



Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämi- sen edut rakennusalan yritysmyyntissä

**Benefits of Utilizing Customer Relationship Management Systems in
construction industry business-to-business sales**

Kandidaatintyö

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2022

Eevi Antila

Tarkastaja: Dosentti Kalle Elfvingren

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT School of Engineering Science

Tuotantotalous

Eevi Antila

Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen edut rakennusalan yritysmyyntissä

Tuotantotalouden kandidaatintyö 2022

41 sivua, 7 kuvaa ja 3 taulukkoa

Tarkastaja: Dosentti Kalle Elfvingren

Avainsanat: asiakkuudenhallintajärjestelmät, CRM-järjestelmät, customer relationship management, asiakasymmärrys, asiakasarvo, yritysmyynti, sales lead, liidi

Nykypäivän digitalisoituneilla markkinoilla asiakasdatan keräämisellä sekä sen tehokkaalla hyödyntämisellä on merkittävä vaikutus yrityksen asiakassuhteisiin, joka yrityksen on huomioitava liiketoimintaa kehittäessään. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntäminen osana liiketoimintaa luo käyttäjäorganisaatiolleen lukemattomia etuja, joiden avulla yrityksen on mahdollista kehittää asiakasymmärrystään sekä kasvattaa tarjoamaansa asiakasarvoa.

Työn tavoitteena on tutkia asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen etuja Suomen rakennusalan yritysmyyntiin keskittyneen organisaation näkökulmasta. Työssä perehdytään toimialan sekä yritysmyyntin ominaispiirteisiin sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat osaltaan liiketoimintaan. Oikein hyödynnetyn asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritysten on mahdollista kehittää asiakasymmärrystään, joka luo pohjan yrityksen tarjoaman asiakasarvon kasvatukselle. Työssä tutkitaan asiakasymmärryksen ja -arvon muodostumista rakennusalan teollisilla markkinoilla sekä asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitystä myyntijohtolankojen eli liidien hallinnoinnille.

Työssä esitetään asiakkuudenhallintajärjestelmän etujen hyödyntämisellä olevan suora positiivinen vaikutus yrityksen kykyyn ymmärtää asiakkaitaan sekä tarjota mahdollisimman korkeaa asiakasarvoa Suomen rakennusalan yritysmyyntissä. Asiakasarvo on usein ratkaiseva tekijä liiketoiminnassa, jonka vuoksi yritysten on tärkeää kehittää tarjoamaansa arvoa jatkuvasti asiakkuudenhallintajärjestelmän keräämän, päätöksentekoa tukevan datan avulla. Asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat liidien hallinnoinnin merkittävän tehostamisen, jonka ansiosta yhä useampi liidi johtaa myyntiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmien integrointi liiketoimintaan mahdollistaa asiakkuuksien tehokkaan ylläpitämisen ja kehittämisen myös tulevaisuudessa rakennusalan teollisilla markkinoilla.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne.....	4
2	Yritysmyynti rakennusalaalla	7
2.1	Rakennusala toimialana	7
2.2	Yritysmyynti	8
2.3	Liidit.....	10
2.4	Yritysmyynti rakennusalan teollisilla markkinoilla.....	14
3	Asiakkuudenhallintajärjestelmät yritysmyyntissä.....	16
3.1	Asiakkuudenhallintajärjestelmät.....	16
3.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmät teollisilla markkinoilla	18
3.3	Asiakasymmärrys.....	20
3.4	Asiakasarvo.....	21
4	Asiakkuudenhallintajärjestelmät osana liiketoimintaa.....	24
4.1	Asiakkuudenhallintajärjestelmien luomat edut yritysmyyntissä	24
4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntäminen asiakasarvon kehityksessä	27
4.3	Liidien hyödyntäminen liiketoiminnassa.....	31
5	Johtopäätökset	34
	Lähteet	37

1 Johdanto

Teknologian kehittyessä ja kysynnän muuttuessa yritysten on yhä haastavampaa löytää tapoja tarjota asiakkailleen juuri heidän tarpeitaan sekä vaatimuksiaan vastaavaa asiakasarvoa, jolla erottua kilpailijoista teollisilla markkinoilla. Asiakkuudenhallintajärjestelmät keräävät jatkuvasti asiakasdataa, joka oikein hyödynnettynä auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitansa rakennusosalalla, jolla organisaatioiden sekä toimialan ominaispiirteet luovat haasteita. Asiakasdataa kerääntyy valtavasti potentiaalisten asiakkaiden eli liidien, asiakkaiden, myyjän ja kilpailijoiden toiminnoista, joka tukee organisaatioiden päätöksentekoa ja luo pohjan tehokkaalle asiakasymmärryksen ja -arvon luonnille. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö luo merkittäviä etuja yritysmyyntiin nykypäivän liiketoiminnassa, jossa järjestelmien merkitys kasvaa jatkuvasti digitalisaation myötä.

Asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen osana asiakkuudenhallintaa on ajankohtainen teema nykypäivän yritysmaailmassa, jossa organisaatiot yrittävät kehittää asiakkuuksiansa sekä toimintaansa mahdollisimman tuottaviksi teknologian avulla. Ilman asiakkuudenhallintajärjestelmän ja sen mahdollistamien toimintojen integrointia liiketoimintaan organisaation on vaikea seurata sekä ylläpitää asiakkuuksiaan nykyajan datan täyttämässä ympäristössä. Rakennusosalalla Suomessa on runsaasti erilaisia yritysmyyntiin mahdollisuuksia suuren kokonsa sekä monipuolisuutensa ansiosta, joita hyödyntämällä rakennusalan yritysmyyntiin keskittyvän yrityksen on mahdollista kasvattaa toimintaansa merkittävästi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämismahdollisuudet rakennusosalalla ammattilaistuosotteita myyvälle yritykselle. Kandidaatintyössä keskitytään yritysmyyntiin ja mahdollisuuksiin, mitä tehokas asiakkuudenhallinta mahdollistaa. Kandidaatintyön päätutkimuskysymys on:

Mitä etuja asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntäminen luo yritysmyyntiin rakennusosalalla?

Asiakkuudenhallintajärjestelmien luomia etuja ja mahdollisuuksia tutkitaan asiakasymmärryksen ja asiakasarvon kehittämisen näkökulmista. Hyvän asiakasymmärryksen ansiosta yritykset pystyvät ylläpitämään toimittaja-asiakassuhteitaan sekä tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille eli liideille yritysspesifioituja ratkaisuja, joita mahdollisesti seuraa uuden asiakassuhteen solmiminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet tunnistetaan ja niihin pystytään vastaamaan yksilöllisesti kehittämällä heidän kokemaansa asiakasarvoa. Päättökysymyksestä erotetaan kaksi apukysymystä, joiden avulla tutkitaan asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitystä asiakasymmärryksen ja -arvon kehitykseen sekä liidien hallintaan:

Miten asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla voidaan kehittää asiakasymmärrystä ja -arvoa?

Miten asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla voidaan kehittää liidien hallintaa?

Ensimmäisen apututkimuskysymyksen avulla selvitetään, miksi yritysten on tärkeää kehittää asiakasymmärrystään ja miten asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Toisen apututkimuskysymyksen tavoitteena on tutkia, miten asiakkuudenhallintajärjestelmät vaikuttavat liidien hallintaan organisaation sisällä aina uusasiakashankinnasta tarveystiin. Tämän kandidaatintyön tavoitteena on antaa lukijalleen käsitys asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön eduista myyjänä toimivalle organisaatiolle Suomen rakennusalan teollisilla markkinoilla.

1.2 Tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne

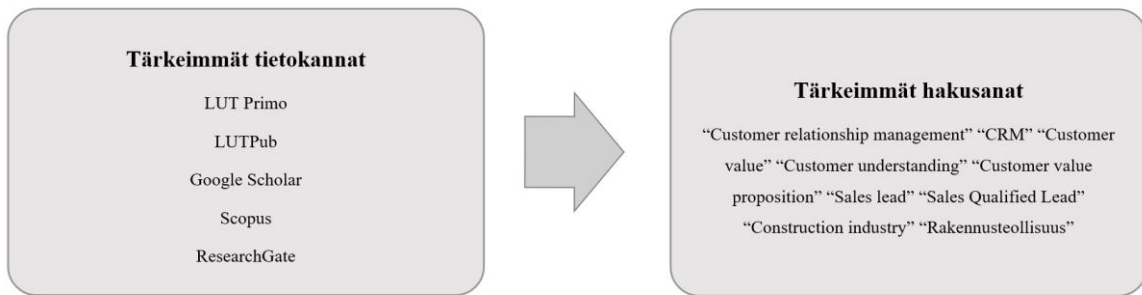
Kandidaatintyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa käytetään aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Tieteellisen kirjallisuuden lisäksi kandidaatintyössä käytetään rakennusalan virallisten toimijoiden tuottamaa puolueetonta toimialatietoa sekä Tilastokeskuksen tietokantoja. Eri tietolähteiden ja ajankohtaisen ammattikirjallisuuden hyödyntämisen ansiosta rakennusalan muodostetaan realistinen käsitys, jonka kautta asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen etuja tarkastellaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla arvioidaan olemassa olevaa teoriaa ja rakennetaan uutta teoriaa olemassa olevan rinnalle. Kirjallisuuskatsaus rakentaa kokonaiskuvan tutkitusta asiakokonaisuudesta, ja sen avulla pyritään tunnistamaan asiakokonaisuuden ongelmia (Salminen 2011).

Työssä keskitytään tutkimaan, miten asiakkuudenhallintajärjestelmillä voidaan vaikuttaa yrityksen asiakasymmärrykseen ja kehittää asiakasarvoa, mikä on usein myynnin ratkaiseva tekijä. Tutkimuksessa käytettävä teoria on asetettava asianmukaiseen asiayhteyteen ongelmanratkaisun mahdollistamiseksi ja uuden rakentamiseksi. Teoriaan on tutustuttava systemaattisesti ja kriittisesti unohtamatta luovaa ja soveltavaa asianmukaista näkökulmaa. (Van Aken et al. 2007 s.4–5) Tutkimus on rajattu käsittelemään rakennusalan yrityksiä ja heidän asiakkuuksiaan. Rakennusalan rajataan pois hyvin pienet ja epäviralliset toimijat asiakkuuksien ja yritysmuotojen selkeyttämiseksi. Työssä keskitytään teollisilla markkinoilla toimivien yritysten välisiin asiakassuhteisiin (B2B-asiakassuhteet), joista rajataan pois jälleenmyyjät, logistiikkakumppanit sekä muut osapuolet, jotka eivät itse käytä myytäviä ratkaisuja.

Tämä kandidaatintyö tehdään vastaamaan aiheen antaneen yrityksen kiinnostusta tietää enemmän asiakkuudenhallintajärjestelmän luomista eduista rakennusalan yrityksen toiminnalle. Työ toteutetaan aiheen antaneen yrityksen näkökulmasta, mutta työssä ei oteta kantaa, mikä on onnistunut kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnassa tai miten asiakkuudenhallintaa toteutetaan salassa pidettävien tietojen vuoksi. Työn tarkoituksena ei ole arvioida yksittäisen yrityksen asiakkuudenhallintaa, vaan kartoittaa erilaisia etuja, mitä yritys pystyy saavuttamaan tehokkaalla järjestelmien käytöllä. Kartoitus toteutetaan keräämällä tutkimustietoa aihealueen kirjallisuudesta niin rakennusalan kuin muiden toimialojen näkökulmista, ja soveltamalla tehtyjä havain- toja Suomen rakennusalan teollisille markkinoille.

Asiakkuudenhallintajärjestelmien mahdollisuuksia tutkittaessa työssä keskitytään myynnin mahdollisuuksiin. Työssä käsitellään voittoa tavoittelevia organisaatioita ja niiden asiakkuus- suhteita. Työssä ei käsitellä tiedonlouhintaa tai järjestelmien kehityspuolta, vaan työssä keski- tytään järjestelmien käytön etuihin käyttäjänä toimivan organisaation näkökulmasta.

Tämän kandidaatintyön keskeisimmät hakusanat ovat “Customer relationship management”, “CRM”, “Customer value”, “Customer understanding”, “Customer value proposition”, “Sales lead”, “Sales Qualified Lead”, “Construction industry” ja “Rakennusteollisuus”. Tieteellisen kirjallisuuden etsimiseen käytettyjä tärkeimpiä tietokantoja ovat LUT Primo, LUTPub, Google Scholar, Scopus ja ResearchGate. Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty myös Lappeenrannan- Lahden teknillisen yliopiston tiedekirjaston painettuja aineistoja. Kuvassa 1 esitetään tämän kandidaatintyön tärkeimmät hakusanat sekä tietokannat.



Kuva 1. Kandidaatintyön tärkeimmät hakusanat sekä tietokannat

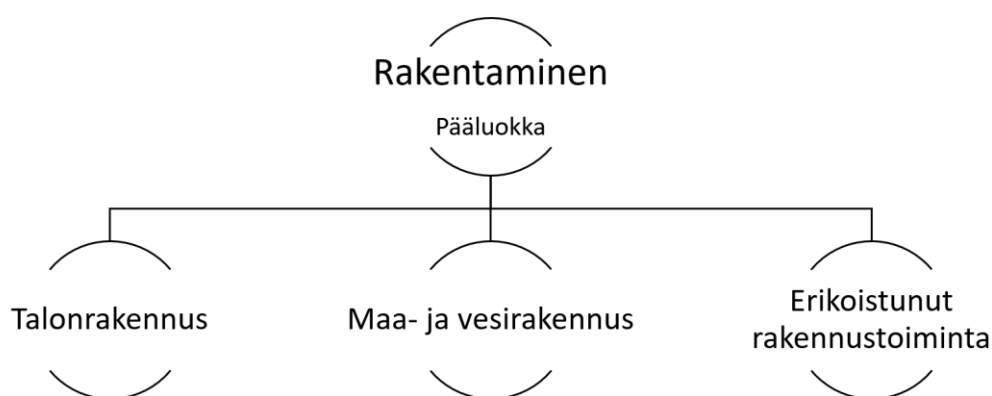
Työ koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa käsitellään tutkimuksen tavoitteet ja esitellään tutkimuskysymykset, käytettävät menetelmät sekä aiheeseen vaikuttavat rajaukset. Työn toinen pääluku käsittelee yritysmyyntiä, liidien, rakennusalan ja teollisten markkinoiden ominaispiirteitä sekä aihealueen teoriaa. Luvussa esitellään ympäristöä, missä asiakkuudenhallintajärjestelmiä käytetään. Kolmannessa pääluvussa käsitellään asiakkuudenhallintajärjestelmiä, asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitystä yritysmyyntissä sekä asiakasymmärrystä ja -arvoa. Kolmannessa luvussa avataan toimialan käsitteitä ja käsitellään niiden merkityksiä liiketoiminnalle. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan toisessa ja kolmannessa pääluvussa käsiteltyjä asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen etuja rakennusalan tuotteita ja palveluita myyvän yrityksen näkökulmasta. Viidennessä johtopäätökset pääluvussa asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen edut sekä asiakasymmärryksen, -arvon ja liidien hallinnoinnin kehittämistavat tiivistetään tutkimuskysymyksiin vastaten. Viimeisessä pääluvussa listataan työssä käytetyt lähteet.

2 Yritysmyynti rakennusalalla

Rakennusala Suomessa on jatkuvasti kehittyvä ja kasvava toimiala, jolla on kysyntää ammattilais- tai yrityskäyttöön suunnitelluille tuotteille ja palveluille. Teollisilla markkinoilla tapahtuva yritysten välinen kaupankäynti luo runsaasti sekä mahdollisuuksia, että haasteita rakennusalalla toimiville yrityksille kuluttajamyynnistä eroavilla ominaispiirteillään. Suomen rakennusalan teollisilla markkinoilla on runsaasti liidejä, joiden avulla yritysmyyntiin keskittyneiden organisaatioiden on mahdollista kasvattaa myyntiään.

2.1 Rakennusala toimialana

Rakentamisen toimiala on käsitteenä laaja, sillä kyseiseen pääluokkaan kuuluu Suomessa erikoisala- sekä yleinen rakentaminen talon-, maa-, ja vesirakennuksen osalta sekä rakentamiseen liittyvä asennus- sekä viimeistelytyö. Rakentamisen eri osa-alueita ovat uudisrakentaminen, perusparannus, korjausrakennus sekä muutos-, laajennus ja kunnostustyöt. Rakennusalan yritykset jaetaan päätoimialansa mukaan talonrakentamiseen, maa- ja vesirakentamiseen sekä erikoistuneeseen rakennustoimintaan. (Tilastokeskus 2022)



Kuva 2. Rakentamisen pääluokan jakautuminen

Rakennusala eli rakentamisen ja rakennusteollisuuden yritykset työllistävät Suomessa vuosittain noin 250 000 työntekijää (Rakennusteollisuus 2022). Tämän lisäksi rakentamisen toimialaan kuuluvien yritysten liikevaihto vuonna 2020 oli yli 40 miljardia euroa, joka vastaa lähes kymmenesosaa Suomen kaikkien markkinoiden liikevaihdosta (Tilastokeskus 2021). Rakennusala on tyypillisesti hyvin suhdanneherkkä ala, jonka vuoksi työllistämistä sekä liikevaihtoa voivat vaihdella merkittävästi eri vuosina (Rakennusteollisuus 2022).

Rakennusteollisuuden liiton (2022) arvion mukaan kiinteistö- ja rakentamisalan työtehtäviin kokonaisuudessaan osallistuu joka viides Suomen työkykyisistä. Rakentamisen, kiinteistönpidon, sekä niihin liittyvissä tehtävissä työskentelee kokonaisuudessaan noin 520 000 ihmistä. Rakennetun ympäristön osuus Suomen kansallisvarallisuudesta on yli 70 prosenttia, eli maan kansallisvarallisuudesta 565 miljardia euroa on kiinni rakennuksissa, infrarakenteissa sekä rakennetuissa maa-alueissa. Myös monen yksittäisen suomalaisen suurin varallisuuserä on omistusasunto tai -kiinteistö. (Vihmo 2022)

Rakennusala kehittyy jatkuvasti ja tulee työllistämään suomalaisia hyvin myös tulevaisuudessa. Rakentamiseen sijoitettu miljoona euroa työllistää sektorista riippuen 11–14 työntekijää vuodeksi. Tämän lisäksi yhtä työmaalla työskentelevää työntekijää kohti toinen henkilö työllistyy joko rakennusalan teollisuuteen tai palvelutehtäviin. Rakennusala kokonaisuudessaan sekä teollisuudellaan että toimintaan liittyvillä palveluillaan tulee olemaan merkittävä työnantaja, sillä arvioiden mukaan työntekijöiden määrän tarve tulee nousemaan rakennustyömailla seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Vainio & Nippala 2021)

2.2 Yritysmyynti

Yritysmyynti, englanniksi business-to-business sales (B2B), on yritysten välistä liiketoimintaa, joka eroaa monilla piirteillään perinteisestä kuluttaja- eli business-to-consumer (B2C) myynistä. Yritysmyyntiin keskittyvät yritykset toimivat teollisilla markkinoilla, kun puolestaan kuluttajamyyntiin keskittyvät yritykset toimivat kuluttajamarkkinoilla. Teollisilla markkinoilla toimivat organisaatiot ovat joko voittoa tavoittelevia tai tavoittelemattomia. Voittoa tavoittelevien organisaatioiden päämäärä on olla liiketoiminnallisesti kannattava ja tuottaa omistajilleen tai osakkeiden haltijoilleen taloudellista hyötyä. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat aktiivisia teollisilla markkinoilla, mutta eivät toiminnassaan hae taloudellista hyötyä. Kyseiset

organisaatiot ovat kansalais- ja idealistisia järjestöjä, joiden tavoitteena on vaikuttaa tapoihin, miten voittoa tavoittelevat yritykset saavuttavat tavoitteensa. Teollisilla markkinoilla toimii myös institutionaalisia ja poliittisia toimijoita, joiden toiminta perustuu hallituksen rooleihin, kuten lainsäädännön valvontaan sekä maan kehitykseen. (Owusu et al. 2021)

Teollisilla markkinoilla toimivat yritykset myyvät, hankkivat tai valmistavat tuotteita tai palveluita toisille yrityksille, jotka puolestaan hyödyntävät niitä omassa toiminnassaan. Lähes kaikki yritykset toimivat teollisilla markkinoilla, sillä sujuva liiketoiminta usein vaatii tiettyjen toimintojen tai tuotteiden valmistuksen ulkoistamista. Esimerkiksi useiden kuluttajatuotteiden valmistajien täytyy myydä tuotteitansa eteenpäin vähittäis- ja tukkukauppiaille laajan jakeluverkoston saavuttamiseksi. (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006)

Kuluttaja- ja teollisten markkinoiden erot ovat tärkeä ymmärtää onnistuneen yritysmyyntin takaamiseksi. Teollisten markkinoiden merkittävin ero kuluttajamarkkinoihin liittyy yrityksille suunnattujen tuotteiden ja palveluiden kysynnän luonteeseen sekä monimuotoisuuteen. Teollisilla markkinoilla on lukumääräisesti huomattavasti paljon vähemmän asiakkaita kuin kuluttajamarkkinoilla, mutta kysyntä yhtä asiakasta kohti on suurempaa. Yritysten välisessä kaupankäynnissä myös toimittaja-asiakassuhteet ovat tyypillisesti pidempiä ja arvostetumpia. (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006)

Yritysassiakkaiden tarpeet ja vaatimukset eroavat yksityiskuluttajien vaatimuksista, mikä luo yritysmarkkinoille erilaisia haasteita verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Teollisilla markkinoilla ostoprosessit ovat huomattavasti laajempia ja niihin osallistuu tai niihin vaikuttaa useampi osapuoli sekä sidosryhmä. Tämän vuoksi ostosyklit voivat viedä kuukausista jopa vuosiin. Teollisilla markkinoilla pieni osa yrityksistä vastaa suuresta osasta toimittajien myynnistä, jonka vuoksi myyjillä on vahva taipumus luottaa suoriin myynti- ja markkinointikanaviin. (Lilien et al. 2010)

Teollisten markkinoiden liiketoiminta tapahtuu usein piilossa suljettujen ovien takana verrattuna kuluttajamyyntiin, joka tapahtuu esimerkiksi vähittäiskaupoissa sekä kuluttajatuotteita myyvissä verkkokaupoissa. Hankintamäärien ollessa suurempia ostoprosessit ovat pidempiä ja esimerkiksi hankintojen hinnoittelu on monimutkaisempaa, sillä samaa kaavaa ei voida soveltaa kaikkien asiakkuuksien kohdalla. (Lilien et al. 2010) Yritykset ovat monin tavoin myös vaativampia kuin yksityiskuluttajat, sillä usein heidän oma toimintansa riippuu esimerkiksi

saatavista raaka-aineista tai tuotteista. Yritysassiakkaat arvottavatkin eri tekijöitä kuin yksityiskuluttajat, joka on huomioitava toiminnassa.

Nykypäivänä yrityksen hankintapäätökset eivät enää keskity yhden tai kahden henkilön vastuulle, vaan useampi henkilö on usein mukana päätöksenteossa ja eri osa-alueiden vastuut jakautuvat useammalle henkilölle. Myyntiprosessi on monimutkaistunut vuosien aikana globalisoinnin ja teknologian myötä, jonka vuoksi Coen (2004 s.9) arvion mukaan teknologiaratkaisuja myyvän yrityksen on tänä päivänä kommunikoitava vähintään viiden eri henkilön kanssa talousjohtajasta mahdollisiin käyttäjiin yrityksen sisällä ennen kaupan syntyä. Oikeiden henkilöiden tunnistaminen ja yhteystietojen löytäminen luo haasteita tuotteita tai palveluita myyville yrityksille, sillä yritykset harvoin julkaisevat työntekijöidensä vastuualueita tai yhteystietoja. (Coe 2004 s.8–9)

Kilpailu teollisilla markkinoilla on usein kovaa, sillä tuotteen- ja palveluidentarjoajat kilpailevat keskenään voittaakseen suurimmat ja tuottavimmat sopimukset itselleen. Perinteinen, näkyvä kilpailu on yritysten välistä suoraa kilpailua, jossa samaa tuotetta tai palvelua myyvät organisaatiot yrittävät erottautua toisistaan esimerkiksi edullisemmän hinnan avulla. Epäsuorassa kilpailussa yritykset tarjoavat erilaisia tuotteita ja palveluita, jotka mahdollistavat tai tuottavat saman lopputuloksen. Yritykset voivat kilpailla myös teknologian avulla tarjoamalla täysin uudenlaisia ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan tai tehtävään. (Coe 2004 s.14–16)

2.3 Liidit

Sales Lead, suomeksi myynnin liidi tai myyntijohtolanka, on John Coen (2004 s.113) mukaan yksi väärinkäytetyimmistä ja -ymmärretyistä termeistä myynnin ja markkinoinnin toimialalla. Will Kentonin (2021) vertaisarvioidun määritelmän mukaan liidi tarkoittaa henkilöä tai yrityskokonaisuutta, joka ei vielä ole asiakas, mutta jolla on potentiaalia tulla asiakkaaksi. Hänen mukaansa liidi voi viitata myös tietoihin, jotka identifioivat potentiaalisen asiakkaan tuotteen tai palvelun mahdolliseksi ostajaksi. Liidi voi siis olla myös jo olemassa oleva asiakas, jolla on syntynyt uusi tarve tuotteelle tai palvelulle.

Liidi käsitteenä syntyi 1960–1970 luvulla, kun yritys D&B alkoi myymään yritysdatakortteja, joihin oli tulostettu yrityksen nimi, osoite sekä mahdollisesti henkilön nimi. Kortteja kutsuttiin virheellisesti ”liidi korteiksi”, vaikka todellisuudessa niiden sisältämä tieto oli ennemmin epäily

myyntimahdollisuudesta (Coe 2004 s.113). Liidin määritelmä vaihtelee toimialoittain ja henkilöittäin jopa saman yrityksen sisällä. Usein markkinoinnin parissa työskentelevät kokevat liidin olevan lähempänä ”epäilyä”, kun puolestaan myyntitehtävissä työskentelevät mieltävät sen konkreettisemmaksi ”mahdollisuudeksi”. (Coe 2004 s.114) Onnistunut liidien hallinnointi sekä johtaminen vaatii, että yrityksen sisällä kaikilla on sama käsitys liidin määritelmästä.

Liidien hallinnoinnissa on kolme tärkeää näkökulmaa, jotka on otettava huomioon liiketoiminnassa kannattavuuden takaamiseksi (Croft 2002):

1. Liidien laadun arviointi potentiaalisten liidien erottamiseksi.
2. Oikean myyntistrategian kehittäminen, jotta jokainen liidi päätyy myyntiin.
3. Rohkeus torjua mahdolliset asiakkaat, mikäli yhteistyö ei tunnu oikealta.

Liidien laatu on arvioitava tarkasti, sillä liiketoiminnan kehitys vie merkittävästi resursseja, jotka siirretään usein tuloja tuottavista toiminnoista. Liidien jakaminen ryhmiin on keino erottaa tuottavimmat liidit mahdollisuuksista, joihin ei ole kannattavaa käyttää merkittävästi resursseja. (Croft 2002) Liideistä on tärkeä erottaa epäilyt, tiedustelut sekä mahdollisuudet, jotka voivat muistuttaa liidejä, mutta joihin on reagoitava eritavoin (Coe 2004 s.114–115). Taulukossa 1 esitetään eri myyntimahdollisuuksien määritelmät laadun mukaan.

Taulukko 1. Myyntimahdollisuuksien jaottelu laadun mukaan (Coe 2004 s.114–115)

Laatujaottelu	Määritelmä
Epäily <i>Suspect</i>	Yritys, jolla on potentiaalisen asiakkaan demografiset ominaisuudet
Tiedustelu <i>Inquiry</i>	Yksilö, joka on osoittanut kiinnostusta yrityksen tuomaan lisäarvoon
Mahdollisuus <i>Prospect</i>	Yksilö, joka on osoittanut kiinnostusta yrityksen tuomaan lisäarvoon ja joka työskentelee potentiaalisessa yrityksessä
Laadukas liidi <i>Qualified lead</i>	Yksilö tai myyntitilanne, joka ylittää yrityksen asettamat vähimmäiskriteerit
Myyntimahdollisuus <i>Sales Opportunity</i>	Laadukas liidi ja yksilö, joka haluaa olla yhteydessä myyntihenkilöön sekä osoittaa kiinnostusta hankintoihin lähitulevaisuudessa

Yritysorganisaation sisällä kaikilla työntekijöillä on tärkeää olla yhteneväinen käsitys laadukkaasta liidistä ja kriteereistä, joihin yrityksen tai yksilön täytyy vastata. Väärinymmärrykset esimerkiksi laadukkaan liidin kriteereistä voivat johtaa epäonnistumisiin markkinoissa ja myyntitilanteissa, koska odotetut lopputulokset perustuvat arvioituihin lähtökohtiin. (Coe 2004 s.114–115) Organisaatioiden, yrityksen ja yrittäjien uudet, potentiaaliset liidit voivat tulla joko suorista tai epäsuorista lähteistä. Suorat lähteet sisältävät nykyiset sidosryhmät, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, tukkukauppiat, verkkosivustot, sisäiset osastot, sisäryitykset sekä asiakastietokannat. Epäsuoria liidien lähteitä ovat puolestaan toimialan liitot sekä yhdistykset, alan media ja kolmansien osapuolien suositukset organisaation ulkopuolelta. (Croft 2002)

Vaikka liidit voidaan jakaa ryhmiin niiden laadun mukaan, on tärkeää ymmärtää, ettei kaikki liideiksikään tunnistetut myyntijohtolangat ole aina yhtä todennäköisiä. Liidejä voidaan kategorisoida ja nimetä niiden ominaisuuksien mukaan, jolloin jokaisella liidien kanssa työskentelevällä on sama käsitys mahdollisesta myynnistä ja toimenpiteistä, jota liidi vaatii. Taulukossa 2 esitetään liidien jaottelutapa tunnistettujen ominaisuuksien mukaan.

Taulukko 2. Tunnistettujen liidien jaottelu

Liidin luonne	Määritelmä
Kylmä liidi <i>Cold lead</i>	Liidillä on hyvin vähän tai ei ollenkaan tietoa myyjästä, jonka vuoksi he eivät ole jakaneet tietoja eivätkä ilmaisseet kiinnostusta. (Ryzha 2021)
Lämmin liidi <i>Warm lead</i>	Liidi on osoittanut kiinnostusta esimerkiksi vierailemalla verkkosivuilla tai vastaamalla sähköpostiin. Liidi on tietoinen tarjotusta arvosta ja ovat valmiina harkitsemaan hankintaa. (Ryzha 2021)
Kuuma liidi <i>Hot lead</i>	Liidi on hyvin kiinnostunut myyjän tarjoamista palveluista, jotka vastaavat heidän tarpeisiin. Liidi on lähes valmis hankintaan. (Ryzha 2021)
Information qualified leads (IQLs)	Liidi, jonka mielenkiinto, tarve tai potentiaalisuus on huomattu, mutta joka ei ole vielä osoittanut selkeää kiinnostusta hankintaan. (McCann 2022)
Marketing qualified leads (MQLs)	Liidi, joka jo tietää tai tuntee myyjän tai tuotteet, ja joka osoittaa kiinnostusta reagoimalla esimerkiksi markkinointiviesteihin tai vierailee yrityksen verkkosivuilla. (McCann 2022)
Hankintaan valmis liidi <i>Sales ready lead</i>	Potentiaalinen asiakas, joka pyytää myyntiedustajan yhteydenottoa ja osoittaa kiinnostusta hankintaan. (McCann 2022)
Laadukas, hyväksytty liidi <i>Sales qualified leads (SQLs)</i>	Liidi, joka vastaa yrityksen määrittelemiä vähimmäiskriteereitä ja joka on hyväksytty myynnin toimesta. (McCann 2022)

Lähes jokainen liidi on muodostuessaan kylmä, mutta oikealla strategialla ja liidien hallinnalla potentiaalisen asiakkaan mielenkiintoa pystytään kasvattamaan ja liidiä muuttamaan kuumemmaksi, eli todennäköisemmäksi myynniksi. Yritykset pyrkivät saamaan mahdollisimman paljon kuumia liidejä, sillä niiden muuntamien myynniksi vie vähemmän myyjän resursseja. Kuumien liidien saaminen myös tarkoittaa, että yritys on onnistunut tarjoamaan yrityskohtaista palvelua, kiinnittämään asiakkaiden huomion ja rakentamaan luottamusta asiakassuhteeseen. Kuumat liidit ovat potentiaalisimpia laadukkaita liidejä, ja oikealla strategialla ne kehittyvät asiakkuussuhteeksi. (Ryzha 2021)

Yritykset käyttävät erilaisia markkinointimenetelmiä liidien luomiseen. (Kenton 2021) Suorien ja epäsuorien liidien määrää voidaan kasvattaa käyttämällä ”push” eli työntö- tai ”pull” eli vetomenetelmää. Työntömenetelmässä yrityksen tarjoamaa lisäarvoa viedään suoraan liideille, eli

potentiaalisille asiakkaille, esimerkiksi seminaarien, kirjeiden, mainonnan, suoran kontaktoinnin ja kampanjoiden avulla. Vetomenetelmä puolestaan perustuu liidien houkuttelemiseen esimerkiksi hinta, tuote- tai palvelupromootioiden sekä kilpailujen avulla. Potentiaaliset asiakkaat tulevat itse tuotteen ja palvelun luokse edullisen hinnan tai muun vastaavan houkuttimen vuoksi. (Croft 2002)

2.4 Yritysmyynti rakennusalan teollisilla markkinoilla

Rakennusalan ominaispiirteet luovat yritysmyyntille haasteita, joihin yritysten on vastattava asiakastyytyväisyyden ja myynnin takaamiseksi. Toimiala on laaja eri pääluokkineen ja osaluokkineen (Tilastokeskus 2022), jonka vuoksi myyjinä toimivilta osapuolilta on löydettävä joko osaamista laajasti eri rakennusalan tehtävistä tai heidän on rajattava toimintaansa koskemaan vain tiettyjä alueita. Toimialan laajuus ja monipuolisuus voi olla yrityksille joko rajoittava tekijä tai mahdollisuus, sillä oikealla strategialla ja kohdemarkkinoiden rajaamisella yrityksillä on hyvät lähtökohdat kehittää toimintaansa jatkuvasti kasvavilla markkinoilla.

Kilpailu Suomen rakennusalan teollisilla markkinoilla motivoi alan toimijoita edistämään tutkimus- ja kehitystoimintaa. Yritykset kilpailevat toisiaan vastaan esimerkiksi hankkeen kustannusten, valmistumisen aikataulun tai innovatiivisuuden suhteen. Merkittävimmät kilpailutekijät vaihtelevat urakasta tai hankkijasta riippuen, sillä sidosryhmät arvottavat eri tekijöitä. (Ahonen et al. 2020) Suomen rakennusalan teollisilla markkinoilla toimii suuria yrityksiä, joilla on merkittävää ostovoimaa. Yritysten välisessä kaupankäynnissä toimittaja-asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkiä, jonka vuoksi asiakkuuksien voittaminen ja ylläpitämien on tärkeää markkina-aseman vahvistamiseksi ja toiminnan kasvattamiseksi. (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006)

Rakennusalan isoilla toimijoilla on usein satojen omien työntekijöiden lisäksi vuokra- tai osa-aikaisiatyöntekijöitä työn kausiluontoisuuden vuoksi (Rakennusteollisuus 2022), mikä vaikeuttaa yritysten hierarkioiden hahmottamista. Vastuu hankinnoista ei aina keskity vain tietyn osaston tehtäväksi, vaan asiakkaan kontaktihenkilöt ottavat yhteyttä eri osastoilta erilaisiin hankkeisiin liittyen. Hinnoitteluun rakennusalalla vaikuttaa moni tekijä, kuten asiakassuhteen kesto, kannattavuus sekä tilausmäärät. Rakennusalan asiakkaat voivat tehdä erittäin suuria tuote- tai palvelutilauksia tiettyyn hankkeeseen liittyen tai hankkia vain hyvin pieniä määriä tiettyyn

puutteeseen. Tuotteiden ja palveluiden erikoishinnoittelu on merkittävä osa yritysmyyntiä, ja se on usein asiakkaan vastuumyyjän vastuulla.

Rakennusalan projekteihin liittyy usein suunnittelujakso, jonka aikana arvioidaan tuotteiden tai palveluiden tulevaa menekkiä. Urakoitsijalle työmaan seisominen puuttuvien tarvikkeiden vuoksi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, jonka vuoksi toimitusvarmuus ja -nopeus ovat merkittäviä tekijöitä yritysmyyntissä. Yllättävän tarpeen ilmentyessä rakennusalan yritykset ovatkin usein valmiita hankkimaan ratkaisun lähes hinnasta välittämättä välttääkseen hankkeiden myöhästymisen ja siitä johtuvat kulut.

3 Asiakkuudenhallintajärjestelmät yritysmyyynnissä

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat yritysmaailmassa laajasti käytössä olevia ohjelmistoja, joiden avulla organisaatiot pystyvät parantamaan toimintaansa esimerkiksi organisoimalla, automatisoimalla ja synkronoimalla myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja teknisen tuen toimintojaan (Kashif 2015). Asiakkaiden mielenkiinnon ja ostohalujen herättäminen edellyttää yrityksiltä asiakasymmärrystä ja kykyä vastata markkinoiden kysyntään. (Korhonen et al. 2011 s.11) Asiakkaan ymmärtäminen mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sekä asiakasarvon luomisen, joka on usein myynnin ratkaiseva tekijä.

3.1 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakassuhteet ovat olleet markkinoinnin sekä myynnin perusta ja painopiste jo vuosikymmenien ajan, joten asiakkuudenhallinta, englanniksi Customer Relationship Management (CRM), terminä ei ole uusi tai vallankumouksellinen yritysmaailmassa. Asiakkaiden ja asiakassuhteiden segmentointi sekä arviointi, joka luo asiakkuudenhallinnalle perustan, on ollut olemassa jo vuodesta 1956 (Nairn 2002). Teknologian kehitys on luonut yrityksille mahdollisuuden kehittää sekä hankkia asiakkuudenhallintajärjestelmiä, jotka pystyvät luomaan räätälöityjä asiakaskohdattaisia markkinointiohjelmia ja edistämään myyntiä (Richard 2007). Asiakkuudenhallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat termeinä tärkeä erottaa toisistaan, sillä asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat asiakkuudenhallinnan työkaluja. Oikein hyödynnettynä CRM-järjestelmä ei ole vain markkinoinnin, myynnin ja palveluiden käyttämä sovellus vaan poikkitoiminen, asiakaslähtöinen, koko organisaatioon integroitu järjestelmä, joka maksimoi asiakassuhteiden laadun ja myynnin määrän. (Chen & Popvich 2003)

CRM-järjestelmän tärkeimpänä tarkoituksena on kerätä ja tallentaa asiakasdataa. Järjestelmästä ja sen käyttötarkoituksesta riippuen CRM-järjestelmät voivat sisältää myös analysointi- ja kampanjahallintatyökaluja. Asiakastietojen jatkuva kerääminen mahdollistaa asiakaskontaktien hallinnoimisen ja markkinointikampanjoiden sekä suoramyyntin promotioiden tehokkaan suunnittelun. CRM-järjestelmät mahdollistavat myös liiketoiminta- ja

markkinointistrategioiden kehittämisen, markkinointiohjelmien suunnittelun sekä menestyksen mittaamisen. Jokainen järjestelmään tallennettu aktiviteetti parantaa tietokantaa. (Richard 2007)

Asiakasdataa, kuten tapahtumatietoja, ostohistoriaa sekä demografisia tietoja, keräämällä yritykset pyrkivät luomaan yksilöllisiä tuote- ja palveluratkaisuja voittaakseen asiakasosuuden, vahvistaakseen asiakasuskollisuutta ja lisätäkseen myyntiä (Richard 2007). Asiakkuudenhallintajärjestelmä ei siis ole pelkkä tietokanta, vaan se on laaja, älykäs järjestelmäkokonaisuus, joka voi sisältää erilaisia asiakkuudenhallinnan muotoja. (Buttle 2009 s.12) Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa kolmeen päämuotoon: strategiseen, operatiiviseen ja analyyttiseen asiakkuudenhallintaan. Asiakkuudenhallinnan eri muodot esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Asiakkuudenhallinnan muodot

Asiakkuudenhallinnan muoto	Määritelmä
Strateginen <i>Strategic</i>	Strateginen asiakkuudenhallinta on ydinasiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, jonka tavoitteena on voittaa ja pitää kannattavia asiakkaita.
Operatiivinen <i>Operational</i>	Operatiivinen asiakkuudenhallinta keskittyy asiakaslähtöisten toimintojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun, automatisointiin.
Analyyttinen <i>Analytical</i>	Analyyttinen asiakkuudenhallinta on prosessi, jonka avulla organisaatiot muuttavat asiakastiedot hyödynnettävään muotoon joko strategisiin tai taktisiin tarkoituksiin.

Strateginen asiakkuudenhallinta keskittyy asiakaslähtöiseen toimintaan, joka perustuu asiakassuhteiden ylläpitoon ja uusasiakashankintaan tarjoamalla asiakasarvoa, joka voittaa kilpailijoiden tarjoamat edut. Yritys voi voittaa kilpailijansa esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien, hinnan, brändin tai palveluiden avulla. Operatiivinen asiakkuudenhallinta puolestaan keskittyy eri prosessien ja toimintojen automatisointiin, kun puolestaan analyyttinen asiakkuudenhallinta keskittyy saatavilla olevan datan hyödyntämiseen ja keräämiseen. Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat merkittävässä asemassa eri asiakkuudenhallinnan muotojen toteutuksessa. (Buttle 2009 s.4–11)

Tehokas tiedonhallinta on ratkaisevassa roolissa asiakkuudenhallinnassa. Järjestelmien keräämä data on kriittistä tuotteiden räätälöinnille, palveluinnovaatioille sekä asiakkaan

elinkaariarvon ja potentiaalin laskemiselle. CRM-järjestelmissä ei kuitenkaan ole kyse vain myynnin kasvattamisesta ja rahallisen tuoton maksimoimisesta, vaan jokaisen yhteydenoton ja kanssakäymisen personoinnista ja integroinnista kokonaisuuteen. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa niin myynnillisestä kuin ei myynnillisestä näkökulmasta, jotta heidän käyttäytymistensä ymmärretään (Peppard 2000). Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma tapansa hyödyntää asiakkuudenhallintajärjestelmiä, ja organisaatioiden sekä toimialojen välillä voi olla merkittäviäkin eroja (Kortelainen & Kyrö 2015 s.108–109).

3.2 Asiakuudenhallintajärjestelmät teollisilla markkinoilla

Nykyajan erittäin kilpaillussa liiketoimintaympäristössä on menestymisen kannalta tärkeää, että yritys tuntee oman liiketoimintansa, asiakkaansa ja kilpailijansa mahdollisimman hyvin. Yritysten on tehtävä oikeita ratkaisuja kilpailijoitaan nopeammin voittaakseen asiakkuuden itselleen tai keksiäkseen ratkaisun uuteen kysyntään. Päätöksentekoa varten yritykset tarvitsevat dataa, jota asiakkuudenhallintajärjestelmät oikein hyödynnettynä keräävät. (Kostojohn et al. 2011 s.1)

Päätekijä yritysten kiinnostukseen rakentaa kestäviä asiakkuussuhteita on suhteiden taloudellinen hyöty. Yritykset tekevät parempaa tulosta, kun he hallinnoivat asiakaskuntaansa varmistamalla tuottavien asiakkuussuhteiden jatkuvuuden teollisilla markkinoilla. Uusien yritysasiakkaiden identifiointi ja hankinta ovat tärkeitä tekijöitä toiminnan taloudellisen kannattavuuden takaamiselle ja toiminnan kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. (Buttle 2009 s.31) Teollisilla markkinoilla asiakkuuksien ylläpitäminen on merkittävämpää kuin kuluttajamarkkinoilla, sillä asiakkaita on lukumääräisesti vähemmän ja yhden asiakkaan potentiaalinen ostovoima merkittävästi suurempi.

Asiakuudenhallinta teollisilla markkinoilla on koko yrityksen kattava organisaatioprosessi. Asiakkaana olevat yritykset ovat usein yhteydessä myyjänä toimivaan yritykseen useiden eri kanavien kautta ja asioivat usean henkilön kanssa. Erityisesti suuremmissa yrityksissä niin asiakkaan kuin myyjän puolella eri henkilöt hoitavat vastuullaan olevia asioita, jonka vuoksi myyjänä toimivan yrityksen sisäinen tiedonkulku on erittäin tärkeää hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi. Asiakas olettaa tiedon kulkevan myyjänä toimivan yrityksen sisällä ja saavan vastauksen yhteydenottokanavasta riippumatta. (Buttle 2009 s.366–367) CRM-järjestelmien

avulla asiakasdata on parhaimmillaan reaaliajassa kaikkien yrityksen työntekijöiden saatavilla, jolloin sisäinen tiedonkulku paranee ja asiakkaan asioiden hoitaminen nopeutuu. Parhaimmassa tapauksessa hyvän asiakastyytyväisyyden lisäksi myös toiminnan tehokkuus paranee, sillä ylimääräiset yhteydenotot karsiutuvat pois.

CRM-järjestelmät helpottavat ja edistävät strategista, operatiivista ja analyttistä asiakkuudenhallintaa mahdollistamalla asiakastietojen tehokkaan hyödyntämisen niin strategioiden suunnittelussa kuin jokapäiväisessä asiakkaiden kanssa käydyssä vuorovaikutuksessa. Sales Force Automation (SFA) -järjestelmiä pidetään operatiivisen asiakkuudenhallinnan alkuperäisenä muotona. Nykyään SFA-järjestelmät ovat laajalti käytössä teollisilla markkinoilla, ja niitä pidetään kilpailukyvyn ylläpitämiseksi välttämättöminä. Operatiivisen strategian näkökulmasta CRM-ohjelmistosovellukset mahdollistavat markkinointi-, myynti-, ja palvelutoimintojen automatisoinnin ja integroinnin yrityksen käyttämiin järjestelmiin. (Buttle 2006)

Strategisen asiakkuudenhallinnan avulla pystytään kehittämään asiakaslähtöistä liiketoimintakulttuuria, jonka tavoitteena on voittaa sekä ylläpitää asiakkuussuhteita luomalla ja tarjoamalla parempaa arvoa kuin kilpailijat. CRM-järjestelmien avulla yritykset pystyvät seuraamaan asiakasyritysten käyttäytymistä ja kohdentamaan resurssit tekijöihin, jotka eniten parantavat asiakasarvoa. Analyttinen asiakkuudenhallinta keskittyy asiakasdatan poimimiseen, tallentamiseen, integrointiin, käsittelyyn, tulkintaan ja hyödyntämiseen liiketoiminnan edistämiseksi. CRM-järjestelmät keräävät ja kokoavat dataa analysointia varten, sekä järjestelmästä riippuen tekevät analyyseja käyttäjän puolesta. (Buttle 2006)

Ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa organisaation on tiedostettava, ettei ohjelmisto yksinään ratkaise yrityksen ongelmia. Onnistunut järjestelmän käyttöönotto edellyttää yrityksiltä asiakaslähtöisyyttä sekä halua kehittää toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi. Yrityksen valmius ottaa käyttöön koko organisaation kattava CRM-järjestelmä heijastaa sen taitoja ja tietoja kehittää liiketoimintaa hyödyttäviä asiakassuhteita. (Wang & Feng 2012) Työntekijöiden asenne organisaation sisällä ja muutosvalmius vaikuttavat osaltaan uuden järjestelmän hyväksymiseen. Kommunikointi, riittävä tiedon välittäminen sekä selkeä muutoksen organisoiminen kaikille yrityksen tai muutosta koskevien osastojen työntekijöille on johdon tärkeimpiä tehtäviä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Sisäinen viestintä on avaintekijänä organisaation työntekijöiden sitouttamiselle muutokseen. (Kotter 1995)

CRM-järjestelmän hyödyntämistavat vaihtelevat yrityksissä merkittävästi. Yhteistä eri tavoilla on kuitenkin tavoite helpottaa uusien asiakkaiden hankkimista sekä ylläpitää ja syventää nykyisiä asiakkuussuhteita. Yrityksen koosta riippuen kaikki yritykset eivät käytä virallista asiakkuudenhallintajärjestelmää, vaan ylläpitävät erilaisia listoja esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmissa, kuten Excelissä. Tarvittaessa kyseiset yritykset hakevat tietoja arkistoista tai laskutusjärjestelmistä. (Kortelainen & Kyrö 2015 s.108–109) Tämä on kuitenkin huomattavasti paljon hitaampaa ja tehottomampaa verrattuna interaktiiviseen asiakkuudenhallintajärjestelmään, joten useat yritykset joutuvat vaihtamaan virallisiin järjestelmiin kasvaessaan tehokkuuden takaamiseksi.

3.3 Asiakasymmärrys

Toimivan liiketoiminnan tavoitteena on luoda hyötyä kaupankäynnin kaikille osapuolille. Asiakkaana toimivan yrityksen kokema hyöty on perusehto taloudelliselle kestäväydelle, sillä tuotteeseen tai palveluun tyytymättömät asiakkaat lopettavat sen hankinnan. Kilpailu kaupallisilla markkinoilla on kovaa, jonka vuoksi yritykset ympäri maailmaa kehittävät jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita, jotka tuottaisivat asiakkaille arvoa uudella tavalla. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen ja ostopäätöksen syntyminen perustuu myyjänä toimivan yrityksen kykyyn ymmärtää asiakasta ja hyödyntää ymmärrystään parhaimman ratkaisun tarjoamisessa. (Korhonen et al. 2011 s.11) Asiakasymmärrys kuvastaa tietoa, mitä yrityksellä on asiakkaistaan, ja jonka avulla he pystyvät tarjoamaan heidän haluamansa kokemuksen. Tämä tieto koostuu esimerkiksi asiakkaan tarpeista, vaikeuksista, puutteista, toimenpiteistä ja ongelmista, joita asiakas kohtaa toiminnassaan. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta on välttämätöntä asiakasymmärrykselle. (Franz 2019; Korhonen et al. 2011 s.3)

Asiakasymmärrys muodostuu, kun eri lähteistä saatavaa asiakasdataa yhdistellään ja analysoidaan sekä sovelletaan käyttökohteeseen (Forsyth et al. 2006). Vaikka yrityksillä on saatavilla erityyppistä asiakasdataa, on sen käytettävyydessä sekä hyödyntämisessä vielä monella organisaatiolla haasteita. Tietoa kerääntyy valtavasti, mutta ilman johdonmukaista suunnitelmaa ja työkaluja organisaatiot hukkuvat tiedon määrään ja epäonnistuvat erottamaan asiakasymmärrykselle oleelliset tiedot. Asiakasymmärryksen muodostamiseksi oleelliset tiedot on eriteltävä organisaatiolle turhasta datasta käsittelyä varten. Tietojen erittelyä varten oleelliset

asiakastiedot on tunnistettava eri lähteistä, jotka vaihtelevat organisaatioittain. (Arantola & Simonen 2009 s.5)

Asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön kehittyessä, jonka vuoksi hyvän asiakasymmärryksen ylläpitämiseksi yritysten on seurattava asiakkaidensa tarpeita. Viime vuonna myynnin ratkaiseva tekijä voi tänä vuonna olla epärelevantti asiakkaalle, jonka tarpeet ja vaatimukset ovat muuttuneet (Korhonen et al. 2011 s.3, 11). Nykypäivänä yrityksen kehittämä ratkaisu kysyntään, kuten tuote tai palvelu, ei yksinään takaa yrityksen menestystä markkinoilla. Hyvän tuotteen tai palvelun lisäksi yrityksen on kehitettävä kaikkia asiakassuhteen tekijöitä aina lisäpalveluista logistiikkaan. (Grönroos 2009) Asiakasymmärryksellä on myös merkittävä vaikutus tuotekehitykseen, sillä uuden tuotteen ja innovaatioiden onnistunut kehitys vaatii syvällistä ymmärrystä asiakaskunnasta, heidän tilanteestaan, tarpeistaan sekä toiveistaan. (Lagrosen 2005)

3.4 Asiakasarvo

Yritysten on luotava ja viestittävä tarjoamaansa arvoa asiakkailleen heidän tyytyväisyytensä edistämiseksi, uskollisuuden parantamiseksi ja kannattavuuden optimoimiseksi (Kumar & Reinaetz 2016). Asiakasarvon luominen perustuu yrityksen asiakasymmärrykseen eli kykyyn ymmärtää asiakkaana toimivan osapuolen tarpeita ja heidän kykyynsä tarjota ratkaisua, joka kasvattaa asiakkaan kokemaa asiakasarvoa. (Korhonen et al. 2011 s.11) Arvo yritysmarkkinoilla tarkoittaa teknisten, taloudellisten, sosiaalisten etujen ja palveluiden rahallista arvoa, jotka asiakasyritys saa vastineeksi siitä hinnasta, jonka se maksaa markkinatarjouksesta. Markkinatarjouksella on kaksi perusominaisuutta: sen arvo ja sen hinta. Hinnan nostaminen tai laskeminen ei muuta arvoa, jonka tarjous antaa asiakkaalle. (Anderson & Narus 1998)

Yritysassiakkaiden kokema asiakasarvo poikkeaa yksityiskuluttajien kokemasta arvosta. Yritysassiakkaiden kokemaa arvoa tarkasteltaessa arvoa luovat tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan (Lindgreen & Wynstra 2005):

1. Tuotteiden sekä palveluiden tuottama arvo
2. Ostaja-myyjä-suhteiden arvo.

Asiakkaat hankkivat tarvitsemansa tuotteet tai palvelut niiltä tuottajilta, joilta he uskovat saavansa eniten arvoa suhteessa käyttämiinsä resursseihin. Tuotteilla ja palveluilla on konkreettisen, helposti vertailtavan hinnan lisäksi koettu arvo, joka vaihtelee asiakaskohtaiseksi. Tuotteen tai palvelun koettu arvo on ne hyödyt, jotka asiakas kokee käyttäessään kyseistä tuotetta tai palvelua. Koetussa arvossa ei oteta huomioon hankinnan tai käytön kustannuksia, vaan se on asiakaskohtainen kokemuksiin perustuva arvo. Tuotteiden tai palveluiden tuottaman arvon lisäksi yritysten kokemaan arvoon vaikuttaa myyjänä toimiva yritys. Teollisilla markkinoilla kilpailuun vaikuttaa teknisten, taloudellisten, sosiaalisten ja palvelulähtöisten tekijöiden lisäksi moni muu tekijä, joka tekee toisista yrityksistä houkuttelevimpia. Esimerkiksi toimittajan sijainti, maine, brändi ja innovatiivisuus vaikuttavat osaltaan arvoon. (Lindgreen & Wynstra 2005)

Yritysassiakkaat valitsevat tuotteen tai palvelun myyjältä, joka pystyy osoittamaan sen arvon asiakkaalle olevan positiivinen vielä kustannustenkin jälkeen. Mikäli yritysassiakkaalla on useampia vaihtoehtoja, valinta osuu usein toimittajaan, joka pystyy tarjoamaan suurimman arvon. Asiakkaat voivat päätyä vaihtoehtoon, jonka valitsemisen syyt eivät ole heti ilmeisiä. Tämä selittyy usein asiakkaan itse kokemalla arvolla, joka voi pohjautua esimerkiksi aikaisempiin kokemuksiin tai mielikuviin. (Korhonen et al. 2011 s.17)

Asiakasarvomallit ovat asiakasdatalähtöisiä esityksiä siitä taloudellisesta arvosta, minkä toimittaja tarjoaa tai voisi tarjota asiakkailleen. Asiakasarvomallit perustuvat arvioihin tietyn markkinatarjouksen kustannuksista ja hyödyistä tietyssä asiakassovelluksessa. Olosuhteista, kuten asiakasdatan saatavuudesta ja asiakkaan yhteistyöhalukkuudesta, myyjänä toimiva osapuoli voi rakentaa arvomallin yksittäiselle asiakkaalle tai markkinasegmentille useilta kyseisessä segmentissä olevilta asiakkailta kerättyjen tietojen perusteella. Asiakasarvomalleja ei ole helppoa kehittää, sillä ne vaativat korrektia, laadukasta dataa. Mallien on myös otettava huomioon esimerkiksi markkinoiden muutokset ja muut tekijät, jotka vaikuttavat arvonluontiin. Asiakasarvomallien rakentamisen pohjana toimiikin myyjänä toimivan organisaation ymmärrys asiakkaistaan ja tätä ymmärrystä tukeva data. (Anderson & Narus 1998)

Teollisilla markkinoilla asiakasarvon luonnilla on positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, -sitoutumiseen ja hyvän maineen leviämiseen. Muutokset liiketoiminnassa, kuten toimittajan tai palvelun vaihtaminen, ovat yrityksille riskialttiita toimintoja. Riskit vaikuttavat vahvasti yritysten päätöksiin kuinka, mitä ja mistä tarvittavia tuotteita ja palveluja ostetaan, joka puolestaan heijastuu myyjinä toimivien osapuolien toimintaan. Teollisilla markkinoilla ostaja-myyjä-

suhteet ovat tärkeä osa asiakasarvonluontia, sillä yrityksillä on taipumusta suosia pitkiä asiakkuussuhteita lyhyiden sijaan. Tyytymätön asiakas ei kuitenkaan jatka heille vähäarvoista asiakassuhdetta, vaan näkee myyjän vaihtamisen riskillä olevan pienempi negatiivinen vaikutus kuin huonon ostaja-myyjä-suhteen jatkamisella. (Korhonen et al. 2011 s.22–23; Luu et al. 2016).

4 Asiakkuudenhallintajärjestelmät osana liiketoimintaa

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on monelle organisaatiolle välttämätön asiakkuudenhallinnan työkalu, joka luo monia etuja yritysten väliseen liiketoimintaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmien keräämä data asiakkaista ja markkinoista mahdollistaa asiakasymmärryksen muodostamisen ja sen jatkuvan päivittymisen, jonka ansiosta yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa vastaamaan asiakkaiden kriteereitä. Asiakasymmärryksen ansiosta yritykset pystyvät kasvattamaan tarjoamaansa asiakasarvoa, joka on tärkeä kilpailutekijä teollisilla markkinoilla. (Woodruff 1997)

4.1 Asiakkuudenhallintajärjestelmien luomat edut yritysmyyneissä

Asiakkuudenhallintajärjestelmän päätarkoitus on tuottaa hyötyä käyttäjäorganisaatiolleen, sillä voittoa tavoittelevan yrityksen ei ole kannattavaa ylläpitää toimintoa, joka ei hyödytä tai edistä heidän toimintaansa. Järjestelmä itsessään ei kuitenkaan tuota taloudellista hyötyä, päinvastoin, CRM-järjestelmän lisenssit ja ylläpito usein aiheuttavat kuluja käyttäjälleen. CRM-järjestelmän luomat edut voidaanakin havaita esimerkiksi myynnin kasvuna, asiakastyytyväisyytenä, tehokkuuden parantumisena tai kilpailukyvyn vahvistumisena. CRM-ohjelmisto ei ole vaihtoehto, vaan välttämätön ja olennainen osa modernia liiketoimintaa, jossa pyritään maksimoimaan liiketoiminnan kannattavuus ja kasvu. Järjestelmä mahdollistaa myynnin kasvattamisen sekä organisaatioiden välisen ristiinmyymisen, joka puolestaan vahvistaa asiakassuhteita. (Chen & Popvich 2003; Bhattacharya 2011)

CRM-järjestelmien hyödyntämisen merkittävä etu yritysmyyneissä on sen vaikutus asiakaskokemukseen. Tyytyväiset yritykset palaavat hankkimaan tuotteita tai palveluita sekä uusivat sopimuksia, ja mahdollisesti suosittelevat yritystä liikekumppaneilleen. Avain asiakasuskollisuuden säilyttämiseen on asiakkuussuhteen onnistunut hallinnointi, minkä asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollistaa suurissakin organisaatioissa. (Bhattacharya 2011) Asiakkuudenhallintajärjestelmien tehtävänä on tallentaa jokainen kontakti ja toiminto organisaatioiden välillä, jolloin tieto ei huku yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisiin kontaktihistorioihin. Asiakkaan soittaessa tai lähettäessä sähköpostia organisaation jokaisella työntekijällä asiakaspalvelijasta

yrityksen vastuumyyjään on välittömästi asiakkaan tiedot saatavilla, jolloin asiakasta voidaan palvella tehokkaasti ja nopeasti. (Mohr et al. 2014)

Rakennusala Suomessa työllistää lukuisia kausityöntekijöitä, ja työn urakkamaisen luonteen vuoksi työntekijöiden tehtävät ja vastuualueet voivat muuttua usein. CRM-järjestelmän aktiivinen käyttö ylläpitää mahdollisesti hyvinkin laajojen tietokantojen ylläpidon, sillä jokainen yhteydenotto sekä asiakkaasta tehty huomio tallentuu helposti hyödynnettävään muotoon (Richard 2007). Näiden tietokantojen avulla myyjänä toimiva osapuoli pystyy tunnistamaan esimerkiksi tietyn rakennusprojektin hankinnasta vastaavat henkilöt sekä kohdistamaan markkinoinnin oikeille henkilöille. Parhaimmassa tapauksessa myyjä pystyy esimerkiksi tunnistamaan asiakkaan rakennustyöntekijöiden kokeman ongelman ja tarjoamaan ratkaisua suoraan hankinnasta tai suunnittelusta vastaaville henkilöille. Jos asiakas on jo itse tunnistanut tarpeensa, hän pystyy esittämään ne yksityiskohtaisesti potentiaalisille ratkaisun toimittajille.

Kun asiakas tiedostaa omat tarpeensa tai ongelmansa, hän pystyy määrittelemään haluamansa ratkaisun ja kilpailuttamaan markkinoilla olevia toimijoita. Mikäli asiakas on jo valinnut haluamansa ratkaisumuodon, jäljelle jää vain laadun ja hinnan kilpailuttaminen. Asiakas ei aina kuitenkaan tunne mahdollisia ratkaisua tai osaa puhua ongelmistaan, jolloin myyjällä on mahdollisuus tunnistaa asiakkaansa tarpeet ja tarjota ratkaisua ennen kuin asiakas osaa sitä itse hakea. Ratkaisun tarjoaminen ennen asiakkaan omaa tiedostamista ongelmastaan vaatii syvää asiakasymmärrystä sekä tarkkaa asiakkaan toimintojen seuraamista, jolloin myyjänä toimiva osapuoli pystyy tunnistamaan tarpeen. Asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat asiakkaiden tarkan monitoroinnin ja vastaavien tarpeiden tunnistamisen, joka antaa yritykselle etua niin myynnissä kuin kilpailussa. (Arantola et al. 2009 s. 2–4)

Yhteystietoluetteloiden ylläpitäminen ja hallinnointi on lähes mahdotonta suurissa organisaatioissa, joilla on monia asiakkaita lukuisineen kontaktihenkilöineen. CRM-järjestelmän avulla yritys pystyy tietojen tehokkaan tallentamisen lisäksi segmentoimaan asiakkaat ja asiakkaiden kontaktihenkilöt automaattisesti käyttäjän kriteerien mukaisesti, jolloin esimerkiksi huomio pystytään kohdistamaan potentiaalisimpiin avainasiakkaisiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttö mahdollistaa paremman, automaattisen asiakassegmentoinnin, joka päivittyy asiakkaan toimintojen mukaan. Asiakkuudenhallinnasta koituvat kulut voivat myös alentua, sillä automaattinen järjestelmä on usein kustannustehokkaampi kokonaiskustannusten näkökulmasta. (Bhattacharya 2011; Kuligovski 2021)

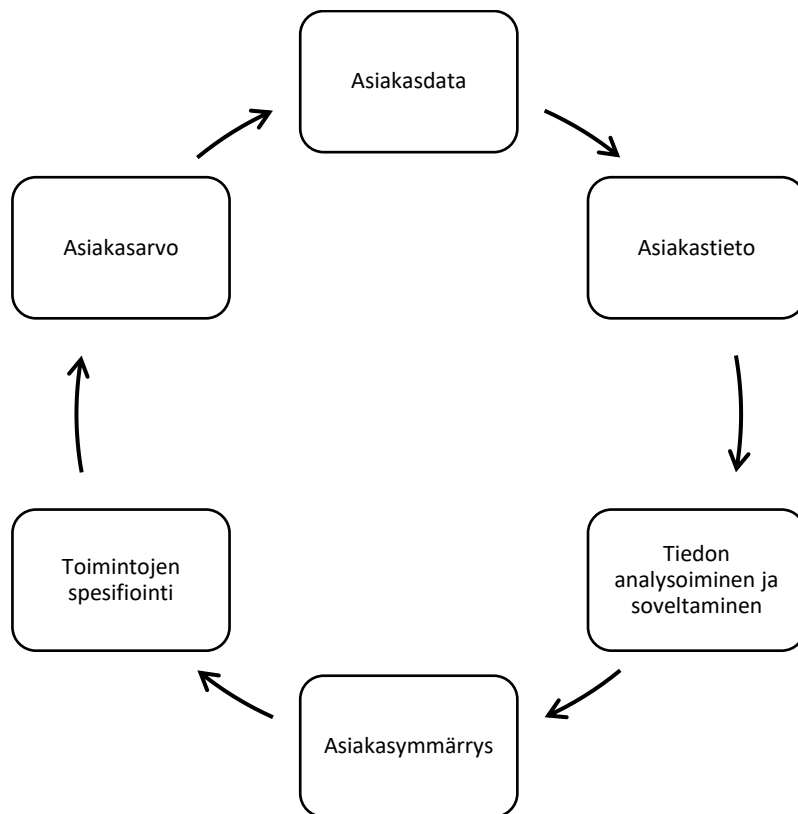
Asiakkuudenhallintajärjestelmät seuraavat jatkuvasti asiakaskannattavuutta ja -pysyvyyttä. Asiakkaiden säilyttäminen vaatii suhteen ylläpitämistä ja kehittämistä, jonka järjestelmät mahdollistavat. Asiakkuuksien säilyttäminen ja niiden hallinnointi vähentää organisaation markkinoitukuluja sekä parantaa asiakasymmärrystä, sillä asiakkuuden pidentyessä myyjän on mahdollista parantaa ymmärrystään asiakkaan vaatimuksista sekä odotuksista. Järjestelmien hyödyntäminen mahdollistaa myös tarkempien myyntiennusteiden ja -raporttien koonnin, sillä ohjelmiston automaattisten toimintojen avulla pystytään tunnistamaan tärkeimmät trendit ja muodostamaan käsitys seuraavasta myyntisyklistä. (Buttle 2009 s.31–33; Kuligowski 2021)

Asiakasdata tulee käsitellä sekä analysoida mahdollisimman nopeasti, jotta yritykset pystyvät reagoimaan asiakkaidensa toimintoihin reaaliajassa. Rakennusallalla työvaiheet ja tarpeet voivat vaihtua jopa päivittäin, jonka vuoksi nopea vastaaminen asiakkaan kysyntään tai kiinnostukseen on tärkeää. Asiakasdatan nopean käsittelyn ja analysoinnin takaamiseksi tietojen on oltava kaikkien työntekijöiden ja erilaisten operatiivisten toimintojen saatavilla hyödynnettävässä muodossa. Tiedonkeruun vaatima kokonaisaika on oltava minimoitu tehokkaan toiminnan takaamiseksi. (Crie´ & Micheaux 2006) Asiakkuudenhallintajärjestelmät automatisoivat tiedonkeruuta ja analysointia, mikä nopeuttaa tiedonkäsittelyä organisaatiossa ja mahdollistavat datan hyödyntämisen reaaliajassa. Asiakkuudenhallintajärjestelmät myös muuntavat tiedon helposti hyödynnettävään muotoon ja tallentavat sen koko organisaation saataville, jolloin jokaisella asianomaisella työntekijällä on pääsy reaaliaikaiseen tietoon. Koko organisaation saatavilla oleva tieto parantaa sisäistä ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä tilanteesta, joka puolestaan vähentää sisäisiä väärymmärryksiä ja parantaa työntekijöiden välistä kommunikointia.

Menestyäkseen teollisilla markkinoilla yritysten on toimittava tehokkaammin kuin kilpailijat, joka vaatii työntekijöiden tehokkuutta ja parempaa tuottavuutta verrattuna kilpailijoihin. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden on myös vastattava paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja markkinoiden kysyntään erottuakseen kilpailijoiden tuotteista. Yritysten on tehtävä oikeita valintoja nopeasti, jotta he ehtivät reagoida markkinoiden muutoksiin reaaliajassa. Yrityksen korkea suorituskyky vaatii päätöksentekoa tukevaa dataa yrityksen toiminnasta, asiakkaista, liideistä sekä kilpailusta, jota asiakkuudenhallintajärjestelmä tarjoaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmillä on yhteys yrityksen kilpailukykyyn, sillä päätöksentekoa tukevan tiedon avulla yrityksen on mahdollista menestyä paremmin ja voittaa kilpailijansa teollisilla markkinoilla. (Kostojohn et al. 2011 s.1)

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntäminen asiakasarvon kehityksessä

Asiakkuudenhallintajärjestelmät keräävät valtavan määrän dataa asiakkaina toimivista yrityksistä sekä toimialan markkinoista. Tämä data on tärkeä osa asiakasymmärryksen muodostumisesta sekä asiakasymmärryksen avulla kehitettävää asiakasarvoa, joka voi vaihdella merkittävästikin eri asiakkuuksien välillä. Yritysassiakkaiden kokema asiakasarvo voidaan jakaa tuotteiden ja palveluiden tuottamaan arvoon sekä ostaja-myyjä-suhteiden arvoon. (Lindgreen & Wynstra 2005) Rakennusalan yrityksen näkökulmasta molemmat arvonluojat ovat toiminnalle erittäin tärkeitä, ja myyjänä toimivan organisaation näkökulmasta arvonluojien tunnistaminen, hallinnointi ja kehittäminen on tärkeä osa tehokasta asiakkuudenhallintaa.



Kuva 3. Asiakasdatasta asiakasarvoksi (pohjana käytetty Smith et al. 2006 s.137)

Smith, Wilson ja Clark ovat vuonna 2006 (s.137) laatineet ”data-to-value” syklin, jota voidaan soveltaa eri toimialoille (kuva 3). Teollisten markkinoiden näkökulmasta sykli alkaa asiakasdatasta, joka on toimialan tai asiakkaan tallennettuja tapahtumia, yhteydenottoja,

ominaispiirteitä tai muita suoria tai epäsuoria toimintoja. Asiakastieto on asiakasdataa, joka on suodatettu ja järjestetty käytettävään muotoon. Tiedon ollessa käytettävissä muodossa sitä analysoidaan ja sovelletaan markkinoille olennaisissa konteksteissa. Datan käsittelyn johdosta yritykselle kehittyy asiakasymmärrys, joka mahdollistaa merkityksellisten toimintojen optimoinnin juuri kyseiselle asiakkaalle. Asiakkaalle merkityksellisten toimintojen kehitys ja painottaminen lisäävät ja kehittävät asiakkaan kokemaa asiakasarvoa. Asiakkuudenhallintajärjestelmät tehostavat ja mahdollistavat asiakasdatasta asiakasarvoksi -syklin keräämällä, suodattamalla, soveltamalla ja analysoimalla tietoja, joiden pohjalta asiakasymmärrys muodostetaan ja asiakasarvoa kehitetään.

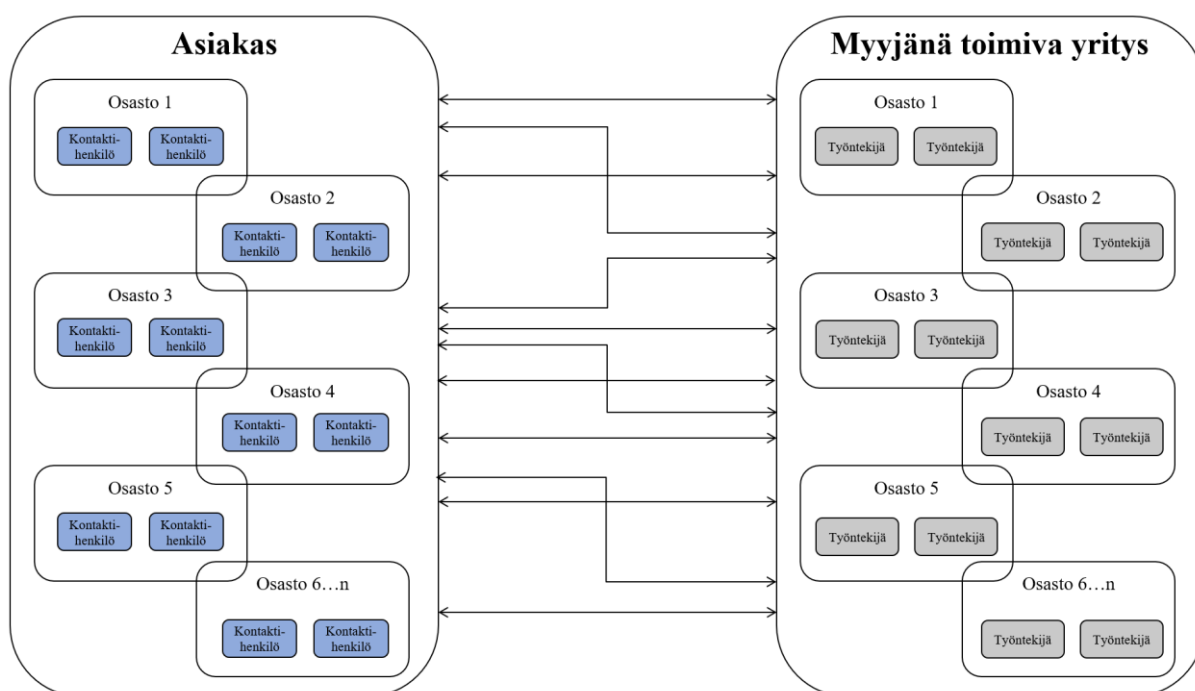
Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla myyjänä toimivan osapuolen on mahdollista tunnistaa tekijät, jotka tekevät tuotteesta tai palvelusta arvokkaan asiakkaalle, ja joiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan asiakkaan näkökulmasta. Nämä tekijät eivät aina ole ilmeisiä ja ne voivat vaihdella asiakkaiden välillä merkittävästi, jonka vuoksi asiakastietojen jatkuva seuraaminen ja asiakasymmärryksen kehittäminen on tärkeää. (Lindgreen & Wynstra 2005; Chen & Popvich 2003) Mikäli potentiaalinen asiakas on jo tunnistanut tarpeensa, hän kilpailuttaa mahdollisia ratkaisuja ja valitsee niistä hänelle arvokkaimman. (Arantola et al. 2009 s. 2–4) Tunnistamalla omat vahvuutensa ja kilpailutekijät teollisilla markkinoilla yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan ja voittaa asiakkuus itselleen. Vaikka tärkeimmät arvonluojat ovat yrityskohtaisia ja eri asiakkaat arvottavat erilaisia asioita, voidaan rakennusalan toimijoilta kerätystä datasta tehdä myös toimialakohtaisia päätelmiä ja tunnistaa yleisesti toimialalla arvostetut tekijät.

Asiakkaat, erityisesti vaativat yritysasiakkaat, arvostavat jatkuvaa, dynaamista kanssakäymistä riippumatta asiointiajankohdasta, -paikasta tai -tavasta. Asiakkaan kokemus kanssakäymisen mielekkyydestä vaikuttaa vahvasti käsitykseen yrityksestä ja sen toiminnasta, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaan päätökseen hankkia palveluita tai tuotteita tulevaisuudessa. (Buttle 2009 s.366–368) Asiakaskokemus on merkittävä osa asiakasarvoa, ja asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla myyjänä toimivan organisaation on mahdollista vastata asiakkaana olevan yrityksen vaatimukseen, oli yhteydenottajana tai yhteydenotettavana kuka tahansa.



Kuva 4. Asiakkaan odottama näkymä yhteydenotosta myyjänä toimivaan yritykseen

Ollessaan yhteydessä yritykseen asiakas olettaa, että yhteydenottoon vastaava henkilö tuntee asiakkaan tilanteen ja löytää esimerkiksi viimeisimmän tilauksen tiedot. Asiakkaan näkökulmastaan he ottavat yhteyttä yritykseen yhteydenottotavasta, osastosta tai työntekijästä riippumatta. Asiakas odottaa saavansa saman vastauksen niin soittamalla asiakaspalveluun kuin hän saisi vierailemalla myyjän liikkeessä tai toimistossa. Kuvassa 4 kuvataan yritysasiakkaan näkemystä myyjänä toimivasta organisaatiosta yhteydenoton aikana. Todellisuudessa myyjänä toimiva yritys ei ole yksi yhtenäinen osasto, vaan se koostuu eri osastoista ja lukuisista työntekijöistä. Kuvassa 5 kuvataan yhteydenoton todellisuutta. Myyjän on kuitenkin mahdollista tarjota asiakkailleen yksi näkymäistä palvelua varmistamalla, että jokaisella asiakkaiden kanssa työskentelevällä on pääsy asiakkuudenhallintajärjestelmään ja sen keräämiin tietoihin. (Buttle 2009 s.366; Kostojohn et al. 2011 s.5; Mohr et al. 2013 s.181)



Kuva 5. Asiakkaan ja myyjän väliset yhteydenotot todellisuudessa

Tehokas ja asiakasta tyydyttävä vuorovaikutus organisaatioiden välillä on yhä tärkeämpi arvonluoja ja kilpailutekijä. Asiakkaat eivät ole yhtä uskollisia kuin ennen, sillä halutessaan he voivat yksinkertaisesti etsiä heitä miellyttävämmän ja enemmän arvoa tarjoavan vaihtoehdon. Teknologian kehittyessä ja sosiaalisen median merkityksen kasvaessa myös muiden asiakaskokemusten lukemisesta sekä vertailusta on tullut osa asiakkaiden päätösprosessia. Asiakkaiden näkemys hyvästä asiakaskokemuksesta kehittyy jatkuvasti, ja Kostojohn, Johnson ja Paulenin (2011 s.5) mukaan asiakkaat odottavat ja arvostavat seuraavia asioita ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa:

- Jokaisella palvelua tai tuotetta tarjoavan yrityksen työntekijällä on pääsy organisaation aiempiin yhteydenottoihin sekä toimintoihin ostotapahtumista käytettyihin palveluihin. Asiakasta ei siirretä työntekijältä tai osastolta toiselle edellisten yhteydenottojen yksityiskohtien selvittämiseksi.
- Itsepalveluvaihtoehtoja tulee olla saatavilla, jotta asiakkaalla on mahdollisuus saada selville haluamansa tiedot tai hoitaa perustapahtumia itse vuorokauden ajasta tai paikasta riippumatta.
- Myyjänä toimivan organisaation on kommunikoitava asiakkaan haluamalla tavalla.

Asiakkuudenhallintajärjestelmät tukevat organisaatiota vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja luomaan heille tärkeitä tekijöitä eritavoin:

- Toimintojen ja prosessien arviointi asiakkaan näkökulmasta asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voi johtaa toiminnan muutoksiin, joka parantaa asiakastyytyväisyyttä.
- Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii asiakastietokantana kaikille asiakkaiden kanssa toimiville työntekijöille.
- Järjestelmän automaatio tarjoaa alustan, jonka kautta asiakkaalle lähteviä yhteydenottoja ja toimintoja voidaan automatisoida.
- Järjestelmä toimii tietovarastona ja mahdollistaa asiakkaan itsepalvelun.
- Asiakkuudenhallintajärjestelmän tiedonlouhinta voi tunnistaa tuotteet, palvelut ja tarjoukset, jotka saattavat kiinnostaa asiakasta profiilin perusteella. (Kostojohn et al. 2011 s.5–6)

Tekemällä asiakkaan olon arvostetuksi ja osoittamalla kunnioitusta asiakkuussuhdetta kohtaan organisaatio luo myyjän ja asiakkaan välisen siteen, joka sitouttaa asiakasta hankintoihin myös tulevaisuudessa. Hyvä ostaja-myyjä-suhde myös kasvattaa asiakasarvoa, jolloin asiakas kokee tuotteen tai palvelun huomattavasti paljon rahallista arvoa arvokkaammaksi. Automaattinen asiakkuuksien hallintaohjelmisto tekee asiakassuhteiden hallinnasta tehokasta ja yksinkertaista, ja vähentää eri toimintojen kokonaiskustannuksia. (Bhattacharya 2011) Liidien ja asiakkaiden säilyttäminen sekä asiakasuskollisuuden edistäminen ovat tärkeitä liiketoiminnan kannattavuudelle. Suurella asiakasvaihtuvuudella on usein negatiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalle, kuten tulojen pieneneminen tai kassavirran häiriintyminen. Asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat asiakkaan tunneanalyysin, automaattisen lipunmyynnin, asiakastuen automaation ja käyttäytymisen seurannan mahdollisten ongelmien huomaamiseksi aikaisessa vaiheessa. (Kuligowski 2021) Koska yrityksen oma toiminta riippuu usein esimerkiksi toimittajien myymistä tuotteista rakennusosalalla, ostaja-myyjä-suhteet ovat tärkeä huomioida toiminnassa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmät keräämää dataa voidaan hyödyntää asiakasarvomallien kehityksessä. Järjestelmät keräävät automaattisesti mallien vaatimaa dataa, ja oikein kehitettynä mallit havainnollistavat asiakkaalle tarjottua arvoa tai arviota arvosta, mitä pystytään tarjoamaan. (Anderson & Narus 1998) Asiakasarvon tekijöiden ennustaminen helpottuu järjestelmien käytön ansiosta, sillä niiden käyttämä tekoäly ja koneoppiminen pystyy ennustamaan vaihtuvuuden sekä parhaan seuraavan toimenpiteen.

4.3 Liidien hyödyntäminen liiketoiminnassa

Liiketoiminnassa, markkinoinnissa ja muissa yrityksen toiminnoissa esille tulleiden liidien tehokas hyödyntäminen sekä hallinnointi mahdollistaa myynnin kasvattamisen rakennusalan teollisilla markkinoilla. Yritysasiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja toimialalle tulee jatkuvasti niin uusia toimijoita kuin työntekijöitä, jonka vuoksi onnistuneella asiakkuuden- ja liidien hallinnalla yrityksen on mahdollista muodostaa uusia epäilyjä, tiedusteluja, mahdollisuuksia sekä liidejä. Asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat näiden seuraamisen sekä arvioimisen, jotta myyjänä toimiva osapuoli pystyy kohdistamaan resurssina kaikista potentiaalisimpiin asiakkaisiin.

Onnistuneen liidien hallinnoin ja hyödyntämisen edistämiseksi organisaation on yhdessä määriteltävä laadukkaan liidin kriteerit. Liidin määritelmä voi vaihdella merkittävästi yrityksen sisällä, ja epäselvät määritelmät tuhlaavat niin liidin tekijän kuin sen hylkääjänkin aikaa. Erimielisyydet tai epäselvyydet termistön käytössä voi johtaa resurssien epätehokkaaseen käyttöön ja epäonnistuneisiin markkinointikampanjoihin. Liidien hallinnoinnin tärkein osa-alue onkin liidien laadukkuuden arviointi, johon organisaation on kehitettävä heille sopiva toimintatapa. Epäselvissä tilanteissa on johdon tehtävä selkeyttää toimintatapoja. Esimerkiksi BANT-metodi on yleisesti käytetty liidien laadun arvioinnin työkalu. (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006; Coe 2004 s.114–115, 125–126)

BANT-metodi muodostuu sanoista (McCann 2022):

Budget: *Onko mahdollisella liidillä resursseja hankkia tuotteita tai palveluita?*

Authority: *Onko mahdollinen liidi päätöksentekoon oikeuttavassa asemassa?*

Need: *Tarvitseeko mahdollinen liidi kyseisiä tuotteita tai palveluita?*

Timing: *Milloin mahdollinen liidi aikoo tehdä hankintoja?*

BANT-metodin neljän osa-alueen eli budjetin, auktoriteetin, tarpeen ja ajoituksen avulla yritys pystyy arvioimaan liidin laadukkuutta. Johdonmukaisen pätevöintimenetelmän käyttäminen auttaa tunnistamaan mitkä liidit todennäköisimmin päätyvät hankkimaan tuotetta tai palvelua, jolloin myös seurantatoimenpiteiden priorisointi paranee ja myyntisyklit lyhenevät. (McCann 2022) Liidien arviointi ei todellisuudessa kuitenkaan ole yksinkertainen prosessi, sillä jokaisella mahdollisella liidillä on omat erikoispiirteensä (Coe 2004 s.126–127). Myyntiedustajat joutuvat usein käyttämään omaa harkintakykyänsä päättäessään mihin asiakkuuksiin ja mahdollisuuksiin on kannattavaa kohdistaa resursseja.

Automatisoitu päätöksentekojärjestelmä auttaa myyntiä arvioimaan sekä seuraamaan liidejä tehokkaasti. Automatisoinnin ansiosta myyntiedustaja voi kohdistaa omat resurssinsa muihin tehtäviin, mutta silti aktiivisesti seurata liidien tai asiakkuuksien muutoksia. Päätöksentekojärjestelmä voi olla osana asiakkuudenhallintajärjestelmää, ja sen tehtävänä on arvioida ja järjestää mahdollisuuksia tilasto- ja tiedonlouhintatekniikoita käyttäen. Järjestelmä tarjoaa myyjälle datapohjaista tietoa, mihin mahdollisuuteen tai liidiin on kannattavinta olla yhteydessä. (D’haen et al. 2016) Jatkuva asiakasdatan kerääminen ja seuraaminen mahdollistaa myös uusien liidien havaitsemisen järjestelmän ansiosta.

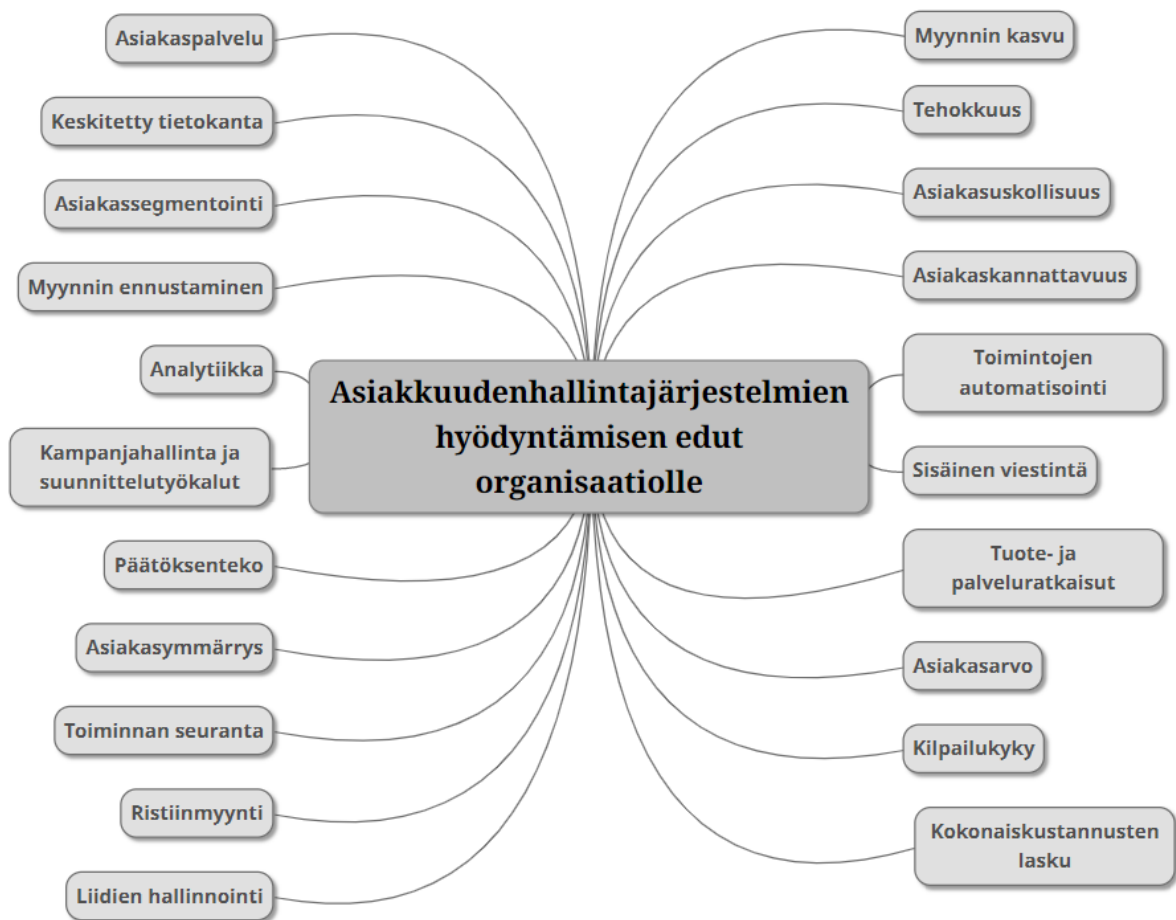
Yrityksen on mahdollista seurata potentiaalista liidiä tallentamalla heidän asiakastietonsa asiakkuudenhallintajärjestelmään. Asiakkuudenhallintajärjestelmät yksinkertaistavat ja tehostavat liidien laadun arviointiprosessia ja hallintaa käyttäjän näkökulmasta. Järjestelmät myös automatisoivat monia aikaa ja manuaalista työtä vaativia myynnin toimintoja, jolloin liideihin pystytään reagoimaan nopeammin ja kustannustehokkaammin, eikä mahdollisuuksia jää huomaamatta resurssien puutteen vuoksi. Merkittävin etu asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyntämisessä liidien hallinnoimisessa on liidien ja myyntimahdollisuuksien seuraaminen, jonka ansiosta myyjä pystyy ennustamaan asiakkaiden tarpeita, nopeuttamaan myyntiprosessia, yhdistelemään organisaation tietoja ja kasvattamaan myyntiä. (McCann 2022)

Yritysmyyntiin keskittyvät teollisilla markkinoilla toimivat yritykset käyttävät keskimäärin 65% heidän markkinointibudjetistaan toimintoihin, joiden tarkoituksena on kerätä dataa mahdollisista uusista asiakkaista. Tutkimusten mukaan myyntiedustajat eivät kuitenkaan ota yhteyttä noin 70% markkinointiosaston tekemistä liideistä. Yhteydenoton ja mahdollisen myynnin sijaan liidit katoavat niin sanottuun liidien mustaan aukkoon (englanniksi ”sales lead black hole”). (Sabnis et al. 2013 s.52) Kotlerin, Rackhamin, and Krishnaswamyn (2006) mukaan yksi kiistanalaisimmista ongelmista yrityksen eri osastojen, erityisesti myynnin ja markkinoinnin, välillä onkin liidien seurannan ja hallinnoin puute.

Liideihin reagoimattomuus ja niiden katoaminen liidien mustaan aukkoon on merkittävä ja jatkuva ongelma teollisten markkinoiden toimijoilla. Myyntiedustajien riittämätön liidien seuranta voi johtua useista tekijöistä, kuten huonosta viestinnästä markkinoinnin ja myynnin välillä, viiveistä liidien hallintaprosesseissa tai tietojen puutteellisuudesta. (Van der Borgh et al. 2020; Järvinen & Taiminen 2016) Teknologian kehitys mahdollistaa eri osastojen yhteistyön kehittämisen sekä vahvistamisen liidien hallinnointiprosessien osalta. Integroimalla yrityksen käyttämät myynti- ja markkinointimenetelmät markkinointiosaston on mahdollista syventää käsitystään asiakkaista asiakkuudenhallintajärjestelmän tietojen ansiosta. Myyntiosaston työntekijät voivat puolestaan hyötyä markkinoinnin toiminnoista sekä ymmärtää liidien hallinnoin prosessia paremmin. (Wiersema 2013; Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006)

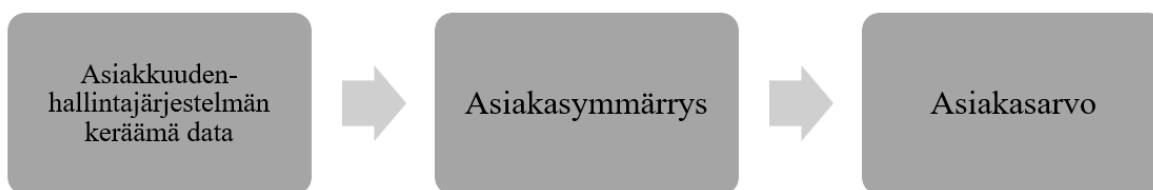
5 Johtopäätökset

Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntäminen luo monia etuja yritysmyyntiin Suomen rakennusalan toimijoille. Rakennusala on Suomessa jatkuvasti kehittyvä sekä kasvava toimiala, jolla tulee olemaan kysyntää myös tulevaisuudessa suhdanneherkstä luonteestaan huolimatta. Hyödyntämällä asiakkuudenhallintajärjestelmän etuja voittoa tavoittelevan organisaation on mahdollista vahvistaa ja kasvattaa markkina-asemaansa sekä kehittää liiketoimintansa kannattavuutta. Kuvassa 6 esitetään merkittävimmät CRM-järjestelmän hyödyntämisen edut Suomen teollisilla markkinoilla toimivalle rakennusalan tuotteita sekä palveluita myyvälle yritykselle.



Kuva 6. Asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen edut organisaatiolle

Asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat myynnin kasvattamisen teollisilla markkinoilla, sillä järjestelmän keräämä data mahdollistaa asiakasymmärryksen kehittämisen ja asiakasarvon kasvattamisen. Oikein hyödynnettynä järjestelmä kerää asiakasdataa, jota analysoimalla muodostetaan jatkuvasti kehittyvä ja suhdanneherkkä ymmärrys asiakkaasta. Asiakasymmärryksen ansiosta myyjänä toimiva yritys pystyy kehittämään tuotteitaan, palvelujaan sekä tarjoamiaan ratkaisuja vastaamaan kyseisen asiakkaan tarpeita. Asiakasymmärrys luo myös pohjan asiakasarvolle, joka on asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun arvo yritykselle. Asiakkaana toimivan yrityksen kokema asiakasarvo on usein myynnin ratkaiseva tekijä, sillä tuotteen tai palveluun tyytymätön asiakas lopettaa sen hankinnan. Kuvassa 7 esitetään asiakkuudenhallintajärjestelmän vaikutus asiakasymmärrykseen ja -arvoon yksinkertaistettuna.



Kuva 7. Yksinkertaistettu kuvaus asiakkuudenhallintajärjestelmän vaikutuksesta asiakasymmärrykseen ja -arvoon

Yritysassiakkaan tarpeiden ymmärtämisen ja järjestelmän keräämän datan ansiosta myynti- sekä muiden ennusteiden koostaminen yksinkertaistuu ja laatu parantuu. Ennusteiden sekä asiakastietojen ansiosta myyjän on mahdollista kasvattaa myyntiä sekä ristiinmyydä erilaisia ratkaisuja organisaation sisällä. Päivittyvän asiakkuudenhallintajärjestelmän tietokannan ansiosta myyjillä on jatkuvasti tiedossa ajankohtainen asiakaskannattavuus sekä heillä on saatavilla päätöksentekoa tukevaa dataa, joka ennaltaehkäisee kannattamattomien sopimusten ja tilausten syntymistä. Järjestelmä myös automatisoi monia toimintoja, joka pienentää inhimillisten virheiden todennäköisyyttä ja tehostaa toimintaa. Asiakkuudenhallinnasta aiheutuvat kokonaiskustannukset myös pienevät automatisoinnin sekä toimintojen tehokkuuden parantumisen myötä.

CRM-järjestelmillä on merkittävä vaikutus yritysasiakaspalveluun rakentamisen toimialalla. Rakennusalan yrityksessä työskentelee eri vastuutehtävissä useita kontaktihenkilöitä, jotka odottavat saavansa nopeaa ja hyvää palvelua soittaessaan myyjänä toimivaan yritykseen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän ansiosta jokaisella asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä on saatavilla tarvittavat tiedot laadukkaasti ja nopeasti palvelun tarjoamiseksi, joka vaikuttaa

osaltaan niin asiakkaan kokemukseen kuin käytettyihin resursseihin. Hyvä asiakaskokemus vaikuttaa puolestaan asiakasarvoon ja lisää asiakasuskollisuutta. Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii myös organisaation sisäisenä tietokantana, joka parantaa sisäistä viestintää tallentamalla jokaisen yhteydenoton ja huomion kaikkien saataville.

Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla yritysten on mahdollista kehittää liidien hallinnointiprosesseja tehokkaammiksi sekä saattaa mahdollisimman moni liidi myyntiin. Järjestelmät selkeyttävät liidien laadun arviointiprosessia organisaation sisällä sekä parantavat yrityksen sisäistä viestintää, jolloin väärinkäsitykset liidien laadusta vähenevät ja liidejä edistävä kommunikaatio lisääntyy. Liidien seuraaminen helpottuu järjestelmien ansiosta tarvittavan tiedon ollessa kaikkien työntekijöiden saatavilla ja liiden toimintoihin pystytään reagoimaan entistä nopeammin automaattisten seurantatoimintojen ansiosta. Asiakkuudenhallintajärjestelmät tuottavat päätöksentekoa tukevaa dataa, jota myyjät pystyvät hyödyntämään valitessaan potentiaalisimpia ja todennäköisesti tuottavimpia liidejä, joihin on kannattavaa kohdistaa resursseja. Tietojen reaaliaikaisen päivittymisen ja hyvän tiedonkulun ansiosta myyntiprosessit lyhenevät ja asiakkaiden tarpeiden ennustaminen paranee, jonka ansiosta yrityksen on mahdollista luoda liidejä itselleen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön etujen ansiosta yrityksen voi välttää potentiaalisten liidien päättymisen liidien mustaan aukkoon ja varmistaa, että mahdollisimman monesta liidistä tulee pitkäaikainen asiakas.

Lähteet

- Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J., Avela, A., Junnonen, J-M., Kulvik, M., Kuusi, R., Mäkäraäinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, vol. 76, s. 53–67.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki, Tekes.
- Bhattacharya, A. 2011. Preeminent Analysis of Customer Relationship Management (CRM). *International Journal of Research in Management and Technology*, vol. 1, nro. 1.
- Buttle, F. 2006. *Customer relationship management: concepts and tools*. Elsevier Verlag.
- Buttle, F. 2009. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2. painos. Amsterdam, Butterworth-Heinemann.
- Chen, I. J. & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management CRM. *Business process management journal*, vol. 9, nro. 5, s. 672–688.
- Crié, D. & Micheaux, A. 2006. From customer data to value: What is lacking in the information chain? *Journal of database marketing & customer strategy management*, vol. 13, nro. 4, s. 282–299.
- Croft, S. 2002. *Win New Business: A Desktop Guide*. London, Thorogood Publishing.
- D’Haen, J., Van den Poel, D., Thorleuchter, D. & Benoit, D.F. 2016. Integrating expert knowledge and multilingual web crawling data in a lead qualification system. *Decision Support Systems*, vol. 82, s. 69–78.
- Franz, A. 2019. *Customer Understanding: The Cornerstone of Customer-Centricity*. [Viitattu 2.3.2022] [Verkkajulkaisu] Saatavilla:
<https://customerthink.com/customer-understanding-the-cornerstone-of-customer-centricity/>

- Forsyth, J.E., Galante, N. & Guild, T. 2006. Capitalizing on customer insights. *The McKinsey quarterly*, nro. 3, s. 42–53.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki, WSOYpro.
- Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, vol. 54, s. 164-175.
- Kashif, M. 2015. The Influence of Customer Relationship Management in Service Sector: A Literature Review. *An International Journal of Research & Innovation*, vol. 2, nro. 4, s. 127-131.
- Kenton, W. 2021. Sales Lead. [Viitattu 9.2.2022] [Verkkajulkaisu] Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/s/sales-lead.asp>
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa, Tavoitteena ostava asiakas. Espoo, VTT Tiedotteita – Research Notes 2598.
- Kortelainen, M.J. & Kyrö, J. 2015 *Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Kostojohn, S., Paulen, B. & Johnson, M. 2011. *CRM Fundamentals*. 2011. Berkeley, CA, Springer Verlag.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, vol. 84, nro. 7-8, s. 68–78.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. & Michi, I. 2006. *B2B brand management*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, vol. 73, nro. 2, s. 59-67.
- Kuligowski, K. 2021. 11 Benefits of CRM Systems. *Business News Daily*. [Viitattu 18.3.2022] [Verkkajulkaisu] Saatavilla: <https://www.businessnewsdaily.com/15963-benefits-of-crm.html>
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, vol. 80, nro. 6, s. 36–68.

- Lagrosen, S. 2005. Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, nro. 4, s. 424–436.
- Lilien, GL., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., Narayandas, D., Peres, R., Srinivasan, R. & Wang, Q. 2010. Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters*, vol. 21, nro. 3, s. 287–299.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, vol. 34, nro. 7, s. 732–748.
- Luu, N., Hau, L.N. Ngo, L.M., Bucic, T. & Cuong, P.H. 2016. Outcome versus process value in service delivery. *Journal of Services Marketing*, vol. 30, nro. 6. s. 630–642.
- McCann, E. 2022. Lead management vs. opportunity management: Why small businesses need to know the difference. [Viitattu 29.3.2022] [Verkkojulkaisu] Saatavilla:
<https://www.method.me/blog/small-business-lead-management-opportunity-management/>
- Mohr, J., Sengupta, S. & Slater, S. 2014. *Marketing of high-technology products and innovations*. 3. painos, Pearson new international edition. Harlow, Essex, Pearson.
- Nairn, A. 2002. CRM: Helpful or full of hype? *Journal of Database Marketing*, vol. 9, nro. 4, s. 376–382.
- Owusu, R.A., Hinson, R.E., Adeola, O. & Oguji, N. 2021. *Business-to-Business Marketing: How to Understand and Succeed in Business Marketing in an Emerging Africa*. New York, Productivity Press.
- Peppard, J. 2000. Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, vol. 18, nro. 3, s. 312–327.
- Rakennusteollisuus. 2022. Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. [Viitattu 9.2.2022] [Verkkojulkaisu] Saatavilla:
<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>
- Richard, J. E. 2007. *Customer relationship management (CRM), value creation and service centrality*. Victoria University of Wellington

- Ryzha, K. 2021. Cold Leads vs. Warm Leads: Differences in B2B Outreach. [Viitattu 29.3.2022] [Verkkójulkaisu] Saatavilla:
<https://www.cience.com/blog/cold-leads-vs-warm-leads-differences-in-b2b-outreach>
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. & Lilien, G. L. 2013. The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, vol. 77, nro. 1, s. 52–67.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Opetusjulkaisuja* 62. *Julkisjohtaminen* 4. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Smith, B., Wilson, H. & Clark, M. 2006. Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. *Journal of Medical Marketing*, vol. 6, nro. 2, s. 135–139.
- Tilastokeskus. 2021. Yritykset 2020. [Viitattu 9.2.2022] [Verkkójulkaisu] Saatavilla:
https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Tilastokeskus. 2022. Toimialaluokitus. [Viitattu 9.2.2022] [Verkkójulkaisu] Saatavilla:
<https://www2.tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=F&name=Rakentaminen>
- Vainio, T. & Nippala, E. 2021. Rakentamisen yhteiskunnalliset vaikutukset. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.
- Van Aken, J. E., Beredens, H. & van der Bij, H. 2007. *Problem Solving in Organizations: A Methodological Handbook for Business Students*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Van der Borgh, M., Xu, J. & Sikkenk, M. 2020. Identifying, Analyzing, and Finding Solutions to the Sales Lead Black Hole: A Design Science Approach. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, s. 136–151.
- Vihmo, J. 2022. Tilastot ja suhdanteet. [Viitattu 9.2.2022] [Verkkójulkaisu] Saatavilla:
<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>
- Wang, Y. & Feng, H. 2012. Customer relationship management capabilities. *Management decision*, vol. 50, nro. 1, s. 115–129.
- Wiersema, F. 2013. The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial marketing management*, vol. 42, nro. 4, s. 470–488.

Woodruff, R.B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nro. 2, s. 139–153.