Kotiin muuttaminen viestittää mahdollisuuksia monelle markkinoijalle. Data olemassa olevista asiakkaista voi mahdollistaa organisaatiot hienontamaan uusasiakashankinta toimenpiteitään. (Lix & Berger 1995)

CRM-järjestelmä auttaa organisaation myyntihenkilöstöä saamaan ajankohtaisempaa tietoa hintaan ja tuotetoimitukseen koskien. Sekä uudet, että vanhemmat asiakkaat hyötyvät tästä parannetusta tiedonkulusta. (Jones & Richards 2008)

Sellaiset metodit kuin klusterianalyysi, päätöksentekokaaviot ja hermoverkot avustavat profilointiprosessissa (Ang & Buttle 2006). Aiemmistä päätelmistä huolimatta Angin ja Buttlen suorittama tutkimus ei osoita korrelaatiota erinomaisen uusasiakashankinnan ja CRM-järjestelmän käytön välillä (Ang & Buttle 2006). Pitää ottaa huomioon kuitenkin se, että tutkimuksessa tutkittiin vain kahden CRM-tekniikan vaikutuksia, vaikka näitä teknologioita on olemassa satoja. Voitaisiin siis sanoa, että tämän tutkimuksen osalta CRM-järjestelmä ei näytä hyödyttävän uusasiakashankintaa.

Uusasiakashankinnan kulujen vähentäminen saattaa säästää huomattavasti myynti- ja markkinointibudjetissa, erityisesti jos strategiat ovat vielä optimointivaiheessa. CRM-järjestelmä tarjoaa arvokasta apua tuottavuuden, uusasiakashankinnan virtaviivaistamisen ja vahvempien asiakassuhteiden parantamiseen. (Toolbox 2015)

Kuten nähty, useat eri tutkijat ja/tai artikkelit näkevät asian niin, että CRM-järjestelmän käyttö ja asiakkuudenhallinta tekee uusasiakashankinnasta halvempaa ja tehokkaampaa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan sitä, voiko CRM-järjestelmästä olla puolestaan haittaa.

3.2 CRM-järjestelmän käytön haasteet

CRM-järjestelmän käyttö organisaatioissa saattaa aiheuttaa huomattavia haasteita uusasiakashankinnan kontekstissa. Tämä on vahvasti linkittynyt yleisiin CRM-järjestelmän haasteisiin, sillä CRM-järjestelmää käytetään uusasiakashankinnassa, mutta myös muissa organisaation toiminnoissa eikä näitä ole helppo erottaa toisistaan. Näiden seikkojen vuoksi tässä kappaleessa tarkastellaan CRM-järjestelmän käytön haasteita uusasiakashankinnalle ja muille organisaation osa-alueille, sekä syitä CRM-projektin tai CRM-järjestelmän epäonnistumiselle.

Kun CRM-järjestelmä ja sen avulla harjoitettava asiakkuudenhallinta toimii, asiakasdatan kerääminen on nopeaa, ajallisesti arvokkaimmat asiakkaat voidaan identifioida ja asiakkaiden uskollisuutta voidaan vahvistaa tarjoamalla kustomoituja tuotteita, sekä palveluita. Lisäksi näiden asiakkaiden palveleminen on yritykselle halvempaa ja on helpompaa hankkia lisää samankaltaisia asiakkaita. Mutta kun CRM ei toimi, mitä tapahtuu valitettavan usein, se johtaa hirviömäisiin haasteisiin. (Rigby & ym 2002)

Gartner Group:n mukaan 55 % kaikista CRM-projekteista ei tuota tulosta. Eräässä tutkimuksessa kysyttiin 451 vanhemmalta johtajalta heidän CRM-aloitteistaan (Rigby & ym 2002). 20 % vanhemmista johtajista oli sitä mieltä, että CRM-aloite ei tuonut kannattavaa kasvua, vaan vahingoittivat pitkäaikaisia asiakassuhteita (Rigby & ym 2002). Eräs vähittäiskauppias käytti vuonna 1999 30 miljoonaa dollaria CRM – järjestelmään, mutta järjestelmästä piti luopua jo vuonna 2001 (Rigby & ym 2002). Asiakkaista ja työntekijöistä oli tullut uskollisen sijasta ärsyyntyneitä (Rigby & ym 2002). Samanaikaisesti kilpailijat vahvistivat markkina-asemiaan (Rigby & ym 2002). Nämä numerot ja esimerkit vaikuttavat hälyttäviltä, pitää kuitenkin tiedostaa, että Gartner Groupin antama luku 55 % ei ole mikään yleisesti hyväksytty luku epäonnistuneille CRM-projekteille, sekä CRM-järjestelmien teknologia on kehittynyt edellä mainituista vuosista. Paljon on myös kiinni siitä, kuinka voimakkaasti CRM-projektiin sitoudutaan ja kuinka tärkeänä se nähdään organisaatiolle. Myös muut tutkimukset osoittavat, että useat CRM-projektit epäonnistuvat. Bain & Co. – tutkimuksen mukaan 19 prosenttia CRM –käyttäjistä päätti lopettaa CRM-järjestelmiensä rahoituksen (Patton 2002).

Paynen ja Frown mukaan johtajat käyttävät usein teknologiaa tiedonlouhinnan tukena ja analyttisiä työkaluja tehdäkseen päätöksiä, siitä että miten käyttää resursseja maksimoidakseen tuloksia (Payne & Frow 2005). Toisin sanoen, johtajat yrittävät luoda yksittäistä näkemystä asiakasryhmästä (Merz 2008). Toiset ympäristöt kuitenkin vaativat monikanavallisia toimintoja, jotka koostuvat monista vaikuttavista tekijöistä, sekä päätöksentekijöistä, mikä aiheuttaa sen, että resurssit kohdennetaan räätälöidymppään tarjoamaan (Merz 2008). Tämä mielessä, on todennäköistä, että joidenkin perinteisten mallien käyttö CRM:ssä on alle optimin koska nämä mallit eivät pysty ottamaan huomioon ostokeskuksen (buying center) useita jäseniä ja tarvittavaa

määrää toimintoja myynnin saamiseksi (Ahaerne ym. 2013). Homburgin, Drollin ja Totzekin näkemys on se, että kun asiakkaita priorisoidaan CRM: kautta, monet organisaatiot jättävät ottamasta huomioon organisaatiolliset rakenteet, prosessit ja kulttuurin, mikä voivat tai voivat olla tukematta asiakkaiden erilaistettua kohtelua (Droll ym. 2008).

Useissa tutkimuksissa on nähty, että CRM-järjestelmä ei ole menestyksenkäs. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että organisaatiot eivät ota tarpeeksi vahvasti huomioon myynnin kontekstia silloin kun CRM:ää jalkautetaan. Kun ympäristöä, missä CRM strategiaa todennäköisesti käytetään ei ymmärretä, kriittinen osa-alue jää huomioitta: yksilö joka työllistää strategian. Konsultointitoimistot ovat argumentoineet, että jos CRM on otettava osaksi liiketoimintaa, se tulee suorittaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatiossa. (Aherne ym. 2013)

Rigbyn ja kumppaneiden mukaan syy useimpien CRM-projektien epäonnistumiseen on se, että johtajat eivät ymmärrä mitä ovat jalkauttamassa, saati sitä, että kuinka kauan aikaa ja kuinka paljon varoja siihen menee. Useimmat johtajat epäonnistuvat CRM-projektin läpiviemisessä koska heillä on väärä oletamus. Tämä oletamus on se, että CRM on ohjelmistotyökalu, joka johtaa asiakassuhteita puolestasi. Tämä oletamus on väärä. CRM on ohjelmistolla tuetun asiakas-strategian ja asiakasprosessien kokonaisuus, minkä päämäärä on vahvistettu asiakasuskollisuus ja loppupelissä yrityksen kannattavuus. (Rigby & ym 2002)

Rigby ja kumppanit jakavat CRM:n epäonnistumisen neljään eri haasteeseen (Rigby & ym 2002). Tämä kappale käsitellään ennen kaikkea Rigbyn, Reichheldin ja Scheftin mallin pohjalta. (Rigby & ym 2002). Myös Davies ja Shaw käsittelevät jalkauttamista, kuten myös internet-riippuvuutta ja liiallista automaatiota.

3.2.1 CRM:n jalkauttamien ennen asiakas-strategian luomista.

Useimmat johtajat ymmärtävät CRM:n väärin luullessaan sitä markkinointistrategiaksi. Tai johtajat muodostavat asiakas-strategiansa vastaamaan juuri ostamaansa CRM-järjestelmää. Ja vielä pahempaa, he saavat delegoida asiakkuudenhallinnan

tietojohtajiensa (CIO) alaisuuteen, onhan CRM-järjestelmä teknologiaa. Jotta asiakkaisiin vaikuttava toimisi, sen on oltava yhteensopiva yleisen strategian kanssa. Näin CRM-järjestelmä voidaan saada toimimaan. CRM:n ei tule johtaa strategiaa vaan olla osa sitä. (Rigby & ym 2002)

CRM-järjestelmän ongelmana saattaa olla vaikea jalkauttaminen. Tämä saattaa johtua sellaisista syistä kuin huonosti suunniteltu CRM-aloite, datan epätarkkuus, datan huono saatavuus tai datan hajautuneisuus erilaisiin formaatteihin, liiketoimintaprosessien ja työnkulkujen huono määrittely, tehoton systeemien integrointi ja teknologianinfrastruktuurin vaatimusten aliarviointi. (Davies & Shaw 2001)

Paljon riippuu siitä kuinka laadukkaasti organisaation myyntiprosessissa työskentelevät ihmiset ovat hoitaneet osansa ja laadukkaasta ohjeistuksesta.

Jalkauttamisen lisäksi voi olla useita muita ongelmia, jotka johtavat CRM-järjestelmän epäonnistumiseen ja tämän kautta tehottomaan CRM-järjestelmäpohjaiseen uusasiakashankintaan. CRM-järjestelmillä on ollut mainetta kalliina jalkauttaa ja ylläpitää. Huolimatta siitä käyttääkö organisaatio omassa organisaatiossa kehitettyä CRM-järjestelmää, jonkun markkinajohtajan sovellusta tai yhden myyjän lisätuotteita, hinta saattaa nousta satoihin tuhansiin dollareihin tai euroihin (Davies & Shaw 2001). Kustannuksien hallinnassa auttaa saattaa kuitenkin perusteellinen valmistautuminen tutkimuksen ja suunnittelun osalta (Davies & Shaw 2001). Joka tapauksessa näin suuret summat voivat olla hyvin raskaita organisaatiolle (Davies & Shaw 2001).

Jotta CRM toimisi se vaatii toimenpiteitä sekä johdolta, että työntekijöiltä. CRM ei ole vain prosessi, ihmisiä tarvitaan. CRM:n jalkauttaminen vaatii prosesseja, ihmisiä, operaatioita ja markkinointikyvykkyksiä, jotka ovat poikkitoiminnallisesti integroitua sekä mahdollistettu informaation, teknologioiden ja sovellusten kautta. (Albers & ym 2009)

3.2.2 CRM:n käynnistäminen ennen organisaation muuttamista vastaavaksi

CRM:n asentaminen ennen kuin organisaatio on asiakaslähtöinen, on kenties vaikein haaste. Jos organisaatio haluaa kehittää parempia suhteita kannattavimpien asiakkaiden kanssa, avainasemassa olevat liiketoimintaprosessit täytyy uudelleen järjestää. CRM:n käynnistäminen onnistuu vain, jos organisaatio ja sen prosessit – työnkuvaukset, suoritusten mittarit, palkitsemisjärjestelmät, koulutusohjelmat jne. ovat uudelleenjärjestetty vastaamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. (Rigby & ym 2002)

Johtajat eivät usein näe, että organisaation sisäisen rakenteen ja järjestelmien on muututtava ennen kuin CRM-järjestelmään investoidaan (Rigby & ym 2002). Eräessä tutkimuksessa 87 % vastanneista oli sitä mieltä, että CRM-projekti epäonnistui puutteellisen muutosjohtamisen vuoksi (Rigby & ym 2002). Menestyneimmät yritykset käyttävät vuosia rakenteensa ja järjestelmiensä muuttamiseen, ennen kuin käynnistävät CRM – aloitteen (Rigby & ym 2002). Tästä on erinäisiä tosielämän esimerkkejä (Rigby & ym 2002). Useissa organisaatioissa ei ole huomattu CRM-järjestelmän analyyttistä voimaa (Walton & Xu).

Avain on se, että CRM:n toimiminen vaatii, että organisaatiot omaksuvat asiakaskeskeisen filosofian ja rakennemuutoksien sekä yrityskulttuurien oikeanlaisen muutoksen. Jos tätä työtä ei tehdä etukäteen, on luultavaa, että CRM-teknologiaan pohjautuva projekti epäonnistuu. Näiden muutosten läpivienti saattaa viedä kuukausia tai jopa vuosia, siitä huolimatta ne ovat tehtävä, jotta CRM voi onnistua. (Rigby & ym 2002).

Samantapaisesti ajattelee myös Finnegan ja Currie. Heidän mukaansa CRM jalkautetaan usein tietokoneohjelmistopaketti fokuksen kohteena, ilman että ymmärretään syvällisesti kulttuurin integroitumisen, prosessien, ihmisten ja teknologian haasteita CRM –järjestelmässä ja läpi organisaatiollisen kontekstin. (Finnegan & Currie 2010)

Rakenteen tulee seurata strategiaa. Pätee CRM:ssä kuten myös muutoin organisaatiossa. Rigby kertoo, että organisaatiota tulee mahdollisesti muuttaa vuosien ajan, ennen CRM –aloitteen käynnistystä. Valmiiksi asiakassuuntautuneen organisaation muuttamiseen kuluu huomattavasti vähemmän aikaa, jos yhtään.

3.2.3 Oletus, että enemmän teknologiaa on parempi

Useat johtajat olettavat, että CRM:n on oltava teknologisesti intensiivinen. Tämä ei ole totta. Tärkeintä on asiakas-keskisyys. Luottaminen pelkästään teknologiaan, tai oletus siitä, että investointi korkeaan teknologiaan on parempi kuin investointi matalaan teknologiaan on kallis erehdys. Yrityksillä joilla on toimiva CRM, ottavat huomioon kaikki teknologian tasot. (Rigby & ym 2002)

Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön hybridin lähestymisen teknologiaan (Rigby & ym 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että yritys käyttää korkean, keskitason ja matalan tason teknologioita ja käytäntöjä vastatakseen parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Tämä tukee sitä ajattelumallia, jonka mukaan teknologian ei ole pakko olla korkeaa, jotta CRM voi toimia. Paljon on kiinni luonnollisesti yrityksestä, mistä on kyse ja liiketoiminnallisesta toimintaympäristöstä jossa toimitaan. Jotkin asiakas-strategioista vaativat korkeamman teknologian käyttöä (Rigby & ym 2002).

Kysymys johtajille on: Mihin kohtaan teknologia-spektriä CRM:nne kuuluu? Aluksi kannattaa kokeilla matalan teknologian vaihtoehtoja, saattaa olla niin että enempää ei tarvita. Tietoisesti tehty siirtyminen teknologiatasoissa ylöspäin antaa johtajille aikaa varmistaa, että teknologiat toimivat ja että eritason teknologiat vahvistavat toisiaan. Tämä antaa johtajille myös mahdollisuuden kokeilla eri teknologioilla, jotta voidaan nähdä, millä tavalla suhteita voidaan vahvistaa tärkeimpien asiakkaiden kanssa. (Rigby & ym 2002)

3.2.4 Asiakkaiden vaaninta, ei kosiskelu

Johtajat usein koittavat rakentaa suhteita väärin asiakkaiden kanssa, tai sitten he käyttävät väärä keinoja suhteiden rakentamiseen oikeiden asiakkaiden kanssa. Vuonna 1996 Dallas Morning News, Texasilainen sanomalehti teki juuri tämän kaltaisen virheen. Yrityksen telemarkkinointiohjelma ärsytti asiakkaita, sen sijaan että olisi saanut näitä puolelleen. Lehden levityksen johtaja myönsi sen, että ohjelman ainoa hyvä puoli oli se, että se ei ollut kallis. Kun yritys vaihtoi telemarkkinoinnin perinteiseen posttiin, asiakkaita alkoi tulla lisää. Ei riitä, että yritys haluaa vahvempia

suhteita asiakkaidensa kanssa, myös asiakkaiden tulee haluta vahvempia suhteita yrityksen kanssa. Monessa tapauksessa näin ei ole. Kun yritys yrittää rakentaa suhteita asiakkaiden kanssa, jotka eivät ole kiinnostuneita, yritys vaikuttaa vaanijalta ja muuttaa asiakkaita kriitikoiksi. Vaikka yritys voi ottaa yhteyden asiakkaaseen, ei tarkoita, että sen pitäisi. Se millä tavalla yhteydenotot asiakkaisiin tapahtuu, tulee riippua asiakas-strategiasta, ei CRM-järjestelmästä. (Rigby & ym 2002)

3.2.5 Internet-riippuvuus

Internet-riippuvuus voi olla vaikeuksien lähde. Tämä liittyy niihin CRM-järjestelmiin jotka pyörivät verkkosivuna. CRM-järjestelmää käyttävän organisaation pitäisi varmistaa, että on olemassa riittävä teknologiainfrastruktuuri, joka pystyy tukemaan verkkosivua. Tarvittavan kapasiteetin hallitseminen voi vaatia merkittävää investointia. Kaupalliset verkkopohjaiset CRM-järjestelmät saattavat joutua ylläpitämään satoja tai tuhansia transaktioita. Mikäli käy niin että internet kaatuu, merkittäviä tuloja saatetaan menettää. Internet-riippuvuuden riskiä voidaan vähentää, sillä että harjoitetaan tarpeellista tasapainoa internet-tekniikan hyödyntämisessä. (Davies & Shaw 2001) Kokemukseni mukaan sitä tapahtuu, että internet ei toimi ja tällä ajalla myöskään CRM-järjestelmä ei toimi halutulla tavalla. Tällaisen ajan rahalliset menetykset ovat melko pieniä, mutta tilanne aiheuttaa turhautuneisuutta. On tilastollisesti pieni mahdollisuus, että internet/järjestelmä lakkaa toimimasta kriittisellä hetkellä. Oikean CRM-järjestelmän palveluntarjoajan sekä serveriympäristön palveluntarjoajan valitseminen on tärkeää.

3.2.6 Liiallinen automaatio

Liiallinen automaatio saattaa olla haaste. CRM-järjestelmät mahdollistavat itseään ylläpitävät verkkosivut, äänivastausjärjestelmät ja muita innovatiivisia teknologioita. CRM:n tavoite on kuitenkin organisaatioiden tuominen lähemmäksi asiakkaita eikä asiakkaiden karkottaminen. Joskus ystävällisen myyntineuvottelijan tai myynnin vastaavan kanssa puhuminen saattaa saada myynnin aikaan. Pointti on se, että

organisaatioiden tulisi varoa, etteivät ne kehittä CRM-tekniologiaa siihen pisteeseen, että sen hyödyt vähenevät. (Davies & Shaw 2001)

Huomattava on myös se, että pidetään fokus pääasiassa, eli uusasiakashankinnassa ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. CRM-järjestelmän kehittämisestä ja ylläpidosta ei saa tulla itseisarvo, päämäärä on tyytyväinen asiakas eikä järjestelmä.

3.2.7 Virheistä oppiminen

Yrityksillä on useita tapoja, kuinka he voivat epäonnistua asiakkuudenhallinnassa tai CRM-järjestelmän käytössä. Vaikka CRM:n jalkauttaminen epäonnistui yrityksessä, se ei tarkoita, että toivo olisi mennyttä (Rigby & ym 2002). Virheistä voi oppia ja uudelleen voi yrittää. Johdon työkalut tulevat ja menevät, mutta CRM ei ole vain ohimenevä kokeilu (Rigby & ym 2002). Samaan johtopäätökseen olen itse tullut, työskenneltyäni vuosia CRM:n parissa.

CRM on voimakas idea, vaikka sen toimiva käytäntöön panto onkin vaikeaa. CRM:n käyttö ei kuitenkaan ole missään nimessä mahdotonta. CRM:n toimiminen ei ole sen vaikeampaa saada aikaan, kuin minkään muunkaan organisaationlaajuisen aloitteen. Kun asiakkuudenhallinnan periaatteet muistetaan ja pahimpia CRM:n haasteita vältetään, ei käy siten että CRM vähentää voittoja, haittaa työntekijöitä ja vahingoittaa asiakassuhteita. (Rigby & ym 2002)

Menestyvä CRM riippuu enemmän strategiasta, kuin rahamäärästä joka käytetään teknologiaan. Strategiassa on kyse siitä, että rajallisia resursseja kohdennetaan siten että saavutetaan kilpailuetua ja tehokkaampia suorituksia. Johtajan asemassa olevan tulee tehokkaasti johtaa ja hallita muutosta ja näyttää CRM:ää tukeville tiimeille kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa uusien prosessien kautta. Työntekijöille tulee antaa ne työkalut, mitä he tarvitsevat onnistuakseen. Nämä työkalut saattavat olla fyysisiä tai sitten sähköisiä, kuten CRM-järjestelmää tukeva teknologia. Teknologia on tärkeä osa CRM:n johtamisessa, mutta kuten sanottu, vain osa. Kun tämä seikka unohdetaan, CRM muuttuu välineeksi joka ei rakenna uskollisuutta, vaan tuhoaa sitä. (Rigby & ym 2002)

CRM-järjestelmä ei ole itseisarvo, vaan työkalu asiakkuudenhallinnan filosofian toteuttamiseen.

4 Empiirinen tutkimus

Tässä opinnäytetyön osiossa käydään läpi tutkimuksen empiiristä osaa. Ensin selitetään, miten tutkimus tehtiin ja käsitellään tulosten luotettavuutta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja sitä mistä ne kertovat.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen, sillä pyrkimyksenä on olemassa olevan tiedon lisääminen myyntiprosessin tehostamisesta CRM-järjestelmän avulla. Empiirinen, primäärinen datankeräys on suoritettu eräässä suomalaisessa ICT-alan pk-yrityksessä. Empiirisen aineiston keräämisen tässä yrityksessä suoritettiin henkilökohtaisilla ”paikan päällä” haastatteluilla. Kyseisessä yrityksessä haastateltiin kahta henkilöä. Toinen näistä henkilöistä oli yrityksen markkinointijohtaja ja toinen markkinointiasiantuntija. Haastattelut tehtiin yksi kerrallaan. Haastateltavilta kysyttiin muutama taustakysymys heidän työstään yrityksessä, sekä uusasiakashankintaan ja CRM-järjestelmän käyttöön liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen operatiivisen tason työntekijää, sekä johtaja-asemassa olevaa työntekijää, jotta nähtäisiin kuinka eri tasojen käsitykset uusasiakashankinnasta ja CRM-järjestelmän käytöstä eroavat ja yhtenevät. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litterointiin.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen voi toteuttaa toinen tutkija ja validiteetti viittaa tutkijan kykyyn mitata haluttuja ominaisuuksia (Hirsijärvi et al. 2009). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti riippuu tutkijasta, sillä se pohjautuu tutkijan omaan tulkintaan. Näin ollen tutkija on reliabiliteetin pääasiallinen lähde. Toimiva linkitys tutkimuksen empiiristen tulosten ja teorian välillä lisää reliabiliteettia (Eskola & Suonranta 2000). Empiirisen tutkimuksen reliabiliteetti on pienissä määrin kyseenalainen, sillä oman ennakoasenteeni koko tutkielman aiheeseen oli se, että CRM-järjestelmästä on hyötyä ja haittaa on vain harvoin. Tunnistan tämän piirteen kuitenkin itsestäni ja kyseenalaistan useasti omat päätelmäni, tämän vuoksi pidän tutkimuksen reliabiliteettia kokonaisuudessaan hyvänä. Validiteetti kertoo mittaako

tutkimus sitä asiaa mitä sen pitäisi mitata. Hyvän validiteetin tutkimuksessa kohderyhmät ja kysymykset ovat oikeita. Tämän tutkimuksen validiteetti voitaisiin arvioida hyväksi, sillä tutkimuksessa esitetyt kysymykset ovat suoria ja tutkivat juuri niitä asioita, mitkä tämän tutkielman aiheena ovat.

4.3 Case-yrityksen tausta

Case-yritys jossa haastattelut suoritettiin, on keskikokoinen, Suomalainen ICT-alan yritys. Yritys myy liiketoiminnan sähköisiä järjestelmien ratkaisuja. Heidän ratkaisujaan ovat CRM-järjestelmä, HRM-järjestelmä, taloudenohjausjärjestelmä, toimialaratkaisujärjestelmä ja ERP-järjestelmä. Nämä toteutetaan asiakkaille ohjelmistoratkaisuina ja palveluina. Kyseinen yritys valittiin empiirisen tutkimuksen case-yritykseksi koska yrityksessä on CRM-järjestelmä vahvasti käytössä. Uskottiin, että yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla voitaisiin saada luotettava tietoa CRM-järjestelmän roolista uusasiakashankinnassa.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Empiirisen tutkimuksen taustakysymyksillä selvitettiin ovatko haastateltavat sellaisessa asemassa yrityksessä, missä he tietävät kysyttävistä asioista. Haastateltavien toimenkuvat, markkinointijohtaja sekä markkinointiasiantuntija sekä vastaukset taustakysymyksiin kuvastavat, että he olivat sopivia haastateltavia. On syytä mainita, että kyseissä yrityksessä markkinointi ja myynti suoritetaan eri ihmisten ja osastoiden toimesta, kaikissa yrityksissä näin ei ole.

Molemmat haastateltavat kokivat, että CRM-järjestelmää käytetään uusasiakashankinnassa, molemmat olivat myös sitä mieltä, että tässä yhteydessä CRM-järjestelmästä on hyötyä. Markkinointijohtaja piti CRM-järjestelmää uusasiakashankinnassa ”ykkösjuttuna”. Markkinointiasiantuntija näki, että CRM-järjestelmää käytetään asiakastietojen ylläpidossa ja mittaamisessa. Hän mainitsi, että CRM-järjestelmän avulla kohdennetaan markkinointia ja viestintää. CRM-järjestelmä auttaa hänen mukaansa myös ristiin myynnissä. Mittaamisesta hän oli sitä mieltä, että

CRM-järjestelmän avulla voidaan mitata, minkälaisia tuloksia kampanjaa kohden saadaan. Markkinointijohtaja kertoi, että CRM-järjestelmällä ylläpidetään asiakastietoja, ja jos näitä puuttuu, sen voi nähdä myös mahdollisuutena. Markkinointijohtaja näki, että he käyttävät CRM-järjestelmää uusasiakashankinnassa markkinointilistoja sekä kohderyhmiä, tähän markkinointiasiantuntija yhtyi kohderyhmien osalta. Hän myös kertoi, että CRM-järjestelmän automaatiotoimintaa käytetään markkinointilistojen tekemisessä. Markkinointijohtaja näki, että sellaista uusasiakashankintaa, kuin heidän yrityksensä harjoittama, on mahdoton tehdä ilman CRM-järjestelmää.

Parhaana CRM-järjestelmän hyötynä markkinointijohtaja kertoi olevan systemaattisuus, Hän myös mainitsi, että kun asiakkaisiin otetaan yhteys, tulisi olla hienovarainen. Markkinointiasiantuntija mainitsi liidienhankinnan suurimpana yksittäisenä CRM-järjestelmän hyötynä.

Molemmat haastateltavat näkivät, että liidinhakinnan ja prospektoinnin välillä on ero. He kokivat, että ensin yrityksessä prospektoidaan ja tämän jälkeen muodostetaan liidit, jotka saattavat johtaa uusiin asiakkaisiin. Tutkimuksen lähdemateriaali, sekä oma kokemukseni viittaa siihen, että asia olisi toisinpäin: liidistä tulee prospekti. On nähtävissä, että eri organisaatioissa käsitteet vaihtelevat.

Kumpikin haastateltava koki, että CRM-järjestelmästä ei ole haittaa uusasiakashankinnassa. Markkinointijohtaja näki kuitenkin tarpeen jatkuvuudelle CRM-järjestelmien käytössä. Voidaan siis olettaa, että CRM-järjestelmien vaihdossa ei tule olla siirtymäaika eli aina joku järjestelmä käytössä ja sopiva järjestelmä.

Molemmat haastateltavat näkivät, että uusasiakashankinta sekä vanhojen asiakkaiden ylläpito ovat yhtä tärkeitä. Kävi myös ilmi se, että kumpikin pitää vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitämistä tärkeänä. Kokemukseni mukaan useat yritykset pitävät uusien asiakkaiden hankkimista vanhojen pitämistä tärkeämpänä. On hyvä nähdä, että joissakin yrityksissä vanhojen asiakkaiden pitäminen on yhtä tärkeää.

Tiivistelmänä voidaan sanoa, että haastateltavat kokivat, että CRM-järjestelmästä on hyötyä uusasiakashankinnassa, haittoja ei nähty. Tämä on kuitenkin oletustulos, kyseisten haastateltavien osalta, ovathan he intensiivisesti CRM-järjestelmää käyttävässä yrityksessä töissä ja tottuneet korkeaan teknologiaan. On epätodennäköistä, että intensiivisesti CRM-järjestelmää käyttävän yrityksen työntekijät pitäisivät päivittäin käyttämäänsä työkalua huonona. Lisäksi molemmat haastateltavat kertoivat, että CRM-järjestelmää voi käyttää usealla tavalla. He myös mainitsivat monta etukäteen tietämääni keinoa käyttää CRM-järjestelmää, kuten markkinointilistojen luomisen ja sähköisten, automaattisen prosessien käytän uusasiakashankinnassa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Työn suoritus

Tämä tutkimus pyrki selvittämään CRM-järjestelmän roolia uusasiakashankinnassa: hyötyjä sekä käytön haasteita. Lisäksi käsiteltiin organisaation myyntiprosessia, erityisesti ottaen huomioon sen alkupää, uusasiakashankinta. CRM-järjestelmän käytön, asiakkuudenhallinnan, sekä CRM-järjestelmään liittyvien käsitteiden ymmärtäminen oli tärkeää. Uusasiakashankinta, sekä CRM-järjestelmän käytön haasteet esitettiin vaiheellisina.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Työn päätutkimusongelma on ”CRM-järjestelmän hyötyjen selvittäminen uusasiakashankinnassa”. Tutkimuksessa huomattiin, että CRM-järjestelmän käytöstä on useita hyötyjä uusasiakashankinnassa. Näitä hyötyjä ovat liidien tallentaminen ja prosessointi, nopeampi ja laadukkaampien markkinointilistojen tekeminen, kannattavampien asiakkaiden hankkiminen, nopeampi ja laadukkaampi asiakastietojen hankkiminen ja ylläpito, markkinointitoimenpiteiden tarkempi kohdistaminen, laadukkaampi prospektointi, parempi ymmärrys käytettävistä kanavista ja käyttötavoista ja kustannustehokkaampi uusasiakashankinta. Kootusti voidaan sanoa, että CRM-järjestelmän käyttö tekee uusasiakashankinnasta halvempaa ja tehokkaampaa sekä laajempaa.

Vaikka hyötyjä on useita, tutkimus osoittaa myös sen, että jos CRM-järjestelmän käyttöön ei panosteta ja organisaation ihmiset eivät sitoudu CRM-järjestelmään käyttöön, se tulee oleva haitallinen osa organisaatiota hyödyllisen sijaan. CRM-järjestelmän käytön merkittäviä haasteita ovat järjestelmän jalkauttamisen epäonnistuminen, toiminta ilman strategiaa, vastaamaton organisaatio, oletus että enemmän teknologiaa on parempi, asiakkaiden vaaninta, internet-riippuvuus ja liiallinen automaation. Haitallisesti käytetty CRM-järjestelmä on tapauskohtaisesti

tuhansista miljooniin rahaa kuluttava osa organisaatiota. CRM-järjestelmä pitää olla integroitu osa asiakassuuntautunutta yritystä, jotta se olisi hyödyllinen.

5.3 Tulosten merkitys

Koska tehty tutkimus on laadullinen ja empiiristä ainestoa tutkitusta aiheesta on vain yhdestä yrityksestä, voidaan sanoa, että tutkimuksen tulokset lisäävät olemassa olevaa tietoa CRM-järjestelmän roolista uusasiakashankinnassa. Koska tätä kyseistä asiaa on tutkittu tieteellisesti vain vähän, tämä lisääntynyt tieto on arvokasta. Voidaan olettaa, että tulevaisuuden opiskelijat ja tutkijat tulevat käyttämään tätä tutkimusta ja sen tuloksia omassa työssään, kun se liittyy tai sivuaa CRM-järjestelmän roolia uusasiakashankinnassa. Tutkimus myös osoitti, että CRM-järjestelmän suunnitelmallisesta käytöstä on hyötyä uusasiakashankinnassa.

5.4 Työn rajoitteet

Työtä rajoitti se, että tutkittua aihetta oli käsitelty tieteellisesti aiemmin hyvin vähän. Suurin osa lähteistä koskivat aiheita, jotka sivusivat tutkittua aihetta, CRM-järjestelmän hyötyjä ja käytön haasteita uusasiakashankinnassa. Näin ollen tarkkoja lähteitä oli vain vähän. Positiivinen asia on kuitenkin se, että näistä rajoitteista huolimatta paljon saatiin tutkittua ja uutta tietoa luotua.

5.5 Jatkotutkimusta koskien

Koska edelleen tämän tutkimuksen jälkeen tietoa CRM-järjestelmästä uusasiakashankinnassa on vähän, suosittelen että tätä samaa asiaa kannattaa lisätutkia. Tämän lisäksi ehdotan, että CRM-järjestelmän roolia voisi tutkia uusasiakashankinnan muissa vaiheissa, tämä lisäisi hyvää tieteellistä tietoa aiheista josta, ei tiedetä paljon. Tässä tutkimuksessa keskityttiin CRM-järjestelmään, liiketoiminnan sähköisiä järjestelmiä on kuitenkin useita, eikä voida sanoa, että CRM-järjestelmä olisi näistä tärkein. Tämän vuoksi ehdotan, että myös muiden sähköisten järjestelmien roolia uusasiakashankinnassa ja myyntiprosessissa olisi hyvä tutkia.

Ehdotuksena palkkajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, talousjärjestelmä ja henkilöhallintojärjestelmä.

6 Lähdeluettelo

Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B.J. and Ganesan, S., 2012. Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: A contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), pp.117-129.

Alanen, V., Mälkiä, T., & Sell, H. (2005). *Myyntityön käsikirja*. Tietosanoma.

Ang, L. and Buttle, F., 2006. Managing for successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 299-317.

Becker, J.U., Greve, G. and Albers, S., 2009. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207-215.

Buttle, Francis (2004), *Customer relationship management: concepts and tools*, Oxford, Elsevier/Butterworth Heinemann

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.

D'Haen, J. and Van den Poel, D., 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Finnegan, David J., and Wendy L. Currie (2010), "A Multi-Layered Approach to CRM Implementation: An Integration Perspective," *European Management Journal*, 28 (2), 153–167.

Fjermestad, J. and Romano Jr, N.C., 2003. Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance—an

integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591.

Goodwin, N.C. (1987), Functionality and usability, *Communications of the ACM*, Vol. 30 No. 3, 229-33.

Gould, J.D. and Lewis, C. (1985), Designing for usability: key principles and what designers think, *Communications of the ACM*, Vol. 28 No. 3, 300-11.

Hansotia, B.J. and Wang, P., 1997. Analytical challenges in customer acquisition. *Journal of Interactive Marketing*, 11(2), 9-19.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Homburg, Christian, Mathias Droll, and Dirk Totzek (2008), "Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented?" *Journal of Marketing*, 72 (2), 110–130.

Hunter, G. K., & Perreault Jr, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16-34.

Jolson, Marvin A., & Wotruba, Thomas R. (1992) Prospecting: A new look at this old challenge. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12, 59– 66.

Kairisto-Mertanen, L. (2003). *Menestyvää myyjää etsimässä–tutkimus autojen myyntityöstä* (Doctoral dissertation, Turku School of Economics).

Lix, Thomas S. and Berger, Paul D. (1995), "New customer acquisition: prospecting models and the use of commercially available external data", *Journal of Direct Marketing*, Volume 9, No. 4, 8-18

Merz, Russ (2008), "Customer-Focused Strategies in the Multi-Channel Marketplace," White paper, CFI Group, Ann Arbor, MI.

Monat, J. P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence & Planning*, 29, 178–194

Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.

Moutot, J. M., & Bascoul, G. (2008). Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 167-184.

Payne, Adrian, and Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, 69 (4), 167–176.

Patton, S. (2002), Get the CRM you need at the price you want, *CIO Magazine*, available at:

www.cio.com/archive/050102/crm.html [Viitattu 01.05.2017]

Richards, K.A. and Jones, E., 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial marketing management*, 37(2),120-130.

Rigby, D.K., Reichheld, F.F. and Schefter, P., 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.

Sakky. Asiakassuhdemarkkinointi [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.02.2017].

Saatavilla <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1assuhde.htm>

Shaw, R., & Davies, J. (2002). Customer Relationship Management (CRM): Overview. *Gartner group*.

Sin, L.Y., Tse, A.C. and Yim, F.H., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.

Success with CRM consulting, INC. Use CRM for acquiring profitable customers. [verkkodokumentti]. (Southwest Michigan): Dick Wooden, 2016. Viitattu 13.4.2017. Saatavissa: <http://www.successwithcrm.com/blog/bid/61557/Use-CRM-for-Acquiring-Profitable-Customers>

Toolbox. 5 Ways to Use CRM to Improve Your Customer Acquisition Strategy. [verkkodokumentti]. (Julkaisupaikka tuntematon): Inside CRM, 2015. Viitattu 13.4.2017.

Saatavissa: <http://it.toolbox.com/blogs/insidecrm/5-ways-to-use-crm-to-improve-your-customer-acquisition-strategy-68299>

Verhoef, P.C. and Langerak, F., 2002. Eleven misconceptions about customer relationship management. *Business Strategy Review*, 13(4), 70-76.

Winer, R.S., 2001. A framework for customer relationship management. *California management review*, 43(4), 95.

Xu, M. and Walton, J., 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.

LIITE 1: Empiirisen tutkimuksen haastattelukysymykset

- 1 Mikä on tämänhetkinen roolisi ja työnkuvasi yrityksessä?
- 2 Onko nyt sitten erikseen myynti ja markkinointi täällä?
- 3 Mihin tarkoitukseen CRM-järjestelmää käytetään tässä yrityksessä?
- 4 Mitkä ovat CRM-järjestelmän hyödyt uusasiakashankinnassa?
- 5 Mikä on CRM-järjestelmän suurin yksittäinen hyöty uusasiakashankinnassa?
- 6 Minkälaista eroa teette liidinhankinnan ja prospektoinnin välillä CRM-järjestelmän käytössä?
- 7 Mitkä ovat CRM-järjestelmän haitat uusasiakashankinnassa?
- 8 Voitko kuvailla tyypillisen uusasiakashankinnan prosessin?
- 9 Kumpi on tärkeämpää, uusien asiakkaiden hankkiminen vai vanhojen pitäminen?
- 10 Onko yrityksessä jonkinlaista prosessia, jolla pyritään pitämään vanhoja asiakkaita?