



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

CRM-järjestelmän lisäarvo yritykselle

CRM systems value for company

6.1.2019

Tekijä: Tuomas Savolainen

Ohjaaja: Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tuomas Savolainen
Tutkielman nimi:	CRM-järjestelmän lisäarvo yritykselle
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Elina Karttunen
Hakusanat:	CRM, CRM-järjestelmä, asiakastiedon hallinta

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia CRM-järjestelmän hyötyjä yrityksille. CRM-järjestelmiä käytetään yleisesti hyödyksi asiakastiedon hallinnassa. Tänä päivänä yrityksillä on mahdollisuus päästä käsiksi valtavaan määrään asiakastietoa. CRM-järjestelmä on yrityksen kokonaisvaltainen työkalu tämän tiedon analysointiin, levittämiseen ja prosessointiin. Sen tarkoituksena on tuottaa asiakastietomassasta oleellista tietoa ja helpottaa tämän tiedon jakamista sinne, missä tietoa kulloinkin tarvitaan. Hyvin toimiva järjestelmä voi tuottaa lisäarvoa yritykselle toimintojen tehostuneisuuden kautta, sekä parantamalla esimerkiksi myynnin tuloksia. Konseptin monimutkaisuuden takia todellisuus eroaa tästä kuvauksesta.

Tutkimuksen case-yrityksillä CRM-järjestelmät toimivat vahvasti myyntiorganisaatioiden työkaluina, missä järjestelmän suurimmat hyödyt esiintyvät. Järjestelmän avulla kohdistettu myynti ja markkinointi tuottavat parempia tuloksia. Järjestelmä on myös mahdollistanut asiakaspalveluprosessiin tehokkuutta, mikä näkyy kustannusten alentumisena. Yrityksissä CRM-järjestelmän hyödyntäminen on hyvin erilaista ja täyden potentiaalnin saavuttaminen on haastavaa.

CRM-järjestelmistä voi olla tutkimuksen mukaan lisäarvoa yritykselle, mutta se vaatii järjestelmän kokonaisvaltaista omaksumista organisaatiossa. Toimiva kokonaisvaltainen järjestelmä vaatii yritykseltä merkittäviä toimia niin johdolta kuin työntekijöiltä. Toisaalta järjestelmästä näyttää olevan hyötyä myös pienemmässä mittakaavassa.

ABSTRACT

Author: Tuomas Savolainen
Title: CRM-systems value for company
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Elina Karttunen
Keywords: CRM, CRM system, customer knowledge management

Purpose of this bachelor's degree is to study CRM systems value for a company. CRM systems are in wide use in customer knowledge management. Nowadays companies have huge amounts of data in their possession. CRM system is a holistic tool for analysing, distribution and processing this information. Its function is to generate useful information from excess amount of customer data. Successfully working CRM system can produce added value for the company. For example, by benefits coming from optimizing costs or by helping sales team close more deals. CRM has its possibilities, but its complexity often leads to questionable results in practice.

Studied case companies show that CRM system is strongly related to sales which lead to systems biggest benefits. System allows company to focus their marketing and sales to more potential segments and customers. Holistic CRM system creates efficiency to customer service, further decreasing costs. Companies CRM policy seems to alternate considerably, and full potential is often not achieved.

This study shows that CRM system can create added value for a company, but it requires complete holistic integration to organization. Management and employs both need to engage fully to achieve value from the CRM system. On the other hand, CRM systems can be beneficial in lower scale.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Asiakassuhteiden hallinta CRM-järjestelmän avulla	3
2.1	CRM-järjestelmien erityispiirteet	4
2.1.1	Asiakastieto CRM-järjestelmässä.....	5
2.2	CRM:n uudet osa-alueet.....	7
3	Tutkimuksen toteutus	8
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusote	8
3.2	Case yritykset ja haastateltavat.....	10
4	CRM-järjestelmät case yrityksissä	11
4.1	CRM-järjestelmän käyttö	11
4.2	Asiakastiedon hallinta ja arviointi	12
4.3	CRM-järjestelmien hyödyt case yrityksissä.....	14
4.3.1	CRM-järjestelmän käyttö asiakaspalvelussa.....	15
4.3.2	Operatiiviset hyödyt	16
4.4	Sosiaalinen CRM	17
5	Johtopäätökset	17
5.1	Jatkotutkimusaiheet	20
6	Lähdeluettelo.....	21

LIITTEET

Haastattelurunko

KUVALUETTELO

Kuva 1. Asiakastiedon hallinnan prosessikuvaus.

1 Johdanto

Johtamis- ja markkinointiajattelu on kulkenut pitkän matkan 1900-luvulta massamarkkinoinnista tämän päivän asiakassuhdesuuntautuneeseen ajatteluun (Puusa et al. 2014, 32). Yritysten kilpailukentän nopeutuva muutostahti ja koveneva kilpailu vaativat uudenlaisia toimenpiteitä. Tänä päivänä menestyäkseen organisaation pitää luoda arvoa asiakkaille paremman ja personoidumman vuorovaikutuksen kautta (Chen & Popovich 2003, 686). Asiakassuhteiden johtamisesta (Customer Relationship Management, jatkossa CRM) on muodostunut uusi tapa saavuttaa kilpailuetua. Tutkimukset osoittavat, että CRM:llä on positiivisia vaikutuksia asiakastyytyvyyteen ja asiakassuhteen pysyvyyteen. Nämä näkyvät sitten yrityksen asiakassuhteiden kannattavuudessa ja operatiivisissa tuloksissa. (Mithas et. al., 2007; Josiassen, 2014) Yrityksen tavoitteena on luonnollisesti voitollinen toiminta ja omistaja-arvon luominen. Tässä tutkimuksessani selvitän kannattaako yrityksen panostaa CRM-järjestelmään eli tuottaako se lisäarvoa toimintaan. Jos investointi järjestelmään on lisäarvoa tuottava, selvitän tähän vaikuttavia syitä.

Asiakassuhteiden johtamisesta on paljon tieteellisiä tutkimuksia. Voidaankin todeta, että asiakassuhteiden johtaminen on todella vanha käsite, mutta termi CRM alkoi yleistyä 1990-luvulla. Termille ei kuitenkaan ole muodostunut yhtä tarkkaa määritelmää. Payne (2005) määrittelee CRM:n kahdella tavalla: kapeasti vain teknologian implementoinniksi yrityksen osa-alueeseen ja laajemmin strategiseksi ajattelutavaksi hallita asiakassuhteita arvon luomisprosessina. Khan et. al. (2012, 239) täydentävät jälkimmäistä näkemystä ja määrittelevät: CRM:n ohjesäännöiksi, toimintavoiksi, prosesseiksi ja strategioiksi, mitkä antavat organisaatiolle kyvyn yhdistää kaikki asiakasvuorovaikutukset. CRM on siis moninainen verkosto, joka yhdistää organisaation eri toiminnot ja pyrkii prosessoimaan tietoa yrityksen sisällä. Ytimekkäästi sanottuna CRM:n tavoite on kehittää ja ylläpitää asiakassuhteita (Haislip & Richardson, 2017, 16).

Olemassa oleva CRM:n kirjallisuus käsittelee aihetta todella laajasti, mutta CRM-järjestelmät ovat jääneet sivuosaan (Soltani, 2016). Asiakastiedon johtamisessa on havaittu olevan positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja -pysyvyyteen (Liu, 2009). Vaikka CRM-järjestelmät ovat laajasti käytössä, niiden hyödyistä on eriäviä tutkimustuloksia. Hendricks (2007) toteaa, että CRM

investoinneilla ei ole ollut vaikutusta osakkeiden positiivisiin tuottoihin eli omistaja-arvon luomiseen. CRM-ohjelmistojen markkinat ovat maailmanlaajuisesti miljardien dollareiden arvoiset. Mielenkiintoista on, ettei järjestelmien hyödyistä ole yksiselitteistä tutkimustulosta (Gartner, 2018). Maailmanlaajuinen käyttö ja ristiriitaiset tutkimustulokset tarjoavat syytä lisätutkimuksiin. Haluan tuottaa tähän aihealueeseen lisää vastauksia.

Tämän kandidaatintutkielman päätavoitteena on selvittää, tuottaako CRM-järjestelmä lisäarvoa yritykselle eli onko yrityksen investointi CRM-järjestelmään liiketoiminnan kannalta järkevää. CRM-järjestelmien (IT-järjestelmien) markkina-arvo vuonna 2017 oli noin 40 miljardia dollaria, ja sen arvioidaan kasvavan nopeasti (Gartner, 2018). Valtaisa markkina viestii järjestelmän hyödyistä, mutta tutkimuksissa ei ole löydetty yhteneviä todisteita CRM-järjestelmän hyödyistä. Työssäni pyrin tarjoamaan vastauksen tähän tutkimusten jättämään aukkoon. Tutkimuskysymyksenä työssäni on:

Tuoko CRM-järjestelmä lisäarvoa yritykselle?

Jatko- ja alakysymyksinä toimivat:

Onko CRM-järjestelmällä myyntiä lisääviä vaikutuksia?

Voidaanko CRM-järjestelmää käyttää kampanjan hallinnassa hyödyksi?

Rajaan tutkimukseni tarkastelun CRM-järjestelmiin. CRM on niin laaja käsite, ettei sen kokonaistarkastelu ole mieleistä työni kannalta. Tästä syystä rajaan seuraavia osa-alueita työni ulkopuolelle: asiakassuhteiden johtaminen, yritysjohdon päätöksenteko liittyen CRM:n strategioihin ja itse järjestelmän implementointi organisaatioon. Vaikka näillä tekijöillä on tutkitusti suuri merkitys CRM:n menestykseen, kohdistan aiheen tarkastelun rajatummalle osalle aihealuetta (Josiassen 2014, 135). Edellä mainittujen teemojen sijasta painotan työssäni datan roolia, IT-järjestelmiä ja yrityksen CRM:n prosesseja. Jatkotutkimuskysymysten avulla korostan järjestelmän hyötyjä tarkemmin myynti- ja markkinointiosastoille sekä asiakaspalvelulle.

Tutkielman rakenne etenee seuraavaksi keskeisen teorian tarkastelulla. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä kerätyn empiirisen aineiston. Kappaleessa neljä kokoaan

tutkimuksen tulokset yhteen ja analysoin niitä. Viimeisenä työn lopussa on kokoava yhteenveto tehdystä tutkimuksesta sekä mahdolliset jatkotutkimusten aiheet.

2 Asiakassuhteiden hallinta CRM-järjestelmän avulla

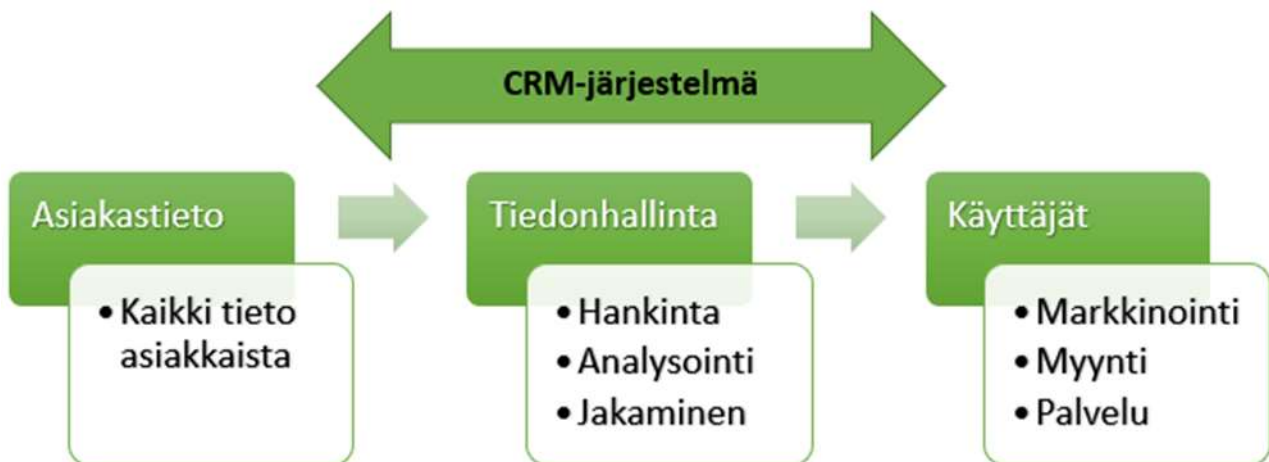
Asiakassuhteiden hallinta eli CRM on yleisesti käytössä oleva termi. Sen käyttö alkoi yleistyä 1990-luvulla. Vakiintunutta määritelmää CRM:lle ei ole kuitenkaan muodostunut. Määritelmät eroavat näkökulman laajuuden mukaan. CRM voidaan kuvata kapeasti IT-järjestelmänä, jonka tarkoitus on hankkia ja hallinnoida asiakastietoa. Toinen laajempi määritelmä käsittää CRM:n yrityksen strategian ja asiakasarvon luonnin synteesinä. (Payne 2005, 167-168) Tänä päivänä parhaimmat CRM-järjestelmien hyödyt tulevat yrityksen tehostuvista prosesseista ja parempien asiakassuhteiden luomisesta. Järjestelmän mahdollistama tehokas asiakastiedon käsittely johtaa kannattavimpiin asiakassuhteisiin. (Chuang 2013, 276) CRM-viitekehys on laajentunut ja suuntauksen muutoksena puhutaan muun muassa elektronisesta ja sosiaalisesta CRM:stä. (Askool 2011, Mahdavi, Cho et al. 2008)

CRM toimii myös eräänlaisena johtamisen ajattelumallina. Tällöin yritysjohton ajattelu perustuu paremman asiakasymmärryksen tavoitteluun sekä asiakastarpeiden täyttämiseen. Näiden tarpeiden täyttämisen kautta yritys voi tavoitella asiakastyytyväisyyden kasvua ja parempaa operatiivista tulosta. (Liu 2009, 105) Zablah (2004, 479) tukee tätä strategista näkemystä tarkentamalla yrityksen tavoitteita. Yksi CRM:n ulottuvuus on oikeanlaisen ja yksilöllisen asiakassuhteen luominen. Olemassa olevat yrityksen resurssit voidaan ohjata oikeanlaisten ja tuottoisien asiakassuhteiden luomiseen. Asiakassuhteiden yksilöllisellä hoitamisella voi saavuttaa syvempää vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Payne (2005, 168) lisää CRM:n rooliksi toimia yrityksen eri toimintojen risteyksenä ja yhteyttäjänä. Sen tarkoituksena on yhdistää ihmiset, prosessit, toiminnot ja markkinoinnin resurssit tuottamaan yhteistoimisesti kannattavimpia asiakassuhteita. Informaatio, teknologia ja näiden soveltaminen ovat edellytys toimivalle CRM:lle. Moniulotteista ja yhdistävää näkemystä CRM:n roolista yrityksessä tukevat monet tutkimukset, kuten Chen & Popovich (2003).

CRM:n paradigmaa on yritetty havainnollistaa myös yrityksen ja CRM:n kyvykkyyksien näkökulmasta. Yrityksellä on oltava riittävät kyvykkyydet toimia monitahoisessa markkinaympäristössä ja pystyttävä sopeutumaan muuttuviin asiakastarpeisiin. (Zablah, 2004, 480) Yritysjohdon päähuomio pitää ohjata kyvykkyyksiin, jotka mahdollistavat tärkeän asiakastiedon luomisen ja jakamisen (Josiassen 2014, 135). Yrityksen pitää siis kohdistaa asiakastoimenpiteensä yksilöllisesti, missä CRM-järjestelmä toimii apuna. Reinholdin (2012, 157) mukaan CRM:n vaatimukset vaihtelevat toimialoittain. Hän jakaa CRM:n ydintoiminnot markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun. Toimialasta riippuen näiden tärkeys CRM:ssä vaihtelee, mutta kaikkia osa-alueita tarvitaan menestyvään CRM:n integraatioon.

2.1 CRM-järjestelmien erityispiirteet

Toimiva CRM on paljon muutakin kuin teknologia, mutta teknologian roolia ei pidä aliarvioida. CRM-järjestelmä toimii kitkattomana välittäjänä asiakasrajapinnan (front office) ja tukitoimintojen välillä (back office). Asiakastiedon kulku organisaatiossa on elintärkeää, sillä asiakaskohtauksia tapahtuu niin fyysisesti kuin sähköisesti monissa eri kanavissa. (Chen & Popovich, 2003) Järjestelmän tarkoitus on yhdistää dataa monista lähteistä luodakseen parempaa asiakastietoa ja -ymmärrystä. Luotua tietoa käytetään myöhemmin asiakaskohtaamisten kehittämiseen. Yrityksen asiakasrajapinnoissa toimivat prosessit huolehtivat tällaisen asiakastiedon sujuvasta levittämisestä organisaation sisällä. (Josiassen 2014, 131) CRM-järjestelmän teknologia on keskeisessä asemassa näissä prosesseissa. Zablah (2004, 480) täydentää teknologian olevan CRM:n työkalujen tärkeä rakennuspalikka. Teknologia mahdollistaa CRM:n prosessit, jotka levittävät asiakastietoa ja luovat tehokkuutta yritykseen. Voidaankin tiivistää teknologian olevan CRM-ekosysteemin kulmakivi. Sen päälle rakennetaan toimiva kokonaisuus, mutta pelkkä teknologia ei riitä menestykseen.



Kuva 1. Asiakastiedon hallinnan prosessikuvaus.

Soltanin (2016, 668) mukaan CRM:n perustana on tieto. Yrityksen tavoitteena on saada hyvää ja ajankohtaista tietoa, jota käsittelemällä luodaan lisäarvoa. CRM-viitekehityksessä tieto voidaan kuvata kulmakivenä, jonka päälle rakennetaan teknologian avulla toimiva CRM-järjestelmä. Asiakastiedon hallinnan prosesseja ja CRM:n yhteyttä on havainnollistettu kuvassa 1. Prosessin alussa on asiakastieto ja sen hallinta. Hallintaan kuuluvat tiedon analysointi, muokkaus ja jakaminen organisaatiossa. Muokattu tieto viedään yrityksen sisällä eri toimijoille, jotka sitä kulloinkin tarvitsevat. Toimijoita ovat esimerkiksi myynnin tehtävissä tai asiakaspalvelussa oleva henkilöstö. CRM-järjestelmä toimii tämän prosessin jokaisessa vaiheessa. Sen tarkoitus on mahdollistaa tiedon sujuva kulku prosessin alusta loppuun asti (Sulaiman, 2011).

2.1.1 Asiakastieto CRM-järjestelmässä

Asiakastiedon hallinta (knowledge management) on osa CRM:n toimivuutta, mutta myös strateginen faktori yrityksessä. Tiedonhallinta määritellään laajasti tavaksi, jolla yritys luo, jakaa ja muokkaa tietoa. Parhaita operatiivisia ja taloudellisia tuloksia on saavutettu, kun tiedon luominen ja jakaminen ovat osana yrityskulttuuria, ja kun tiedolla tunnustetaan olevan strategista arvoa. (Zack 2009, 394) Sulaiman et al. (2011) painottavat myös tiedon kulkua organisaatiossa. He lisäävät teoriaan tiedon aineisen kehittämisen ja toimittamisen sinne missä tietoa tarvitaan lisäarvon

tuottamiseksi. Tiedonhallintaa voidaan siis kuvata virtana yrityksen sisällä, joka kuljettaa asiakastietoa sekä analyysin kautta luo lisäarvoa siihen (Kuva 1).

Tutkimuksessani rajaan tietämyksen hallinnan tarkastelun asiakastietoon. Asiakastieto voidaan määritellä kolmiosaiseksi: tiedoksi asiakkaille, tiedoksi asiakkaista ja asiakkaan antamaksi tiedoksi. Tiedolla asiakkaille tarkoitetaan yrityksen antamaa tietoa täyttääkseen asiakkaan tarpeet. Asiakkaan antama tieto puolestaan on saatavilla, kun asiakkaan kanssa muodostetaan vuoropuhelu. (Khodakarami 2014, 27) Hallinnan lisäksi organisaatio voi pyrkiä luomaan asiakastietoa. Khodakarami (2014, 29) kuvailee organisaation tiedon luomisen tavoitteeksi äänettömän (tacit) ja tarkan (explicit) tiedon yhdistelyn uuden tiedon synnyttämiseksi. Tämän prosessin vaiheita ovat sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisointi vie äänetöntä tai näkymätöntä tietoa organisaatiossa ihmisiltä toisille. Ulkoistamisen tarkoituksena on muokata äänettömästä tiedosta tarkkaa ja vielä helpommin jaettavaa. Yhdistämisessä on puolestaan kyse tarkan tiedon eri lähteiden kokoamisesta ja uuden luomisesta kokoamalla se. Tämän prosessin päätöksenä on uuden tiedon sisäistäminen yksilötasolla. Näin hiljainen tieto henkilöstöstä täydennetään uudella. Organisaation ja johdon taidot hallita näitä prosesseja ovat tiedonhallinnan ja CRM:n keskiössä.

Yrityksellä on monia keinoja saada asiakastietoa. Asiakastiedon louhinnalla ja -tallentamisella voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kustannustehokkuuteen. CRM:n integrointi varastoituun tietoon voi johtaa alentuneisiin kustannuksiin uusasiakashankinnassa, myynnissä ja asiakaspalvelussa. Sillä havaittiin olevan vaikutuksia jopa asiakaspalveluun menevään aikaan. (Soltani 2016, 684) Laajasti kuluja laskeva vaikutus ja työntekijöiden tehokkuuden nousu ovat merkittäviä hyötyjä yrityksen kilpailuedun luomiselle. Tiedonlouhintaan käytetty investointi voi tuoda lisäarvoa yritykselle, sillä asiakastieto toimii koko CRM-järjestelmän kulmakivenä (Kuva 1). Esimerkiksi pankit kohdistavat saadun datan avulla markkinointi-toimenpiteet niiden parhaimmille asiakkaille. Dataa voidaan käyttää asiakkaiden luokitteluun haluttujen ominaisuuksien mukaan. Tutkimuksessa kaksi luokittelevaa tiedonlouhintamallia osoittivat pystyvän ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä. (Bahari 2015, 726) Tällainen ennustettavuus voi osoittautua merkittäväksi kilpailueduksi yritykselle.

Tätä valtavaa asiakastiedon massaa pitää pystyä suodattamaan ja arvioimaan. Perinteisesti tietoa on arvioitu neljällä dimensiolla, jotka ovat tarkkuus, täydellisyys (completeness), ajantasaisuus (timeliness) sekä johdonmukaisuus (Ballou 1985, 153). Myöhemmissä teksteissä tiedon laatu on kytketty laajemmin sen alkuperään. Peltier et al. (2013, 2) määrittelevät asiakastiedon laadukkaaksi, kun se on ”kerätty useasta transaktiosta ja kosketuspinnasta sekä eri kanavista saatu tieto heijastaa asiakkaiden käyttäytymistä, niin kollektiivisesti, kuin yksilöllisesti”. Laatua voidaan mitata siis tiedon käytettävyyden mukaan. Peltierin määritelmä osuu todella hyvin modernin CRM:n viitekehykseen, sillä tänä päivänä asiakastietoa on digitaalisten alustojen takia saatavilla todella paljon. Tiedon laatua arvioivat mekanismit toimivat osana yrityksen monimutkaista CRM-verkostoa. Tieto onkin CRM-järjestelmän tärkeä rakennuspalikka ja sen laadulla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia CRM:n toimivuuteen (Chang, Lin et al. 2009, 1442).

2.2 CRM:n uudet osa-alueet

Digitalisaation ja teknologisten megatrendien myötä on syntynyt uusi CRM:n osa-alue E-CRM (Soltani 2016, 6). E-CRM voidaan määritellä työkaluiksi ja prosesseiksi, joiden avulla yritys saa parhaimman hyödyn digitaalisista toiminnoistaan. Monet yritykset siirtyvät nettipohjaisiin asiakaspalveluihin alentaakseen kustannuksia ja tarjotakseen reaaliaikaista palvelua. E-CRM:n suurimmat hyödyt huomattiin kustannusten alentumisena ja tehostuneena asiakaspalveluna. Merkittävimmät faktorit E-CRM:n menestykselle olivat helppokäyttöisyys, infrastruktuurin taso ja järjestelmän oppiminen. (Navimipour 2016, 1062-1063)

Sosiaalinen CRM ei ole uusi CRM:n prosessi vaan enemmänkin uusi osa-alue ja mahdollisuus yritykselle. Sen tavoitteena on kytkeä CRM:n prosessit sosiaaliseen mediaan. (Reinhold, 2012, 157) Heller (2011, 30) esittää sosiaalisen median kasvavan vaikutuksen muuttavan yritysten ja asiakkaiden suhdetta. Asiakas ja hänen verkostot ovat sosiaalisen median myötä saaneet enemmän valtaa yritysten ja asiakkaiden välisten suhteiden muovaamisessa. Tästä syystä perinteisellä CRM:llä on haasteita toimia sosiaalisen median alustoilla.

Sosiaalisesta CRM:stä voidaan eritellä kolme sille erityistä prosessia, jotka linkittyvät CRM-järjestelmiin. Ensimmäisenä ovat tarkkailu ja seuranta. Niiden tarkoituksena on analysoida, luoda ja tuottaa liiketoiminnalle hyödyllistä tietoa. Toisena ovat vuorovaikutusprosessit, joiden vastuulla ovat kommunikoinnin ylläpito, sisällön tuotanto sekä palvelujen ja resurssien tarjoaminen sosiaalisen median käyttäjille. Tätä kokonaisuutta hallinnoi kolmas prosessi eli hallinnolliset käytännöt. Hallinnon tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää sosiaalisen CRM:n infrastruktuuria, toimintoja ja niiden integrointia yrityksen koko CRM-järjestelmään. (Reinhold, 2012, 161) Tätä näkemystä tukee Heller (2011, 34) tiivistämällä sosiaalisen CRM:n ytimen: asiakaskommunikoinnin helpottaminen ja kehittäminen sosiaalisen median kautta. Nämä samat tavoitteet ovat myös ns. perinteisellä CRM:llä, mutta ne toteutetaan muiden kanavien kautta. Sosiaalinen CRM ei siis ole täysin uusi CRM:n toiminto, vaan uusi teknologinen suuntaus.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä osassa työtä esittelen tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä kuvailen aineistoa. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen ja käytetty aineisto on kerätty yksilöhaastatteluin.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään jonkin ilmiön syitä. Etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi?” tai ”miten?” ja pyritään tuottamaan uutta syvempää ymmärrystä. (Silverman, 2014, 4) Tällainen tutkimusote sopii hyvin omaan tutkimukseeni, kun tavoitteena on saavuttaa ymmärrystä CRM-järjestelmän hyödyistä yritykselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteellisin ero kvantitatiiviseen on sanallisen tiedon tavoittelu numeerisen sijasta (Bryman & Bell, 2015, 392). Tutkimukseni tavoitteisiin päästän mielestäni paremmin kuvailevalla analyysillä. Voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimuksessa olisi voinut käyttää myös kvantitatiivista analyysia. Kvantitatiivisen tutkimusotteen myötä tarkastelu olisi siirtynyt enemmän numeroihin ja kuvailevat tulokset olisivat jääneet pois. Selvän rajan asettaminen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä ei ole

mielekäästä, sillä niissä esiintyy päällekkäisyyksiä. (Silverman, 2014, 5) Molempia tutkimusotteita yhdistävät muun muassa data-analyysin yhdistäminen käsiteltyyn kirjallisuuteen sekä tutkimusmenetelmien virheisiin (Bryman, 2015, 418).

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena. Tämä tukee tavoitetta saavuttaa rikasta ja monipuolista dataa tutkimuksen aiheesta. Laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden tutkia prosesseja paremmin kuin kvalitatiivinen tutkimus. (Bryman, 2015, 147). Aihetta olisi voinut tutkia myös määrällisesti isosta aineistosta, mutta käytännön syistä tätä ei toteutettu. Suuren data määrän saaminen case yrityksestä olisi tuonut haasteita tiedon arkaluontoisuuden vuoksi sekä työhön menevän ajan osalta. Näin ollen ratkaisuksi päättyi laadullinen kooltaan pieni aineisto, joka kerättiin yksilöhaastatteluilla. Case tutkimus on laadulliselle tutkimukselle yleinen tapa. Tällöin tutkimuksessa korostuu subjektiivisempi näkökulma verrattuna kvantitatiiviseen tutkimuksen objektiivisempaan näkemykseen. (Silverman, 2014, 7). Myös tutkimukselle asetettu tavoite tukee laadullista tutkimusta. Tavoitteena on tutkia CRM-järjestelmien hyötyjä yrityksessä yksityiskohtaisesti, eikä luoda standardoituja malleja tai yleistyksiä. Case esimerkkien avulla pystytään tuottamaan syvempää ymmärrystä asioiden syihin, mutta tulokset voivat olla vähemmän yleistettäviä (Bryman, 2015, 417).

Tutkimuksen aineisto on kerätty yksilöhaastatteluin, mikä on yleisesti käytetty tapa laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluin on mahdollista hankkia monipuolista tietoa nopeasti ja tehokkaasti. (Silverman, 2014, 201) Kahdenkeskisin haastatteluin pystyy tuottamaan hyvin kohdennettua dataa, jota analysoimalla saadaan luotua uutta teoriaa. Kvalitatiiviselle haastattelulle on tyypillistä avoimet kysymykset ja vapaampi rakenne. Haastattelijalla saa olla omia näkemyksiä ja suurempi rooli kuin kvantitatiivista dataa kerätessä. (Bryman, 2015, 480) Haastattelupohja on osin-strukturoitu eli kysymyksiä on rajattu valmiiksi vastaamaan paremmin aihetta. Haastattelupohjassa on tilaa haastattelijan tarkentaviin kysymyksiin, mutta samanlaista asetelua pyritään käyttämään molemmissa haastatteluissa.

Haastattelut toteutettiin käytännössä tietokoneohjelman avulla. Saatu äänitiedosto litteroitiin tekstiksi. Varsinainen sisällön tulkinta alkoi datan koodaamisella. Aineisto koodattiin useampaan kertaan, jotta hahmottaisin esille tulevia käsitteitä. (Bryman, 2015, 586) Aineiston pienuuden vuoksi koodaus oli melko yksinkertainen prosessi. Hyvän jäsentelyn jälkeen aineiston analyysi oli helpompi tehdä. Varsinainen sisällön analyysi noudattelee ns. grounded theory:ä (ankkuroitu teoria). Grounded theory:lla (jatkossa GT) on monia ominaista piirteitä, jotka määrittelevät tutkimusta. Sen tarkoituksena on kehittää teoriaa datasta ja että prosessi on iteroiva ja rekursiivinen. (Bryman, 2015, 584) Tutkimukseni etenee juuri näin. Data-analyysi tapahtuu iteroivasti, mutta aineiston keräys ei uusiudu. GT:lle ominaista on myös jatkuva vertailu kerätyn datan ja teoreettisen viitekehyksen välillä. (Bryman, 2015, 585) Työssäni noudatan tätä periaatetta muun muassa koodauksessa. Koodauksessa sidon aihealueita käsittelemääni teoriaan, jotta keskustelu näiden välillä syntyy. Täten tutkimuksessa esille nousseet havainnot kytkeytyvät CRM:n teoreettiseen viitekehykseen.

3.2 Case yritykset ja haastateltavat

Haastatteluun valikoitui kaksi yritystä, jotka käyttävät organisaatiossaan CRM-järjestelmiä tiiviisti. Case yritykset sekä haastateltavat henkilöt esitetään tutkimuksessa anonymisti. Selkeyden ja erotettavuuden vuoksi yrityksistä käytetään lyhenteitä yritys O ja K. Yritys O on suomalainen ohjelmistoyritys, joka myy soittojärjestelmiä myynti- ja asiakaspalvelukäyttöön yritysasiakkaille. Yritys K on puolestaan maailmaanlaajuisesti toimiva kyberturvaratkaisujen toimittaja. Molemmilla organisaatioilla on ollut CRM-järjestelmä käytössä useita vuosia, mutta K:ssa palveluntarjoajaan on tullut muutos viimeisen viiden vuoden sisällä. Yritys O:sta haastateltava toimii tuotantopäällikkönä (head of production). Hän on työskennellyt case yrityksessä noin neljä vuotta ja tätä ennen kokemusta on kertynyt monista myyntiorganisaatioista. CRM-järjestelmät ovat tulleet tutuiksi aiemmista sekä nykyisestä työpaikasta. Hän on vastannut myyntitiimien CRM-järjestelmistä ja tuntee organisaationsa järjestelmän hyvin. K:n haastateltavan työnimike on head of sales enablement. Hänelläkin on kokemusta CRM:n ympäriltä edellisistä työpaikoista ja nykyisessään hän on työskennellyt noin vuoden. Hän toimii tiiminvetäjänä, joka vastaa yrityksen kaikesta toiminnasta

liittyen heidän CRM-järjestelmään. Voidaankin todeta, että haastateltaviksi valikoituneet henkilöt olivat päteviä vastaamaan esitettyihin kysymyksiin.

Yrityksiä yhdistää vahvasti teknologiset tuotteet ja palvelut, joita ne tarjoavat asiakkailleen. Molemmat yritykset toimivat B2B-markkinoilla, mutta toisella (K:lla) on myös kuluttajille suunnattua liiketoimintaa. Case yritykset ovat myyntiorientoituneita ja molemmilla on omat myyntiosastot. Yritysten valikoituminen teknologia-alalta on tutkimukselle eduksi. CRM-järjestelmä pohjautuu teknologiaan ja digitaalisuus on kasvava tulevaisuuden trendi, joten tämä lisää tutkimustulosten hyötyä myös tulevaisuudessa. Case yritysten CRM-järjestelmät olivat eri palvelun tarjoajilta. Vastausten perusteella järjestelmissä oli samankaltaisuuksia, mutta yritys K:n järjestelmä oli toiminnaltaan laajempi. Järjestelmien tarpeissa ja käytön kehittyneisyydessä havaittiin eroja, mikä voi johtaa yritysten selkeästä koko erosta.

4 CRM-järjestelmät case yrityksissä

Haastatteluista selviää, että CRM-järjestelmillä on monipuolisia hyötyjä yrityksille. Case yrityksissä oli eroja CRM:n käytössä, mikä tuo monipuolista näkökulmaa tutkimukseen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella pystyi tekemään oletuksia CRM-järjestelmien olemuksesta, mutta todellisuus eroaa kuitenkin teorian luomasta mallista. Analyysissa pyrin antamaan olemassa olevalle teorialle roolinsa, mutta uusi case kohtainen tieto täydentää ja tuo uutta näkökulmaa.

4.1 CRM-järjestelmän käyttö

CRM-järjestelmä on yritys O:lla myyjien käytössä. Myyjät merkitsevät sinne asiakkaan ja myynnin kannalta tärkeät tiedot, kuten tehdyt kaupat, yhteystiedot ja kontaktit. Järjestelmä on siis käytössä päivittäin myyjien työssä. Yrityksen myynninjohto käyttää tätä tietoa hyödykseen tehokkuuden seuraamiseksi ja datan perusteella tehdään myös ennusteita tulevaisuuden myynneistä. Eli järjestelmän käyttö auttaa hahmottamaan yrityksen sen hetkistä tilaa ja sen kautta luodaan taloudellisia ennusteita eteenpäin katsoen. O:lla CRM-järjestelmä on myynninjärjestelmä, joten

myynnin lisäksi muut organisaation osat eivät järjestelmää käytä. Haastateltava mainitsee kuitenkin, että talousosasto tai asiakaspalvelija voi tarvittaessa katsoa sieltä solmittuja sopimuksia. CRM-järjestelmä toimii O:n organisaatiossa muiden ohjelmistojen kanssa seitsemässä eri maassa ja myös konsernin tytäryhtiössä.

Yritys K:lla CRM-järjestelmä on laajemmin käytössä. Tämä on todennäköisesti seurausta suuremmasta organisaatiosta. Kun O:ssa järjestelmä toimii käytännössä vain myynnin tukena, K:ssa se ulottuu lähes kaikkialle yritysrakenteen sisällä. K:n haastateltava kuvailee järjestelmän pääkäyttäjiksi tarkemmin markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun. Hän arvioi, että vain henkilöstöhallinto ja sisäinen tuotekehitys ovat lähtökohtaisesti järjestelmän ulkopuolella. Laajamittaisempi käyttö vastaa hyvin vallitsevan teorian asettamaan kehikseen (Payne, 2005). K:n CRM-järjestelmään kerätään muun muassa kontakti dataa, yrityskohtaista tietoa ja tuotekohtaista tietoa. Markkinointiosasto voi hyödyntää dataa kohdentamalla toimiaan halutulle joukolle asiakkaita. Myyjät hyötyvät asiakaskohtaisesta tiedosta, koska se voi auttaa kaupan syntymisessä. Asiakaspalvelua auttaa tarkka tieto asiakkaan ostamista tuotteista, mikä voi parantaa asiakaspalvelun laatua.

4.2 Asiakastiedon hallinta ja arviointi

”Asiakasdata on CRM-järjestelmän polttoaine. Kannattaa siis tarkasti miettiä, mitä tietoa kerää ja kuka sitä ylläpitää”, näin tiivistää K:n haastateltava. On pidettävä erityistä huolta, että järjestelmässä olevat tiedot ovat oikeellisia ja ajankohtaisia. Tiedon roolin korostaminen vastaa hyvin teorian esittämiin vaatimuksiin ja hyötyihin (Chang et al. 2009, 1442).

Kiinnostavaa oli huomata, että molemmat yritykset ostavat ulkopuolisilta toimittajilta tietoa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi uusien asiakasprospektien hankkimista tai julkista tietoa B2B-asiakkaista. CRM-järjestelmä ei ole luomassa yrityksille uutta asiakastietoa, vaikka teorian mukaan siitä voisi olla hyötyä (Bahari, 2015). Henkilöstö kirjaa kaiken oleelliseksi kokemansa järjestelmään, mutta tietoa ei esimerkiksi louhita tekoälyn avustuksella. Tässä voi olla yrityksen kokoon ja liiketoimintaan liittyviä

rajoitteita, sillä tiedonlouhinnan automaatio vaatii yleensä enemmän resursseja. Järjestelmään uuden tiedon tuottaminen on O:ssa siis myyjien vastuulla. Tiedon arviointiakin tehdään vasta kaupantekohetkellä. K:ssa vastuu on laajemmalla joukolla. Heillä jokaisella tietueella on omistaja eli järjestelmään tiedon kirjannut henkilö tai osasto on siitä myös vastuussa.

CRM-järjestelmän ominaisuuksiin kuuluu asiakastiedon muokkaaminen, analysointi ja levittäminen organisaation sisällä (Zack, 2009, 394). Todellisuus ei näytä vastaavan tähän kuvaukseen. Yritys O:lla asiakastiedon hallinta on toteutettu laajemmin kuin pelkän CRM:n avulla. Yrityksellä on omat järjestelmät asiakaspalvelussa sekä markkinoinnissa. Järjestelmien välillä on pientä integraatiota, mutta ne ovat kuitenkin vahvasti osastokohtaisia CRM:n painottuen myynnin tueksi. CRM:n asiakastieto pidetään ajan tasalla ja tässä on pienesti automaatio apuna. Yritys K:lla toiminta on saman suuntaista. Heilläkään kaikki ei tapahdu CRM-järjestelmän kautta. Kaiken sovittaminen samaan järjestelmään näyttää olevan haastavaa, sillä molemmilla yrityksillä on useita järjestelmiä käytössä. K:n organisaatiossa järjestelmiä on jopa 200 erilaista, mutta kaikki eivät sisällä asiakastietoa.

Asiakastiedon levittäminen ja hallinta toteutuu yritys K:ssa osittain CRM-järjestelmän avulla. Kaikilla henkilöillä, joilla on käyttöoikeus tähän järjestelmään saavat samat tiedot käyttöönsä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon leviämistä esimerkiksi myyjältä asiakaspalvelijalle. Järjestelmä on käytössä organisaatiossa kansainvälisesti useissa valtioissa, joten se sopii hyvin tällaiseen tiedonsiirtoon henkilöiden välillä. Haastateltava huomauttaa kuitenkin, ettei yhtiö ole saavuttanut niin sanottua yhtä totuutta asiakkaasta. Tällä hän tarkoittaa, että joissain tilanteissa tieto pitää kirjata useaan järjestelmään tai tieto ei muokatessa päivity automaattisesti muihin tietojärjestelmiin. Kaiken kaikkiaan case yritykset eivät mielestäni hyödynnä CRM-järjestelmien täyttä potentiaalia asiakastiedon hallinnassa. IT-järjestelmää ei ole valjastettu niin laajasti käyttöön asiakastiedon hankinnassa, analysoinnissa ja levittämisessä, kuin voisi.

4.3 CRM-järjestelmien hyödyt case yrityksissä

Kerätystä datasta käy ilmi, että CRM-järjestelmistä voi olla hyötyä yritykselle monella tapaa. Pitkälle yritysten toimintatapaan integroidut järjestelmät toivat lisäarvoa ainakin myyntiin, markkinointiin ja asiakaspalveluun. Näiden osa-alueiden hyöty näyttää s valuvan yrityksen liiketoiminnan tulokseen.

CRM-järjestelmällä näyttää olevan vahva vaikutus organisaation myynnin tehokkuuteen, sillä tarkastelluissa organisaatioissa myyjät käyttävät CRM:ää tiiviisti. Sen hyöty ei kuitenkaan rajoitu uusmyyntiin vaan CRM:n avulla voidaan tehdä myös lisämyyntiä. O:n tuotantopäällikkö huomauttaakin järjestelmän olevan tässä tärkeässä roolissa. Tallennettua tietoa käytetään myöhemmin ja sen nojalla asiakkaita voidaan esimerkiksi luokitella. Näin myyjä pystyy lähestymään potentiaalisia asiakkaista uusilla tuotteilla tai palveluilla. CRM-järjestelmä toimii mahdollistajana, sillä siellä on kirjattuna kaikki sopimukset ja kanssakäymiset asiakkaan kanssa. Lisäyksenä tuotantopäällikkö huomauttaa epäonnistuneiden kauppojen kirjaukset. Kun erinäisistä syistä epäonnistuneet kaupat kirjataan ylös tarkasti, voi myyjä lähestyä myöhemmin mahdollista asiakasta paremmin kohdennetun tiedon turvin. Oikein käytettynä CRM-järjestelmä voi siis kasvattaa sekä tehostaa myyntiä.

Yritys K:n haastateltava arvioi, että data on asiakaskohtaisessa lisämyynnissä olennainen tekijä. Hän kertoo, että oman organisaation data ei ole ollut riittävällä tasolla tehokkaan lisämyynnin kannalta. B2B-puolella, missä CRM-järjestelmää käytetään enemmän, ei osata tunnistaa riittävän tehokkaasti asiakaskohtaista lisämyynnin potentiaalia. Osin syynä on ollut yrityksen oman tuoteportfolion kapeus. Tästä johtuen ei ole ollut syytä panostaa lisämyyntiin. Strategiaan on tullut muutos ja yrityksen tuote- sekä palveluportfolio ovat laajentuneet ristiin myynnin mahdollistamiseksi. CRM-järjestelmän kaikkea hyötyä ei ole saatu yrityksessä käyttöön, mutta hän osaa kuvailla toimenpiteitä joilla hyötyjä lisätään. Asiakaskohtaisen lisämyynnin kulmakivenä toimii siis CRM-järjestelmän asiakastieto. Laadukkaan ja paikkansapitävän asiakastiedon perusteella myyjien todennäköisyys onnistua kaupanteossa kasvaa. Tässä avainasemassa ovat järjestelmän kyvykkyydet ja yrityksen toimintatavat eli miten hyvin CRM-järjestelmää osataan hyödyntää.

Kampanjanhallinnan ja CRM-järjestelmän yhdistämisestä havaittiin eroja tutkimuksessa. Kerätyn aineiston perusteella organisaation kampanjanhallinta voi olla toteutettu moninaisesti. Yritys O ei käytä CRM:ä kampanjanhallinnassa hyödyksi, mutta se olisi heidän mukaansa täysin mahdollista. Yritys K puolestaan käyttää CRM-järjestelmää kampanjanhallinnassa ja se on elintärkeä työkalu tässä toiminnossa. K:n kampanjat hoidetaan keskitetysti järjestelmän kautta, joten markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen on helppoa. Koko kampanjanhallinnan prosessi tapahtuu K:n CRM-järjestelmässä. Tämä tarkoittaa prosessin vientiä alun suunnittelusta, rahoituksen hyväksymiseen ja toteutukseen. O on muodostanut erillisen CRM:stä poikkeavan markkinoinnin automaatioprosessin tätä varten. Markkinointiosasto vastaa kampanjanhallinnasta, mutta se ei käytä CRM:n tietoja kohdistettuun markkinointiin. CRM-järjestelmää käytetään välillisesti hyödyksi myös O:n prosessissa. Markkinoinnin järjestelmä nimittäin luo myyjille uusia kontakteja CRM-järjestelmään, joiden perusteella myyjät aloittavat myyntiprosessit. Tämä ei varsinaisesti ole kampanjanhallintaa, vaikka onkin mielenkiintoinen sovellus järjestelmälle.

4.3.1 CRM-järjestelmän käyttö asiakaspalvelussa

CRM-järjestelmän käytöstä asiakaspalvelussa oli fundamentaaliset erot case yrityksissä. Järjestelmän tietoa ei nähdä yritys O:ssa hyödylliseksi asiakaspalvelussa. He kokevat, että asiakaspalvelulle tärkeintä on tietää mitä tuotetta asiakas käyttää ja tämä tieto on tallennettu heillä eri järjestelmään. Tällainen toimintapa eroaa teoriassa esittämästäni CRM:n prosessikuvauksesta (Kuva 1). CRM ei ole niin kokonaisvaltainen järjestelmä O:lla kuin oletettiin. Tällainen CRM:n kaltainen prosessi on taustalla, mutta se on hajautettu eri ohjelmistoille ja toimijoille. Yritys K:ssa puolestaan CRM-järjestelmä vastaa paremmin teorian kuvaukseen kokonaisvaltaisesta järjestelmästä. K:ssa asiakaspalvelija käyttää samaa järjestelmää kuin muutkin osastot, joten tietoa on helposti saatavilla asiakkaasta. Voidaan pohtia, olisiko laajempi CRM-järjestelmän käyttö hyödyksi yritys O:lle. Aiemman kirjallisuuden ja teorian perusteella laajempi CRM:n näkemys ja hyödyntäminen voi tuottaa etuja yritykselle (Payne, 2005; Sulaiman, 2011).

Voidaan sanoa, että case yritys K:n järjestelmä on kehittyneempi. Tiedonkäsittely ja järjestelmän prosessit ovat laajemmin käytössä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii järjestelmän tuoma etu

asiakaspalveluun. Kaikilla osastoilla, jotka käyttävät samaa CRM-järjestelmää on tietysti pääsy samaan tietoon. Asiakaspalvelijalla on pääsy kaikkeen dataan asiakkaasta: käytyihin keskusteluihin, asiakkaan käyttämiin tuotteisiin tai palveluihin sekä muuhun järjestelmään tallennettuun relevanttiin tietoon. Haastateltava kertoo, että asiakkaan kontaktoidessa asiakaspalvelija saa niin sanotusti yhdellä silmäyksellä kaiken oleellisen tiedon asiakkaasta. Heidän järjestelmään on myös tallennettu kokoelma jo ratkaistuja kohtaamisia. Tekoälyllä tehostettu haku tästä tietokannasta voi tarjota vastauksen asiakkaan ongelmiin todella nopeasti. Asiakaspalvelun tehokkuus kasvaa hyvin käytetyllä CRM-järjestelmällä. Tehokkuus muodostuu siis helposti saatavilla olevista tiedoista ja järjestelmän tarjoamista työkaluista. Voidaan olettaa, että pitkäjänteinen laadukas työ asiakaspalvelussa parantaa asiakastyytyväisyyttä. K:ssa tätä ei osattu järjestelmän lyhyen eliniän takia arvioida, mutta tavoitteena heillä on kilpailuedun luominen sen avulla.

4.3.2 Operatiiviset hyödyt

Kuten Gartner (2018) arvioi, CRM-järjestelmät ovat suurimmat ohjelmistot yrityksissä ainakin arvoltaan mitattuna. O:n tuotantopäällikkö vahvistaa omalla kokemuksellaan tämän toteamalla, että todennäköisesti 5-10 vuoteen ei ole ollut suuria myyntiorganisaatioita ilman CRM-järjestelmää ainakaan B2B-markkinoilla. Hän korostaa tiedon kulkua ihmisiltä toisille sekä läpinäkyvyyttä, minkä järjestelmä mahdollistaa. Olennaista myynnin tehokkuudelle on juuri relevantin tiedon saanti. Jokainen työntekijä pääsee käsiksi asiakastietoon, mitä hyödynnetään myynnissä. Tällainen tehokkuus näkyy liiketoiminnan tuloksessa. K:ssa järjestelmän toimittaja on vaihdettu viime vuosina vaiheittain. Tarve päivittämiseen on ilmeisesti ollut, sillä uusi järjestelmä tuo enemmän hyötyjä ja tulosta yritykselle. Hän lisää, ettei uudestakaan järjestelmästä saada vielä kaikkia hyötyjä käyttöön.

Haastateltavat eivät osanneet arvioida tarkkaan numeraalista hyötyä CRM-järjestelmästä, mutta näkemys on selvästi positiivinen. Lopulta hyöty realisoituu tehtyinä kauppoina ja kuten O:n tuotantopäällikkö tiivistää ”myyjähän tuo tuloksen taloon”. K:ssa nähdään myös hyötyjen ulottuvan liiketoiminnan tulokseen asti. Mitä paremmin CRM-järjestelmä on myynnin tukena, sitä suurempi todennäköisyys myyjällä on onnistua kaupanteossa. Asiakastiedon käsittelyä parantavat prosessit yrityksen muissakin toiminnoissa valuvat epäsuorasti yrityksen operatiiviseen tulokseen. Tämä

hyöty syntyy muun muassa kustannussäästöistä. Havainnot tukevat yllättävän hyvin työn alussa esittämiäni CRM:n rakenteita ja niistä saatavia hyötyjä.

4.4 Sosiaalinen CRM

Sosiaalinen CRM ei ole käytössä case yrityksissä. Tähän voi olla monia syitä. O toteaa, ettei B2B-markkinoilla sosiaalinen media ole se media, jossa asiakkaat ovat. Tämä on luonnollista, joten heillä sosiaalisen median strategiana on tunnettuuden lisääminen ja ylläpitäminen. Kumpikaan case yritys ei ole kytkenyt CRM-järjestelmää sosiaaliseen mediaan. Tällainen kytkös vaatisi teknologisesti edistyneen järjestelmän, joka taas vaatisi enemmän resursseja. Tutkimuksen kannalta on epäedullista, etteivät yritykset käytä sosiaalista CRM:ä. Kuten Soltani (2016) esittää, sosiaalinen CRM on aiheena melko tuore ja edustaa uusinta teknologiaa. Uutuudesta huolimatta aihe on tuttu K:n haastateltavalle ja hän ennustaakin sosiaalisen CRM:n sovelluksen tulevan organisaation järjestelmään lähitulevaisuudessa. Hän tietääkin joitain organisaatioita, joissa tällainen on käytössä. Sosiaalinen CRM-järjestelmä voi esimerkiksi seurata Twitteriä. Yrityksen saadessa kehuja tai moitteita järjestelmä ilmoittaa asiakaspalvelijalle siitä ja neuvoo toimimaan ohjeiden mukaisesti. Hän lisää vielä CRM:n ja sosiaalisen median integroimisen olevan erittäin hankalaa ja vaativan vahvan sitoutumisen koko organisaatiolta. Todennäköisesti näistä syistä case organisaatioilla ei ole sosiaalisen CRM:n sovelluksia käytössä.

5 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin laajasti CRM-järjestelmiin vallitsevan teorian puitteissa. Aiempien tutkimusten tuloksiin perehtymisen ja keskeisten käsitteiden määrittelyllä luotiin teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Koottua teoriaa apuna käyttäen, tutkielma eteni empiria osioon. Tutkimusta käytännön yrityselämästä edustivat kaksi case yritystä. Molemmat yritykset toimivat IT-ohjelmistojen parissa. Ensimmäinen yritys tuotti ohjelmistoja B2B-markkinoille ja toinen yritys tarjosi kyberturvapalveluja yrityksille sekä kuluttajille. Dataa kerättiin kahdenkeskisin haastatteluin organisaatioiden CRM-järjestelmistä vastaavien henkilöiden kanssa. Haastatteluaineiston perusteella suoritettu laadullinen tutkimus tuotti paljon kiinnostavaa tietoa CRM-järjestelmien

käytöstä. Yrityksien järjestelmät olivat monipuolisessa käytössä, mutta niitä ei aina käytetty kuten teoria antaisi ymmärtää.

Payne (2005) määrittelee CRM-järjestelmän kapeasti IT-järjestelmäksi, sekä laajasti ymmärrettynä yrityksen strategiaksi hallita asiakassuhteita arvonluomisen prosessina. Case yritysten tapauksissa järjestelmien sovellukset jäävät jonnekin tämän määritelmän ääripäiden väliin. CRM-järjestelmät on aktivoitu käyttöön laajemmin kuin pelkkänä teknologisen järjestelmänä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii molempien yritysten työntekijöiden sitouttaminen järjestelmän käyttöön. Organisaation myyjät toimivat tietyin säännöin ja luovat CRM-järjestelmään tietoa, jota sitten asiakaspalvelussa käytetään hyödyksi. Täysivaltaisena strategiana se ei kuitenkaan toimi. Kumpikaan case organisaatioista ei kykene hyödyntämään CRM-järjestelmää kokonaisvaltaisena prosessina. Piirteitä tiedon analysoinnista ja levittämisestä osastojen välillä on, mutta kokonaisuutena toiminta on vielä pientä. Suurin hyöty nykyisistä järjestelmistä syntyy yrityksille tiedon tehokkaasta tallentamisesta koottuun paikkaan, jossa se on helposti ymmärrettävässä muodossa. Asiakastietoa tarvitsevat työntekijät saavat järjestelmästä apua työhönsä, mikä näkyy muuan muassa toiminnan kasvaneessa tehokkuudessa.

Tuoko CRM-järjestelmä lisäarvoa yritykselle?

Tutkimustulokseni mukaan CRM-järjestelmään investointi voi tuoda lisäarvoa yritykselle. Lisäarvo ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Case yritys K havainnollistaa ongelman hyvin. Edeltävä CRM-järjestelmä ei tuottanut tarpeeksi hyötyä yritykselle, mutta vaihto uuteen toimittajaan ja järjestelmään tuo etuja. Oikein toteutettuna järjestelmä luo kilpailuetua yritykselle. Lisäarvo syntyy järjestelmän mahdollistamasta prosessien tehokkuudesta. Tiedonkäsittelyn, analysoinnin ja toimittamisen oikealle henkilölle oikeaan aikaan tapahtuu hyötyjä. Yrityksen myyntikanavissa kohdistetumpi ja kaikille jaettu tieto lisää myyjien tehokkuutta. Asiakaspalvelussa järjestelmällä voidaan muokata tieto napakkaan muotoon, mikä edistää palvelun laatua ja siihen käytetty aika vähenee. Nämä työnteon prosesseja tehostavat vaikutukset tukevat CRM-järjestelmän hyötyjä yritykselle.

Onko CRM-järjestelmällä myyntiä lisääviä vaikutuksia?

Käsiteltyjen tapausten perusteella CRM-järjestelmällä on myyntiä lisäävä vaikutus. Hieman aiempaa teoriaa vasten CRM-järjestelmät ovat case organisaatioissa vahvemmin myynnin tukena. Yritys O:ssa järjestelmä toimi käytännössä vain myyjien työkaluna. Organisaation muissa osastoissa sitä ei käytetty juuri lainkaan. Myyjät käyttävät järjestelmää apuna esimerkiksi lähestyttäessä uusia asiakasprospekteja. Toisessakin case organisaatiossa järjestelmän tarkoitus on auttaa myyjiä uusien kauppojen solmimisessa. K:ssa CRM-järjestelmän avulla pyrittiin myös asiakaskohtaiseen lisämyyntiin. Järjestelmän tiedoista rajaamalla tietynlaisia asiakkaita he pystyvät tunnistamaan paremmin lisämyynti potentiaalia B2B-asiakkaista. Tällaisen lisämyynnin mahdollistaminen CRM-järjestelmän avulla on merkittävää. Yrityksen liiketoiminnan ja tuloksen kannalta asiakaskohtaisen sitouttaminen useampiin tuotteisiin on todella hyvä asia. Näin ollen CRM-järjestelmällä voidaan sanoa epäsuorasti olevan arvoa myös asiakaspysyvyyden edistämisessä.

Voidaanko CRM-järjestelmää käyttää kampanjan hallinnassa hyödyksi?

Case yritys K osoittaa, että CRM-järjestelmää voidaan käyttää kampanjanhallinnan työkaluna. Heillä kampanjanhallinta hoidetaan keskitetysti CRM-järjestelmän kautta. Markkinointiosasto työskentelee järjestelmän avulla ja sitä kautta hoituvat myös projektien hyväksynät. Huomionarvoista on se, että toisessa case yrityksessä kampanjanhallinta hoidetaan toisen järjestelmän kautta. Heidän markkinointitiimillä on CRM:stä erillinen oma järjestelmä, jonka kautta markkinointikampanjat hoidetaan. Markkinointiosasto voi kuitenkin lisätä uusia tavoitettuja prospekteja myyntitiimille CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmää voidaan siis käyttää kampanjanhallinnassa hyödyksi, mutta kuten yritys O:n tapauksesta näemme, se voidaan toteuttaa myös toisella tavalla. Yleistettävää tietoa kahden tapauksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa.

Tutkimustulosten perusteella ei pystytä luomaan yleispätevää mallia CRM-järjestelmän hyödyistä. Case tutkimus tuotti kuitenkin huomionarvoisia asioita mietittäessä investointia tällaiseen järjestelmään. Tapaukset olivat hyvin erilaisia. Voidaan päätellä, että laajemmassakin joukossa yrityksiä CRM-järjestelmien käyttö on monenkirjavaa. Toiset yritykset pystyvät hyödyntämään CRM-järjestelmiä kokonaisvaltaisemmin kuin toiset. Molemmilla haastateltavilla oli käsitys siitä, mitä kaikkea järjestelmällä voi tehdä. CRM-järjestelmien kompleksisuuden takia investoinnin täyden potentiaalin hyödyntäminen on vaikeaa. Yritysjohdon päähuomio pitää ohjata kyvykkyyksissä, jotka mahdollistavat tärkeän asiakastiedon luonnin ja jakamisen. Keskittymällä vain teknologiainvestointiin, yritys ei todennäköisesti saavuta parasta mahdollista tulosta. (Josiassen, 2014, 135) Yritysjohdon päätöksenteko on rajattu työn ulkopuolelle, mutta CRM-järjestelmien kokonaisuuden tutkimisessa sekin pitäisi huomioida. Uskon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä yritysjohdolle kartoittaessaan CRM-järjestelmä investointia. Tutkimus toimii aloituspisteenä, jonka jälkeen asiaan on hyvä perehtyä vielä tarkemmin.

5.1 *Jatkotutkimusaiheet*

Aiheen laajuuden vuoksi jatkotutkimuksia kannattaisi kohdistaa myös tekemieni rajausten ulkopuolelle, kuten muutoksen johtamiseen ja teknologian implementointiin. Tällaiset seikat ovat merkittävässä roolissa CRM-järjestelmän onnistuneessa käytössä tai käyttöönotossa. Mielenkiintoista tutkittavaa olisi sosiaalisen CRM:n saralla. Esimerkiksi case tutkimus organisaatiosta, joka kykenee yhdistämään laajasti sosiaalisen median kontakteja CRM-järjestelmäänsä. Olisi mielenkiintoista tietää, miten hyvin CRM-järjestelmä pystytään integroimaan sosiaaliseen mediaan.

6 Lähdeluettelo

ASKOOL, S., 2011. A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI & SOCIETY*, **26**(3), pp. 205-220.

BAHARI, T.F., 2015. An Efficient CRM-Data Mining Framework for the Prediction of Customer Behaviour. *Procedia Computer Science*, **46**(C), pp. 725-731.

Bryman, A. 2015. *Business research methods*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.

CHANG, C., LIN, C. and WANG, L., 2009. Mining the text information to optimizing the customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, **36**(2, Part 1), pp. 1433-1443.

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

CHUANG, S., 2013. The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*, **33**(2), pp. 271.

Gartner, 2018. Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.10.2018]. Saatavilla: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3871105>

HAISLIP, J.Z. and RICHARDSON, V.J., 2017. *The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance*.

HENDRICKS, K.B., 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, **25**(1), pp. 65-82.

JOSIASSEN, A., 2014. CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, **36**, pp. 130-136.

KHAN, A., EHSAN, N., MIRZA, E. and SARWAR, S.Z., 2012. *Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing*.

KHODAKARAMI, F., 2014. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, **51**(1), pp. 27-42.

- LIU, Y., 2009. Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. *Journal of Marketing*, **73**(1), pp. 93-108.
- MAHDAVI, I., CHO, N., SHIRAZI, B. and SAHEBJAMNIA, N., 2008. *Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents*.
- MITHAS, S., 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, **69**(4), pp. 201-209.
- NAVIMIPOUR, N., 2016. The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, **55**(PB), pp. 1052-1066.
- PAYNE, A., 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, **69**(4), pp. 167-176.
- PELTIER, J.W., ZAHAY, D. and LEHMANN, D.R., 2013. *Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance*.
- PUUSA, A., PUUSA, A., REIJONEN, H., JUUTI, P. and LAUKKANEN, T., 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle : johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4., uud. p. edn. Helsinki: Talentum.
- REINHOLD, O. and ALT, R., 2012. Social Customer Relationship Management: State of the Art and Learnings from Current Projects. *Bled eConference 2012*, pp. 26.
- SILVERMAN, D., 2014. *Interpreting qualitative data*. 5th ed edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SOLTANI, Z., 2016. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, **61**(C), pp. 667-688.
- SULAIMAN, S., ARIFFIN, M., ESMAEILIAN, G.R., FAGHIHI, K. and BAHARUDIN, B., 2011. Customer knowledge management application in Malaysian mobile service providers. *Procedia Engineering*, **15**, pp. 3891-3895.
- ZABLAH, A.R., 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, **33**(6), pp. 475-489.

ZACK, M., 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, **13**(6), pp. 392-409.

Liitteet

Haastattelurunko:

- Haastateltavaan liittyvät
 - a. Kuvaile lyhyesti yritystäsi.
 - b. Haastateltavan titteli yrityksessä?
 - c. Työkokemus/tuntemus aiheen ympärillä?
- Järjestelmän käyttö
 - a. Miten CRM-järjestelmää hyödynnetään organisaatiossanne?
 - b. Ketkä käyttävät CRM-järjestelmää organisaatiossa?
 - c. Miten järjestelmää käytetään osastokohtaisesti?
- Tiedonlouhinta ja -laatu
 - a. Kuinka organisaatiossa hankitaan uutta tietoa?
 - b. Kuinka uutta tietoa arvioidaan?
 - c. Mihin tarkoitukseen luotua tietoa käytetään?
- Asiakastiedonhallinta
 - a. Kuinka CRM-järjestelmää käytetään asiakastiedon hallinnassa?
 - b. Onko CRM-järjestelmä levittämässä ja jakamassa tietoa organisaatiossa?
- CRM prosessit
 - a. Onko CRM-järjestelmää käytetty kampanjanhallinnassa?
 - b. Kuinka edistätte asiakastytyvyyttä ja -pysyvyyttä?
 - c. Onko CRM parantanut asiakaspalveluiden laatua? Miksi tai miksi ei?
- Taloudelliset hyödyt
 - a. Onko CRM-järjestelmällä ollut vaikutusta operationaaliseen tulokseen? Miksi?
 - b. Onko CRM-järjestelmällä ollut vaikutusta lisämyyntiin? Miksi?
- Sosiaalinen CRM
 - a. Käyttääkö yrityksenne sosiaalista mediaa, jos käyttää niin mihin tarkoitukseen?
 - b. Onko CRM:lle oma strategia somessa?