

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

**ASIAKKUUS JA SEN HALLINTA
CRM-OHJELMISTON AVULLA
CASE mySAP**

Markkinointi

Pro gradu –tutkielma

Marraskuu 2005

Ohjaaja: Pekka Tuominen

Katja Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	KOSKINEN, KATJA
Tutkielman nimi:	Asiakkuus ja sen hallinta CRM-ohjelmiston avulla – Case mySAP
Pro gradu -tutkielma:	88 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2005
Avainsanat:	Asiakkuus, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintaohjelmisto

Tutkielmassa tarkasteltiin asiakkuuteen ja sen hallintaan liittyviä seikkoja. Tutkielman pääongelmana oli selvittää, mitä on asiakkuudenhallinta. Lisäksi alaongelmina selvitettiin, mitä on asiakkuus ja miten sitä on mahdollista hallita asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla.

Tutkielman teoreettinen osa oli tutkimusotteeltaan käsiteanalyttinen. Siinä lähdemateriaalina käytettiin markkinoinnin ja psykologian alojen kirjallisuutta sekä Journal-artikkeleita. Empiirinen osuus oli kvalitatiivinen ja se suoritettiin haastattelemalla ohjelmistoja toimittavien yritysten SAPin ja Deloitten edustajia. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa mySAP asiakkuudenhallintaohjelmistosta ja sen hyödyntämisestä. Haastattelujen lisäksi empiirisen osan lähdeaineistona käytettiin Internetlähteitä ja ohjelmistovalmistajan tuottamaa materiaalia.

Teoreettisessa osassa tutkielmaa tarkasteltiin asiakkuuden ja asiakkuudenhallinnan käsitteitä. Asiakkuuden rakentumisprosessin lisäksi tarkasteltiin asiakkuuteen liittyviä merkittäviä muuttujia, kuten sitoutumista, luottamusta ja tyytyväisyyttä.

Asiakkuudenhallintaan esiteltiin viisi eri näkökulmaa ja lopuksi näiden pohjalta luotiin käsitteelle synteesimääritelmä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän luomisprosessista esiteltiin sen eri vaiheet ja tarkasteltiin asiakkuudenhallintaprojektien epäonnistumistekijöitä. Asiakkuudenhallinnan sovelluksista tarkasteltiin kanta-asiakkuutta ja sen kannattavuutta yrityksen näkökulmasta. Lisäksi käytiin läpi tietokantapohjaisen asiakkuudenhallinnan toiminta, data warehousen ja data miningin merkitys asiakkuudenhallinnassa sekä tietosuojalain asettamat rajoitukset tietojen keräämiselle ja hyödyntämiselle.

Empiirisessä osassa mySAP-ohjelmiston analysoinnissa keskityttiin sen sisältämiin analysointiominaisuuksiin. Ohjelmistovalmistajien edustajia haastattelemalla saatiin lisävalaistusta siihen, millä perusteella yritykset valitsevat ohjelmiston analysointiominaisuuksia ja miten yritykset hyödyntävät asiakkuudenhallintaohjelmistoja. Analysointityökalujen valintaa käsiteltäessä tuli esiin, että Suomessa tekninen näkökulma on hallitseva. Ohjelmistojen hyödyntäminen on puolestaan vielä melko suppeaa ja yleisimmin niitä käytetään segmentointiin. Tutkimuksen perusteella voitiin kuitenkin todeta, että asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa teoriassa laajat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan tehostamiseen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja käytetyt lähteet	7
1.4	Aikaisemmin tehty tutkimus	7
1.5	Keskeisten käsitteiden määritelmät	8
1.6	Tutkielmaraportin eteneminen	11
2	ASIAKKUUDEN RAKENTUMINEN JA ASIAKKUUTEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT	12
2.1	Suhdemarkkinoinnin käsitteen määritelmä	12
2.2	Asiakkuuden rakentumisprosessi	13
2.2.1	Tietoisuus	13
2.2.2	Tutkiminen	13
2.2.3	Laajeneminen	16
2.2.4	Sitoutuminen	17
2.2.5	Hajoaminen	18
2.3	Asiakkuuteen liittyvät muuttajat	19
2.3.1	Morganin ja Huntin malli	19
2.3.2	Suhteeseen sitoutuminen	21
2.3.3	Luottamus	22
2.3.4	Mallin muut muuttajat	23
2.3.5	Tyytyväisyys	29
2.4	Asiakkuus kuluttajamarkkinoilla	30
3	ASIAKKUUDENHALLINNAN TEORIA JA TOTEUTTAMINEN	33
3.1	Johdanto	33
3.2	Viisi näkökulmaa asiakkuudenhallintaan	34
3.2.1	Asiakkuudenhallinta prosessina	36
3.2.2	Asiakkuudenhallinta strategiana	36
3.2.3	Asiakkuudenhallinta filosofiana	37
3.2.4	Asiakkuudenhallinta kyvykkyytenä	38
3.2.5	Asiakkuudenhallinta teknologiana	39
3.2.6	Määritelmien synteesi	40
3.3	Winerin asiakkuudenhallintamalli	41
3.4	Asiakkuudenhallintaprojektien sudenkuopat	45
3.5	Kanta-asiakkaat ja tuottavuus	47
3.5.1	Kanta-asiakkuutta kohtaan esitetty kritiikki	48
3.5.2	Kanta-asiakkuudesta tehty empiirinen tutkimus	49
3.6	Tietokantapohjainen asiakkuudenhallinta	53
3.7	Data warehouse	54
3.8	Data mining	55
3.8.1	Data mining-metodologia	56
3.8.2	Yleisimpien data mining-työkalujen esittely	57
3.9	Tietosuoja	63

4	mySAP-ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTON ANALYYSI.....	65
4.1	Empiirisen osan toteutus	65
4.2	Yritysesittelyt	67
4.2.1	SAP AG.....	67
4.2.2	Deloitte.....	68
4.3	mySAP-asiakkuudenhallintaohjelmisto	69
4.4	Analyttinen asiakkuudenhallinta mySAP-ohjelmistossa	69
4.5	mySAP-ohjelmiston analysointiominaisuudet	70
4.5.1	Asiakasanalyysit.....	71
4.5.2	Markkinointianalyysit	72
4.6	Data warehouse ja data mining ominaisuudet.....	73
4.7	Asiakkuudenhallintaohjelmiston hankinta ja käyttö	74
4.7.1	Ohjelmiston hankintaperusteet.....	74
4.7.2	Järjestelmän rakentamisprosessi	75
4.7.3	Analysointityökalujen valinta	76
4.7.4	Asiakkuudenhallintaohjelmistojen hyödyntäminen yrityksissä.....	77
5	LOPUKSI	79
5.1	Yhteenveto	79
5.2	Päätelmät	82
5.3	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	83
	Lähdeluettelo	84

LIITE 1	Haastattelupohja Arja Uusitalo	89
LIITE 2	Haastattelupohja Petri Salo ja Anneli Nyman.....	91

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Suhdemarkkinoinnin avainvälittäjämuuttujamalli	20
Kuvio 2.	Winerin asiakkuudenhallintamalli	41
Kuvio 3.	Asiakasvuorovaikutuksen määrä ja laatu	42
Kuvio 4.	Segmentointiluonnos postimyyntiyrityksen asiakaskunnasta	50
Kuvio 5.	Miten tietokantapohjainen asiakkuudenhallinta toimii	53
Kuvio 6.	mySAP CRM-ratkaisun komponentit	69
Kuvio 7.	Analyttisen asiakkuudenhallinnan kyvykkyydet SAPin mukaan	70

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Hallitsevat näkökulmat asiakkuudenhallintaan	35
Taulukko 2.	Laajasti tulkitun data miningin prosessit	56
Taulukko 3.	Yleisimmät data mining-työkalut	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Asiakkuudesta ja sen hallinnasta on tullut yrityksille haaste, johon vastatakseen tarvitaan muutakin kuin riittävästi markkinointieuroja ja asiakkuudenhallintaohjelmisto. Asiakassuhteita ei rakenneta hetkessä, eikä myöskään asiakkuudenhallinta ole hetken mielijohteesta toteutettavissa oleva ilmiö. Se vaatii onnistuakseen aidon kiinnostuksen asiakkaasta ja tämän tarpeista, sekä halun pyrkiä vastaamaan näihin tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat muutaman viime vuoden aikana yleistyneet huomattavasti suomalaisessa liike-elämässä. Erityisen voimakkaasti kanta-asiakasjärjestelmät hallitsevat vähittäistavarakauppaa. Kolmella suurimmalla suomalaisella toimijalla Keskolla Plussa, S-ryhmällä Bonus ja E-liikkeellä YkkösBonus on jokaisella oma kanta-asiakaskorttiin ja sen käyttöön perustuva järjestelmänsä, jonka tarkoituksena on sitouttaa kuluttaja ketjun asiakkaaksi.

Kanta-asiakasjärjestelmien tarkoituksena on sitouttamisen lisäksi kerätä mahdollisimman paljon tietoa kuluttajasta ja hänen ostokäyttäytymisestään tulevan päätöksenteon tueksi. Hypoteesin mukaan, mitä paremmin kuluttaja tunnetaan, sitä paremmin voidaan kohdentaa markkinointiviestintää ja edelleen saada kuluttaja toimimaan markkinoijan haluamalla tavalla.

CRM (Customer Relationship Management) -ohjelmistojen käyttöönoton yhtenä tärkeimmistä motiiveista niin kuluttajamarkkinoinnin (business to consumer) kuin yritysmarkkinoinnin (business to business) puolella voidaan nähdä asiakaskunnan seulonta sekä kannattavien että kannattamattomien asiakkaiden löytämiseksi. Tämän lisäksi CRM:n avulla pyritään yrityksen tietokantojen sisältämää informaatiota hyödyntäen pääsemään lähemmäs asiakasta – ymmärtämään ja ennakoimaan hänen tarpeitaan. Kuluttajamarkkinoinnissa tämä tapahtuu yrityksen tietokantojen sisältämiä tietoja ana-

lysoimalla, jolloin on mahdollista hyödyntää ”piilotettua” tietoa, joka saadaan esille kerättyä dataa havainnoimalla ja analysoimalla.¹

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielmani pääongelmina on selvittää, mitä on asiakkuudenhallinta. Alaongelmina haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on asiakkuus?
- Miten asiakkuutta hallitaan CRM-ohjelmiston avulla?

Tutkielmani on rajattu siten, että sen teoriaosa käsittelee asiakkuudenhallintaa ja asiakkuutta siten, että näkökulmana on pyritty pitämään kuluttajamarkkinointia. Mikäli tekstissä ei ole erikseen annettu ymmärtää asian koskevan vain kuluttajamarkkinointia tai yritysmarkkinointia, tarkoitetaan sen pätevän molemmissa. Tämä rajaamattomuus johtuu siitä, että sama rajaamattomuus on tullut vastaan myös tutkielmaan käytetyssä lähdeaineistossa. Kuluttajamarkkinoinnin valitseminen tutkielman näkökulmaksi on tehty sillä perusteella, että kuluttajamarkkinoinnissa kuluttajien heterogeenisyydestä johtuen asiakkuudenhallinnan voidaan olettaa kohtaavan vieläkin suuremmat haasteet kuin yritysmarkkinoinnissa.

Empiirisessä osassa esitellyt ohjelmistotoimittajat ja heidän asiakkaansa toimivat luonnollisesti yritysmarkkinoinnin puolella. Koska teoriaosan näkökulmana on kuluttajamarkkinointi, ohjelmistotuottajia on pyydetty vastauksissaan pitämään mielessään erityisesti sinne soveltuvat ratkaisut. Esimerkkiohjelmistoa esiteltäessä ei rajausta eri suuntausten välillä ole erikseen tehty, sillä toimitettavat ohjelmistot toimivat peruseriaatteiltaan samalla tavalla olivatpa loppukäyttäjän asiakkaat sitten yksityishenkilöitä tai yrityksiä.

Asiakkuudenhallinta on laaja-alainen ilmiö ja tämän työn tarkoituksena on tarkastella sitä yleisellä tasolla. Niinpä esimerkiksi sellaiset termit kuin ECRM (Enterprise Customer Relationship Management), PMR (Partner Relationship Management), cCRM

¹ Chye, K. H. & Gerry, C. K. L., 2002, 2–3

(Collaborative CRM), SRM (Supplier Relationship Management) ja mCRM (Mobile CRM) eivät kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja käytetyt lähteet

Tutkielman teoreettisen osan tutkimusote on käsiteanalyttinen. Käsiteanalyttisessä tutkimusotteessa tarkoituksena on käsitejärjestelmien konstruoiminen.² Teoreettisen osan lähdeaineisto koostuu markkinoinnin ja psykologian alojen kirjallisuudesta ja Journal-artikkeleista sekä Internetlähteistä.

Empiirisen osan tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimus³ ja se on toteutettu haastattelemalla syksyn 2003 ja kesän 2004 välisenä aikana kahden eri ohjelmistotoimittajan edustajia. Haastattelujen lisäksi empiirisessä osassa lähdemateriaalina on käytetty Internetlähteitä ja ohjelmistovalmistajan tuottamaa materiaalia.

1.4 Aikaisemmin tehty tutkimus

Dwyer, Schurr ja Oh loivat tutkimuksessaan ostajan ja myyjän välisen suhteen kehityksen prosessimallin.⁴ Mallin pohjana on Levittin esittelemä avioliittoanalogia, jossa yhteistyösuhde ostajan ja myyjän välillä nähdään niiden välisenä ”avioliittona”.⁵ Tynan on kritisoinut kyseisen avioliittoanalogian käyttöä. Hänen mielestään se tarjoaa liian rajoituneen näkemyksen ostajan ja myyjän välisistä suhteista.⁶ Kriittikistä huolimatta Dwyerin, Schurrin ja Ohn mallia käytetään edelleen yleisesti kuvaamaan ostajan ja myyjän välistä suhdetta.

Luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä vaihtosuhteen syntymisessä ja kehittämisessä ovat tutkineet Morgan ja Hunt. Heidän tulkintansa mukaan suhteen syntymiselle ja kehittymiselle tärkeimmät tekijät ovat luottamus ja sitoutuminen.⁷ Sharma ja Patterson

² Näsi, J., 1983, 39

³ Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003, 122-123

⁴ Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S., 1987

⁵ Levitt, T., 1986

⁶ Tynan, C., 1997

⁷ Morgan, R. M. & Hunt, S. D., 1994

ovat tutkineet, miten olosuhteiden muuttuminen vaikuttaa luottamukseen ja tyytyväisyyteen ja sen kautta suhteeseen sitoutumiseen asiantuntijapalveluiden kontekstissa.⁸

Asiakkuudenhallinta on ilmiönä moniulotteinen ja sitä koskeva tutkimus on suuntautunut usealle eri taholle, joten yhtenäisen määritelmän luominen asiakkuudenhallinnalle on osoittautunut mutkikkaaksi tehtäväksi. Zablah, Bellenger ja Johnston ovat tarkastelleet tutkimuksessaan erialaisia tulkintoja asiakkuudenhallinnan sisällöstä ja pyrkineet muokkaamaan niiden pohjalta yhdistävän määritelmän ilmiölle.⁹

Asiakkuudenhallinnassa merkittävä tavoite on yrityksen tuottavuuden parantaminen asiakkuuksien kannattavuutta parantamalla. Dowling ja Uncles ovat tarkastelleet kanta-asiakasohjelmien kannattavuutta teoreettisesti.¹⁰ Reinartz ja Kumar ovat tutkineet kanta-asiakkuuden kannattavuuteen yhdistettyjä hypoteeseja empiirisesti mm. tilanteessa, jossa osapuolten välillä ei ole sitovaa sopimussuhdetta.¹¹

Useat tutkijat ovat keskittyneet tarkastelemaan asiakkuudenhallintaprojektien onnistumisten ja epäonnistumisten syitä. Esimerkiksi Wilson, Daniel ja McDonald sekä Hasan ovat määritelleet asiakkuudenhallinnalle merkittäviä onnistumistekijöitä¹² ja Rigby, Reichheld ja Schefter ovat puolestaan nimenneet neljä merkittävintä syytä asiakkuudenhallintaprojektien epäonnistumiseen¹³.

1.5 Keskeisten käsitteiden määritelmät

Asiakkuudella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia. Se ”koostuu asiakas kohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa”¹⁴. Asiakkuus-, asiakassuhde- ja vaihdantasuhde-termejä käytetään jatkossa toistensa synonyymeinä.

⁸ Sharma, N. & Pattersson, P. G., 2000

⁹ Zablah, A. R., Bellenger, D.N. & Johnston, W. J., 2004

¹⁰ Dowling, G. R. & Uncles, M., 1997

¹¹ Reinartz, W. J. & Kumar V., 2000

¹² Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M., 2002; Hasan, M., 2003

¹³ Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Schefter, P., 2002

¹⁴ Storbacka, K. & Lehtinen, J. L., 1997, 15

Tässä työssä **asiakas** ja **kuluttaja** on määritelty toisistaan eroaviksi termeiksi. Asiakkaalla tarkoitetaan yritykseltä ostanutta, kuluttaja-termillä puolestaan viitataan koko markkinoiden potentiaaliseen ostajajoukkoon - niin jo ostaneisiin asiakkaisiin kuin potentiaalisiin asiakkaisiinkin.

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen ja sen asiakkaiden (joko yksityishenkilöiden tai yritysten) asiakkuuksien hoitamista siten, että asiakkuus tuottaa molemmille osapuolille mahdollisimman suuren hyödyn.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä jaetaan usein kahteen osaan, operatiiviseen ja analyttiseen. Toimivan asiakkuudenhallintajärjestelmän kannalta kummankin osan toimivuus on olennaisen tärkeää.

Operatiivinen asiakkuudenhallinta käsittää ne yritystoiminnan alueet, joilla suorat asiakaskontaktit tapahtuvat. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi. Kontaktit voivat suuntautua asiakkaalta yritykseen tai päinvastoin. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan puolella asiakaskontaktit tapahtuvat eri välineiden avulla, joita ovat mm. puhelinpalvelu, www-sivut, sähköposti ja faksi. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tehostaa yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita palvelun optimoimista asiakkaan näkökulmasta.¹⁵

Operatiivisen puolen tarkoituksena on integroida asiakkaiden kohtaamispisteet analyttisten toimintojen kanssa.¹⁶ Operatiivinen puoli voi koostua puhelinkeskuksesta, www-sivuista, asiakaspalvelusta, tuotetuesta tai kanta-asiakasohjelmasta, joiden tarkoituksena on auttaa asiakkuuksien hallinnassa.¹⁷

Analyttisellä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan operationaalisen CRM:n tasolla tapahtuvien asiakaskontaktien ymmärtämistä. Analyttinen CRM vaatii teknologiapoh-

¹⁵ Dyché, J., 2002, 13

¹⁶ Gefen, D. & Ridings, C. M., 2002, 50

¹⁷ Dowling, G., 2002, 87–88

jaisia ratkaisuja asiakasinformaation muokkaamisen ja prosessoimisen kautta tehtäviä analyysejä varten.¹⁸

Data mining (tiedon louhinta) on menetelmä, joka käyttää kehittyneitä tilastollisia prosesseja tai keinoälyyn pohjautuvia algoritmeja käyttökelpoisten trendien ja toimintamallien löytämiseksi yrityksen tietokantojen sisältämästä tiedosta.¹⁹

Data warehouse (tietovarasto) on kokoelma eheää tietoa, jota käytetään päätöksenteon tukena. Yleensä se on tallennusjärjestelmä yksityiskohtaista asiakastietoa varten, joka on peräisin erilaisista järjestelmistä yrityksen sisällä. Tietovarastoratkaisun tarkoituksena on tarjota yhdenmukainen kuva organisaation liiketoiminnasta.²⁰

Tietokoneohjelma on suunnitelma tai automaatio ongelman ratkaisemiseksi tietokoneella. Prosessointi voi sisältää symbolisen konekielenkääntäjän, käännohjelman, tulkkiohjelman tai kääntäjän käyttämisen ohjelman suorittamiseksi. Ohjeiden tapahtumaketju voi sisältää tietokonekielen lauseita ja tarpeellisia ilmoituksia. Tietokoneen käyttämää ohjeiden tapahtumaketjua voidaan käyttää tietyn työn tekemiseen tai ongelman ratkaisemiseen sekä ohjelmien suunnitteluun, kirjoittamiseen ja testaamiseen.²¹

Ohjelmisto on joukko tietokoneohjelmia, toimintosarjoja ja tiedon prosessointiin liittyviä operaatioita esimerkiksi käännohjelmia, kirjastorutiineita, manuaaleja ja sähköisiä kytchentäkaavioita. Se on (yleensä) kopiosuojattua informaatiota, joka voi tarjota ohjeita tietokoneille, tietoa dokumentointiin, ääntä, kuvaa ja musiikkia viihde- tai opetustarkoituksiin.²²

¹⁸ Dyché, 2002, 13–14

¹⁹ Chye & Gerry, 2002, 3

²⁰ Dyché, 2001, 291

²¹ Atis telecom glossary 2000, [<http://www.atis.org/tg2k>], luettu 20.10.2005

²² Atis telecom glossary 2000, [<http://www.atis.org/tg2k>], luettu 20.10.2005

1.6 Tutkielmaraportin eteneminen

Johdantokappaleen jälkeen siirrytään käsittelemään asiakkuutta. Suhdemarkkinoinnin käsitteen määrittelyn jälkeen käydään läpi asiakkuuden rakentumisprosessi, jonka jälkeen tarkastellaan suhteeseen vaikuttavia erilaisia muuttujia kuten luottamusta ja sitoutumista.

Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan lähemmin asiakkuudenhallinnan käsitettä viiden eri näkökulman avulla. Seuraavaksi esitellään yksi asiakkuudenhallinnan prosessimalli ja tarkastellaan asiakkuudenhallintaprojektien epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen käydään läpi tietokantapohjaisen asiakkuudenhallinnan toimiminen ja tarkastellaan analyttisen asiakkuudenhallinnan kannalta olennaisia tekijöitä tiedon louhintaa ja tietovarastoratkaisua. Lisäksi käsitellään tietosuojan asettamia rajoituksia asiakastietojen hyödyntämiselle.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan, jossa analysoidaan asiakkuudenhallintaohjelmiston sisältämiä ominaisuuksia. Lisäksi tarkastellaan ohjelmiston loppukäyttäjän osallistumista ohjelmiston rakentamiseen ja analyttisten ominaisuuksien valintaan ja sekä ohjelmistojen hyödyntämiseen liittyviä asioita ohjelmistojen toimittavien yritysten näkökulmasta.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta ja esitellään keskeiset tulokset ja päätelmät. Lopuksi pohditaan tutkielman heikkouksia ja vahvuuksia sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 ASIAKKUUDEN RAKENTUMINEN JA ASIAKKUUTEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT

2.1 Suhdemarkkinoinnin käsitteen määritelmä

Berryn markkinoinnin teoriaa muovaava tutkimus vuodelta 1983²³ antoi alkusysäyksen suhdemarkkinoinnin (Relationship Marketing) tutkimukselle laajemmalti. Suhdemarkkinointi kuuluu osana kehittyvään ”verkostoparadigmaan”, joka näkee globaalien kilpailun ilmenevän enenevässä määrin yrityksistä muodostuvien verkostojen välillä.²⁴

Morgan ja Hunt esittelevät työssään erilaisia suhdemarkkinoinnin määritelmiä, joiden sisältö vaihtelee usein sen mukaan, mikä markkinoinnin näkökulma on kyseessä. Esimerkiksi palvelujen markkinoinnin yhteydessä Berry määrittelee suhdemarkkinoinnin siten, että se ”houkuttelee, ylläpitää ja – monipalveluorganisaatioissa – lisää asiakassuhteita”. Myöhemmin yhdessä Parasuraman kanssa hän määrittelee käsitteen seuraavasti: ”suhdemarkkinointi käsittää asiakassuhteiden houkuttelun, kehittämisen ja säilyttämisen”. Teollisen markkinoinnin puolella Jackson on määritellyt suhdemarkkinoinnin markkinoinniksi, joka suuntautuu vahvojen ja kestävien suhteiden muodostamiseen yksittäisten asiakkaiden kanssa.²⁵

Morgan ja Hunt ovat puolestaan halunneet hylätä käsitteen määrittelyssä eri toimialojen siihen vaikuttavat elementit ja ovat laatineet yleisesti pätevän suhdemarkkinoinnin määritelmän: ”Suhdemarkkinointi viittaa kaikkiin markkinoinnin toimenpiteisiin, jotka on suunnattu menestyksekkäiden vaihdantasuhteiden perustamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen.”²⁶ Tässä tutkimuksessa suhdemarkkinoinnista käytetään edellistä Morganin ja Huntin kehittämää määritelmää, sillä yleisenä määritelmänä se ei rajoitu vain jollekin tietylle markkinoinnin alueelle.

²³ Berry, L. L., 1983.

²⁴ Morgan & Hunt, 1994, 20

²⁵ Morgan & Hunt, 1994, 21

²⁶ Morgan & Hunt, 1994, 22

2.2 Asiakkuuden rakentumisprosessi

Ostajan ja myyjän välisen suhteen kehittymistä käsitteleviä malleja on useita. Halisen tutkimuksessa esitellään useita malleja ja viitekehyksiä, jotka käsittelevät asiakkuuden kehittymistä. Tutkimuksessa on muutamia mainitakseni käsitelty Guillet de Monthouxn, Fordin, Frazierin, Wilsonin ja Mummalanenin sekä Dwyerin, Schurrin ja Ohn mallit.²⁷

Tässä tutkielmassa asiakkuuden muodostumisprosessia tarkastellaan esittelemällä Dwyerin, Schurrin ja Ohn malli ostajan ja myyjän välisen suhteen kehittymisestä. Mallissa suhteen muodostumisen oletetaan tapahtuvan viiden vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat tietoisuus, tutkiminen, laajeneminen, sitoutuminen ja viimeisenä hajoaminen.²⁸ Vaikka mallissa käytettyä avioliittoanalogiaa on kritisoitu, on Dwyerin, Schurrin ja Ohn mallin valinta perusteltua. Heidän tutkimukseensa on alan julkaisuissa laajalti viitattu ja näin ollen sen voidaan tulkita olevan myös laajalti hyväksytty.

2.2.1 Tietoisuus

Ensimmäisenä vaiheena Dwyerin, Schurrin ja Ohn suhteen kehittymisen prosessimallissa on tietoisuus. Tietoisuusvaiheessa osapuoli A tunnistaa osapuolen B mahdolliseksi vaihdantakumppaniksi. Tietoisuuden syntymistä edistää, mikäli osapuolet sijaitsevat fyysisesti lähellä tai mikäli niiden tuotteet ovat tunnettuja. Tässä vaiheessa ei vielä ole varsinaista vuorovaikutusta osapuolten välillä ja oman houkuttelevuuden lisäämiseksi tehtävät toimet ovat vielä yksipuolisia.²⁹

2.2.2 Tutkiminen

Tietoisuusvaihetta seuraa tutkiminen, jolla tässä tarkoitetaan vaihtosuhteen etsimis- ja kokeiluvaihetta. Tällöin potentiaaliset kumppanukset ensin arvioivat velvollisuuksia, hyötyjä ja haittoja ja vaihdon mahdollisuutta. Tutkimusvaihe voi myös sisältää koeosto-

²⁷ Halinen, A., 1994, 22–26

²⁸ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 15

²⁹ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 15–16

jen suorittamisista. Vaihe voi olla hyvin lyhyt tai se voi sisältää pidennetyn jakson testaamista ja arvioimista.³⁰

Tutkimisvaiheen suhde on hyvin hauras, koska siihen on uhrattu vähän voimavaroja eikä keskinäistä riippuvuussuhdetta juuri ole. Näin ollen alkuvaiheessa oleva suhde on helppo lopettaa. Tutkimisvaihe voidaan edelleen jakaa viiteen alavaiheeseen, joita ovat vetovoima, viestintä ja neuvottelut, voimankäyttö ja oikeus, normien muodostaminen ja odotusten kehitys.³¹

Vetovoima. Vetovoima on tutkimisvaiheen aloittava tapahtuma. Se on seurausta siitä hyötyjen ja kustannusten tasosta, jonka osapuolet saavuttavat yhteistoiminnallaan ja joka ylittää tietyn minimitason. Hyödyt ovat joko aineellisia tai aineettomia, kustannukset puolestaan käsittävät taloudelliset- tai sosiaaliset esteet.³²

Ihmisten välisestä vetovoimasta kirjoitetussa aineistossa päähuomio vetovoiman synnystä on annettu hyödyille. Hyödyt voivat johtua samankaltaisuuksista uskomuksissa, arvoissa tai persoonallisuudessa tai täydentävästä varallisuudesta kuten rahasta, tiedosta, palveluista, pätevyydestä ja statuksesta, jotka vaikuttavat myönteisesti hyötyjen ja haittojen tulkintaan. Hyöty voi olla myös saatu maksu tai tuotteesta saatu hyöty.³³ Saavutettujen hyötyjen voidaan olettaa toimivan myös yritysten välisen vetovoiman ja yrityksen ja kuluttajan välisen vetovoiman suurimpana motivaattorina. Ellei asiakkuudesta ole odotettavissa hyötyä molemmille osapuolille, on epätodennäköistä, että sen synnyttämiseen tai kehittämiseen uhrataan voimavaroja.

Viestintä ja kaupanteko. Kaupanteolla tarkoitetaan prosessia, jossa vastustusta kohdattaessa osapuolet määrittelevät uudelleen keskinäiset velvollisuudet, hyödyt ja taakat. Halu neuvotteluun voi olla merkittävä signaali siitä, että potentiaalinen vaihtokumppani näkee todennäköistä arvoa vaihtokumppanuudessa.³⁴

³⁰ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

³¹ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

³² Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

³³ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

³⁴ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

Kehittyvissä suhteissa on usein havaittavissa jonkinasteista haluttomuutta aloittaa kaupankäynti, ja aluksi osapuolet pyrkivät antamaan vihjeitä omista mieltymyksistään. On myös mahdollista, että ne kerrotaan neuvottelukumppanille suoraan ja samalla osoitetaan kiinnostusta kumppanin tavoitteita kohtaan. Kysymysten ja vastausten avulla kumppanit muodostavat vuorotteluprosessin, jonka avulla vuorovaikutuksesta tulee helpompaa. Oppiakseen tuntemaan toisiaan paremmin osapuolet saattavat yrittää paljastaa itsestään tiettyjä asioita, esimerkiksi tarpeitaan tai voimavarojaan. Jotta orastava suhde voi kestää, molempien osapuolten on toimittava samalla tavalla.³⁵ Luottamuksen osoittaminen helpottaa luonnollisesti omalta osaltaan asiakkuuden muodostumista, sillä se toimii molemmille osapuolille merkinä siitä, että asiakkuuteen ollaan valmiita panostamaan puolin ja toisin.

Dwyer, Schurr ja Oh olettavat, että varsinaista suhdetta on vaikea muodostaa ilman molempipuolista viestintää haluista, lopputuloksista, panoksista ja tärkeysjärjestyksistä.³⁶

Voimankäyttö ja oikeus. Teoriassa kaupankäynnin ja voimankäytön voidaan argumentoida olevan toisistaan erilliset prosessit, mutta käytännössä ne liittyvät oleellisesti toisiinsa. Voima on helppo käsittää kyvyksi saavuttaa haluttu vaikutus tai lopputulos. Voima voi tulla ilmi esimerkiksi siten, että toinen osapuoli on riippuvainen toisen osapuolen arvokkaista voimavaroista. Niille on vaikeaa löytää korvaava vaihtoehto, ja siten voimakkaampi osapuoli voi pakottaa heikomman hyväksymään sille epäedullisia ehtoja.³⁷ Esimerkiksi pankin ja kuluttajan välisessä suhteessa kuluttajan asema on monessa tilanteessa alisteinen ja vaikutusmahdollisuudet pankin suuntaan ovat vähäiset.

Voimankäyttötilanteet voidaan jakaa oikeudenmukaisiin ja epäoikeudenmukaisiin. Oikeudenmukaisessa tilanteessa alisteisessa asemassa oleva suostuu toisen osapuolen asettamiin ehtoihin yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Epäoikeudenmukaisessa tilanteessa voimakkaampi osapuoli kontrolloi tai vaikuttaa heikomman osapuolen toimiin ilman tämän hyväksyntää, vastoin sen tahtoa tai ilman sen ymmärtämystä saavuttaakseen omat tavoitteensa.³⁸

³⁵ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 16

³⁶ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 17

³⁷ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 17

³⁸ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 17

Normien muodostaminen. Säännöt, ohjeet ja standardit, jotka kuuluvat vaihtosopimukseen, muovautuvat tutkimisvaiheessa. Dwyer, Schurr ja Oh lainaavat tutkimukseensa Lipsetin määritelmää normeista, jonka mukaan ne ovat ”odotettuja käyttäytymismalleja”. Normit tarjoavat suuntaviivat alustaville tiedusteluille potentiaalisten osapuolten välillä, ja niiden avulla vaihtosuhdetta synnyttävät kumppanit aloittavat perussääntöjen muokkaamisen tulevaa vaihdantaa varten. Uuden vaihtosuhteen osapuolten aloittaessa toimintaansa yhdessä ja vaihtaessa hyötyjä ne samalla muodostavat normeja, joita ei ole ollut olemassa ennen kanssakäymistä.³⁹

Odotusten kehitys. Suhteeseen liittyvät odotukset sisältävät eturistiriidat sekä yksimielisyyden ja hankaluuksien tulevaisuudennäkymät. Nämä odotukset voivat joko vahvistaa tai heikentää sopimuksenmukaista uskollisuutta.⁴⁰

Luottamus on tärkeä tekijä yritettäessä ymmärtää odotuksia yhteistyölle ja suunnittelulle vaihtosopimuksessa. On myös esitetty, että luottamus vaikuttaa henkilöiden- ja organisaatioiden väliseen käyttäytymiseen enemmän kuin mikään muu yksittäinen tekijä. Esimerkiksi yrityspuolen ostamista käsitelleessä tutkimuksessa havaittiin, että ostajan odotukset luottamuksesta ja neuvotteluasemasta vaikuttivat huomattavasti asenteisiin ja käyttäytymiseen senhetkistä toimittajaa kohtaan. Vähäinen luottamus kannusti negatiivisempiin asenteisiin, viestintään ja neuvottelukäyttämiseen.⁴¹

Nämä viisi alaprosessia ovat tärkeitä tutkimusvaiheen osatekijöitä. Ne tekevät molemmille osapuolille mahdolliseksi arvioida ja testata potentiaalisen kumppanin tavoitteiden yhteensopivuutta, rehellisyyttä ja suorituskykyä.⁴²

2.2.3 Laajeneminen

Laajenemisella tarkoitetaan vaihtokumppaneiden saavutettujen hyötyjen jatkuvaa lisääntymistä sekä kumppaneiden välistä lisääntyvää keskinäistä riippuvuutta. Edellä tutkimusvaiheen yhteydessä käsitellyt suhteen kehittymisen viisi alavaihetta vaikuttavat

³⁹ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 17–18

⁴⁰ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

⁴¹ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

⁴² Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

myös laajenemisvaiheessa. Ratkaiseva ero on se, että luottamukselle ja yhteiselle tyytyväisyydelle luotu perusta tutkimusvaiheessa johtaa laajenemisvaiheessa lisääntyvään riskinottoon kumppanien välillä. Tästä syystä keskinäisen riippuvuuden laajuus ja syvyys lisääntyvät.⁴³

Dwyer, Schurr ja Oh lainaavat Frazieria, jonka mukaan laajenemisprosessi johtuu osapuolten välisestä tyytyväisyydestä toistensa suorituksiin ja aikaansaatuihin hyötyihin. Vaihdamman tulokset tutkimusvaiheessa toimivat testinä toisen osapuolen kyvystä ja halusta tuottaa tyytyväisyyttä.⁴⁴

2.2.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen on kaikkein edistynein muoto ostajan ja myyjän välisessä keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tässä yhteydessä sillä viitataan sellaiseen tarkkaan sisäiseen tai ulkoiseen sitoumukseen, jolla pyritään varmistamaan vaihdannan osapuolten välisen suhteen jatkuvuus. Tässä vaiheessa asiakkuuden syntyprosessia osapuolet ovat saavuttaneet vaihdannan kautta sellaisen tyytyväisyyden tason, joka käytännössä jättää ulkopuolelle muut mahdolliset samoja etuja tarjoavat vaihdantakumppanit. Osapuolet eivät sitoutumisesta huolimatta lakkaa huomioimasta muitakin vaihtoehtoja, mutta arviointia ei tehdä jatkuvasti. Tämä on yksi osoitus osapuolten välille kehittyneestä uskollisuudesta toisiaan kohtaan.⁴⁵

Dwyer, Schurr ja Oh lainaavat tutkimuksessaan Scanzonia, jonka mukaan sitoutumista voidaan mitata käyttämällä kriteereinä panostusta, pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Ensimmäinen tunnusmerkki sitoutumiselle on, että osapuolet varaavat yhteistoiminnalle suhteellisen korkeat panostukset. Osapuolet voivat vaihtaa merkittäviä taloudellisia-, viestinnällisiä- ja/tai tunnepohjaisia voimavaroja. Suhde itsessään voi sisältää tai olla sisältämättä pysyvyyttä. Siihen vaikuttavat vaaditut ympäröiviin olosuhteisiin liittyvät järjestelyt ja osanottajien halu tehdä niitä. Jatkuvuus puolestaan edellyttää, että osapuolet kykenevät näkemään vaihtosuhteesta saatavat hyödyt ja ennakoimaan ympäröivät

⁴³ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

⁴⁴ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

⁴⁵ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18

olosuhteet, jotka avustavat tehokkaan vaihdannan jatkumisessa. Kun tunnetaan nämä odotukset, osapuolet voivat sitoutua toisiinsa tavalla, joka kannustaa osapuolia jatkaamaan suhteeseen investoimista.⁴⁶

Sitoutumisen kolmas tekijä on se johdonmukaisuus, jolla panostukset vaihtosuhteeseen tehdään. Mikäli toisen osapuolen panostuksen taso vaihtelee, toisella osapuolella voi olla vaikeuksia arvioida vaihtosuhteen lopputuloksia. Epäjohdonmukaisuus kuvastaa ensin mainitun osapuolen alhaista sitoutumista ja johtaa siihen, että jälkimmäisen osapuolen luottamus vaihdannan lopputulokseen pienenee.⁴⁷

2.2.5 Hajoaminen

Monet tekijät voivat rasittaa vaihtosuhdetta. Näitä tekijöitä ovat vaihdannan kustannusten nousu, vähentyneet esteet vaihtoehtoisen kumppanin kanssa asioimiseen sekä muuttuneet henkilön tai organisaation tarpeet, jotka vaikuttavat saatujen hyötyjen arvostuksen alentumiseen.⁴⁸

Mikäli suhde on ollut jommankumman osapuolen taholta epätydyttävä, erityisesti vähentyneet esteet vaihtoehtoisen kumppanin kanssa asioimiseen ovat omiaan jouduttamaan vanhan asiakkuuden purkamista. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta esteen vähentämisestä on kesällä 2003 voimaan astunut uusi viestintämarkkinalaki⁴⁹, joka mahdollisti matkapuhelinnumeron säilyttämisen operaattorinvaihdon yhteydessä ja madalsi merkittävästi asiakkaiden kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa.

Suhteesta voi vetäytyä joko suoraan tai epäsuorasti. Suorassa vetäytymisessä osapuoli kertoo avoimesti halunsa lähteä suhteesta. Epäsuorassa menetelmässä toinen osapuoli yrittää irtautua suhteesta kertomatta aikeistaan suoraan. Jälkimmäisessä tapauksessa tavoitteena on irtautumisen lisäksi välttää loukkaamista toista osapuolta.⁵⁰ Epäsuoran

⁴⁶ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 18–19

⁴⁷ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 19

⁴⁸ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 19

⁴⁹ Viestintämarkkinalaki 23.5.2003/393

⁵⁰ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 20

menetelmän käytöllä saatetaan myös pyrkiä välttämään avointa konfliktia osapuolten välillä.

2.3 Asiakkuuteen liittyvät muuttujat

Asiakassuhteen ominaisuuksia käsitteleviä malleja ja viitekehyksiä on useita. Esimerkiksi yritysmarkkinoinnissa Anderson ja Narus ovat tarkastelleet valmistajan ja jakelijan välistä suhdetta.⁵¹ Kuluttajamarkkinoinnissa Sharma ja Patterson ovat luoneet käsitteellisen viitekehyksen sille, miten kahden merkittävän sitoutumiseen vaikuttavan edeltävän muuttujan luottamuksen ja tyytyväisyyden vaikutus vaihtelee johtuen olosuhteissa tapahtuvista muutoksista.⁵² Hocutt puolestaan on kehittänyt asiakkuuden purkautumista kuvaavan mallin.⁵³

Tässä työssä esitellään Morganin ja Huntin malli, johon on Dwyerin, Schurrin ja Ohn mallin tavoin alan jurnaaleissa erittäin laajalti viitattu ja siten on perusteltua valita se selventämään asiakkuuteen vaikuttavia tekijöitä.

2.3.1 Morganin ja Huntin malli

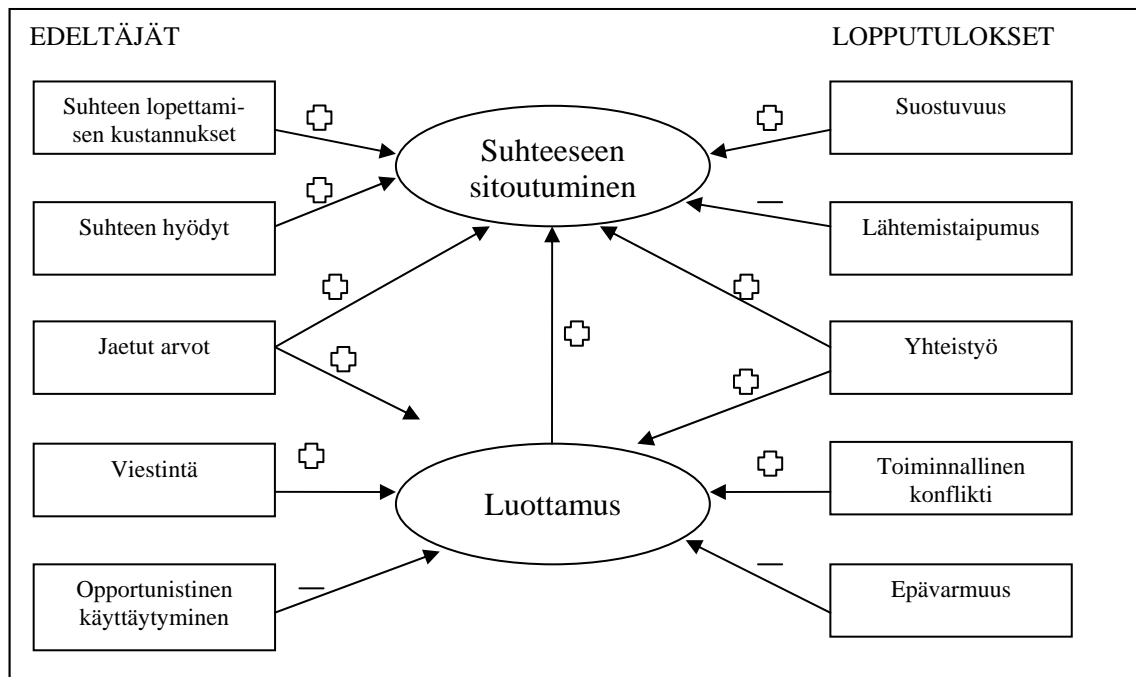
Suhteen syntyyn, kehittymiseen ja hajoamiseen vaikuttavat useat eri muuttujat. Morganin ja Huntin suhdemarkkinoinnin avainvälittäjämuuttujamallissa (Key Mediating Variable, KMV) kuviossa 1 keskitytään luottamuksen ja suhteeseen sitoutumisen väliseen yhteyteen. Tutkimuksessa esitettiin hypoteesi, jonka mukaan menestyksellinen suhdemarkkinointi vaatii suhteeseen sitoutumista ja luottamusta.⁵⁴

⁵¹ Anderson, J. C. & Narus, J. A., 1990

⁵² Sharma & Patterson, 2000

⁵³ Hocutt, M. A., 1998

⁵⁴ Morgan & Hunt, 1994, 20



Kuvio 1. Suhdemarkkinoinnin avainvälittäjämuuttujamalli⁵⁵

Mallin päärakenteita ovat suhteeseen sitoutuminen (jatkossa käytetään samasta ilmiöstä myös pelkkää termiä sitoutuminen) ja luottamus. Ne toimivat välittävinä muuttujina viiden edeltävän vaiheen (suhteen lopettamisen kustannukset, suhteen hyödyt, jaetut arvot, viestintä ja opportunistinen käyttäytyminen) ja viiden lopputuloksen (suostuvuus, lähtemistaipumus, yhteistyö, toiminnallinen konflikti ja epävarmuus) välillä.⁵⁶

Mallin testaamiseksi tutkijat asettivat 13, hypoteesia ja kuviossa näkyvät plus- ja miinusmerkit kuvaavat eri muuttujien välillä oletettua joko positiivista tai negatiivista yhteyttä. Tutkimusta varten kerättiin otos itsenäisistä autonrenkasjälleenmyyjistä.⁵⁷

Tutkimustuloksissa edeltäviä muuttujia koskevat hypoteesit pitivät paikkaansa yhtä yhdistelmää lukuun ottamatta (suhteen hyödyt – suhteeseen sitoutuminen). Lopputulosten osalta kaikki tutkijoiden asettavat hypoteesit pitivät paikkansa. Ne osoittivat suhteeseen sitoutumisen ja luottamuksen vaikuttavan merkittävästi muuttujiin, joiden on teoretisoitu olevan merkittäviä suhdemarkkinoinnin onnistumisen kannalta.⁵⁸ Se, ettei suhteen

⁵⁵ Morgan & Hunt, 1994, 22

⁵⁶ Morgan & Hunt, 1994, 22–23

⁵⁷ Morgan & Hunt, 1994, 27

⁵⁸ Morgan & Hunt, 1994, 29–30

hyödyillä ja suhteeseen sitoutumisella ollut oletettua positiivista yhteyttä, on melko yllättävä tulos.

2.3.2 Suhteeseen sitoutuminen

Sitoutumisen merkitys on havaittu ratkaisevaksi niin organisaatio- kuin ostokäyttäytymisenkin tutkimuksissa. Morgan ja Hunt määrittelevät suhteeseen sitoutumisen vaihtokumppanin luottamuksena siitä, että jatkuva suhde partnerin⁵⁹ kanssa on niin tärkeä, että maksimaaliset ponnistelut sen ylläpitämiseksi on taattava. Toisin sanoen sitoutunut osapuoli haluaa työskennellä sen vuoksi, että yhteistyösuhde jatkuu loputtomiin. Vaihtosuhteen osapuolet näkevät suhteeseen sitoutumisen avainkeinona saada itselleen arvokasta hyötyä ja näin ollen sitoutumista osana yhteistyösuhdetta pyritään ylläpitämään ja kehittämään.⁶⁰

Sitoutuminen voidaan jakaa tunnepohjaiseksi ja laskennalliseksi sitoutumiseksi ja esimerkiksi organisatorista sitoutumista tarkasteltaessa ne ovat myös yleisimmät tutkitut sitoutumisen muodot.⁶¹ Tunnepohjaisessa sitoutumisessa on kyse siitä, että osapuoli haluaa jatkaa suhdetta, koska se pitää toisesta osapuolesta ja kokee kumppanuuden miellyttäväksi. Tunnepuolen sitoutumista ovat tutkineet Morganin ja Huntin lisäksi mm. Anderson ja Weitz.⁶²

Kumar, Scheer ja Steenkamp tarkastelivat jälleenmyyjien ja jakelijoiden suhdetta ja oikeudenmukaista toimintaa osapuolten välillä sekä koetun itsenäisyyden vaikutusta jakeluportaan asenteisiin.⁶³ Andersonin ja Weitzin tutkimuksessa puolestaan tarkasteltiin sitoumusten käytön merkitystä sitoutumisen ylläpitämisessä.⁶⁴

Laskennallisessa sitoutumisessa puolestaan on kyse koetusta *tarpeesta* jatkaa suhdetta. Tällöin on kyseessä puhdas saavutettujen hyötyjen ja haittojen arviointi, jolloin mm.

⁵⁹ Partneri tarkoittaa tässä yhteydessä osapuolta, jonka kanssa yrityksellä on olemassa oleva yhteistyösuhde.

⁶⁰ Morgan & Hunt, 1994, 23

⁶¹ Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., 1990, 171–172

⁶² Gyeskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., Scheer, L. K. & Kumar, N., 1996, 304

⁶³ Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J-B. E. M., 1995a; Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J-B. E. M., 1995b

⁶⁴ Anderson, E. & Weitz, B., 1992

suhteen lopettamisen kustannukset nousevat esiin. Laskennallista sitoutumista on tutkittu vähemmän kuin tunnepohjaista sitoutumista. Gyeskens, Steenkamp, Scheer ja Kumar nostavat esiin Ganesanin ja Buchananin, jotka ovat tutkineet tunnepohjaista sitoutumista. He kuitenkin huomauttavat Ganesanin tutkimuksen pääasiassa keskittyvän kuvaamaan niitä ostajan saamia hyötyjä, jotka se saa pitkästä suhteesta myyjän kanssa. Varsinaisen tarve jatkaa suhdetta ei siis ole päähuomion kohteena.⁶⁵ Vaikka Buchanan ei tarkastele laskennallista sitoutumista empiirisesti hänen mukaansa on mahdollista, että vaihtosuhteessa oleva haluaa sitoutua suhteeseen, koska se pääsee hyötymään toisen osapuolen voimavaroista.⁶⁶

Organisaatiokäyttäytymisessä sitoutuminen yritykseen on todettu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisäävän heidän työmotivaatiotaan.⁶⁷ Tässä yhteydessä on mahdollista kyseenalaistaa Morganin ja Huntin tutkimustulos, jonka mukaan suhteen hyötyjen ja suhteeseen sitoutumisen välillä ei ole myönteistä yhteyttä. On oletettavaa, että työntekijää sitouttavat organisaatioon pääasiassa hänen suhteesta saamansa hyödyt, olivatpa ne sitten taloudellisia, kuten palkka tai henkisiä hyötyjä, kuten miellyttävä työilmapiiri. Morganin ja Huntin tutkimustulos voi myös johtua siitä, että heidän tutkimuksensa tarkastelee vain tunnepohjaista sitoutumista eikä laskennalliseen hyötyyn perustuva sitoutumista, mistä on kyse juuri työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa.

2.3.3 Luottamus

Morgan ja Hunt määrittelevät luottamuksen toisen osapuolen varmuutena siitä, että yhteistyökumppani on luotettava ja rehellinen. Heidän määritelmänsä mukailee pitkälti Moormanin, Zaltmanin ja Deshpanden määritelmää, jossa luottamus määritellään haluksi luottaa vaihdantakumppaniin, jota kohtaan tunnetaan luottamusta.⁶⁸

Pearcen mukaan kognitiivinen luottamus ja luottaminen⁶⁹ ovat mahdollisia vain siinä tapauksessa, että luottajalla on jonkinlainen varmuus toisen osapuolen käyttäytymisen ennustettavuudesta ja lisäksi hänellä on muita mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.⁷⁰

⁶⁵ Gyeskens, Steenkamp, Scheer & Kumar, 1996, 304-305; Ganesan, S., 1994

⁶⁶ Gyeskens, Steenkamp, Scheer & Kumar, 1996, 304-305; Buchanan, L., 1992

⁶⁷ Morgan & Hunt, 1994, 23

⁶⁸ Morgan & Hunt, 1994, 23; Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R., 1992, 315

⁶⁹ Luottamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön luottamusta johonkin asiaan.

Cowles lainaa Colemania, jonka mukaan luottamusta sisältävät tilanteet ovat alaluokka riskiä sisältäville tilanteille. Niillä tarkoitetaan tilanteita, joissa otettu riski riippuu toisen osapuolen suorituksesta.⁷¹ Keskittymällä koettuihin lopputuloksiin luottamus voidaan määritellä yrityksen uskoksi siihen, että toinen osapuoli tulee suorittamaan tekoja, joilla on yrityksen kannalta suotuisa lopputulos ja samaan aikaan toinen osapuoli ei tee sellaisia tekoja, joilla on epäsuotuisa lopputulos.⁷²

Vahva usko kumppaniin saattaa johtaa luottavaiseen toimintaan, jossa yritys asettaa itsensä alttiiksi niille mahdollisille tappioille, joita kumppanin toiminta aiheuttaa. Tappioista huolimatta luottamus toiseen osapuoleen on mahdollista säilyttää, mikäli yritys uskoo kumppanin tehneen ennalta odotetun teon, mutta epäsuotuisa lopputulos johtuu tekijöistä, joihin kumppani ei ole voinut vaikuttaa.⁷³

Morganin ja Huntin mielestä sitoutuminen ja luottamus ovat avainasemassa suhdemarkkinoinnissa, sillä ne kannustavat markkinoijia 1) tekemään yhteistyötä vaihtosuhdetumppaneiden kanssa suhteeseen tehtyjen investointien suojelemiseksi, 2) vastustamaan houkuttelevia lyhytaikaisia vaihtoehtoja pitkäaikaisia etuja tarjoavan nykyisen kumppanuussuhteen kustannuksella ja 3) näkemään potentiaaliset korkeita riskejä sisältävät toimenpiteet harkittuina ja uskomaan siihen, etteivät kumppanit toimi vain omaa etuaan tavoitellen. Kun sekä luottamus että sitoutuminen ovat olemassa, ne synnyttävät yhteistyökäyttäytymistä, joka edistää suhdemarkkinoinnin onnistumista.⁷⁴

2.3.4 Mallin muut muuttajat

Suhteen lopettamisen kustannukset. Suhdemarkkinoinnissa oletetaan yleisesti, että suhteen lopettamisesta aiheutuu vaihtokustannuksia osapuolelle, joka on irtisanottu yhteistyöstä sen joutuessa etsimään uutta yhteistyökumppania. Näitä kustannuksia vält-

⁷⁰ Pearce, W. B. 1974, 240

⁷¹ Cowles, D. L., 1997, 275

⁷² Anderson & Narus, 1990, 45

⁷³ Anderson & Narus, 1990, 45

⁷⁴ Morgan & Hunt, 1994, 22

tääkseen yritys saattaa olla valmis ylläpitämään myös epätyytyttävää suhdetta, joka puolestaan johtaa riippuvuussuhteeseen normaalin yhteistyösuhteen sijaan.⁷⁵

On kuitenkin mahdollista, että irtisanotulle kumppanille ei aiheudu kustannuksia suhteen vaihtamisesta. Näin tapahtuu, mikäli irtisanottu yritys päättää lopettaa sen liiketoiminta-alueen, jolla yhteistyötä tehtiin irtisanoneen osapuolen kanssa. Tämä päätös voi syntyä joko vapaaehtoisesti tai pakotettuna. Vaikka uutta yhteistyösuhdetta ei muodosteta ja näin ollen ei myöskään synny vaihtokustannuksia, suhteen lopettaminen aiheuttaa kustannuksia irtisanotulle osapuolelle. Niitä voivat aiheuttaa joko vastaavien potentiaalisten uusien kumppanien puute, suhteen purkamiskulut tai huomattavat vaihtokustannukset. Odotettavissa olevien lopettamiskustannusten takia jatkuvaa suhdetta yhteistyökumppanin kanssa pidetään tärkeänä, mikä omalta osaltaan synnyttää luottamusta suhteeseen.⁷⁶ On kuitenkin syytä pohtia, onko tällöin kyseessä oikea luottamus vai vain tyytyminen vallitseviin olosuhteisiin. Mielestäni alisteisessa asemassa oleva osapuoli tuskin tuntee luottamusta suhteeseen, vaan tyytyy olosuhteiden pakosta ylläpitämään suhdetta vaihdantakumppanin kanssa. Lopettamiskustannukset varmasti motivoivat pitämään suhdetta yllä, mutta koska kyseessä on kielteinen muuttuja, voidaan kyseenalaistaa sen ja luottamuksen syntymisen välinen yhteys.

Suhteen hyödyt. Suhdemarkkinoinnin teorian mukaan yhteistyökumppanin valinta voi olla ratkaiseva tekijä kilpailustrategiassa. Sellaiset kumppanit, jotka tuottavat ylivertaisia hyötyjä yritykselle, ovat luonnollisesti korkealle arvostettuja ja heidän kanssaan halutaan vakiinnuttaa, kehittää ja ylläpitää yhteistyösuhdetta. Ylivertaista hyötyä tuottava suhde eri liiketoiminnan ulottuvuuksissa, kuten tuotteen kannattavuudessa ja suorituskyvyssä, sekä asiakastytyväisyydessä, saa yrityksen sitoutumaan yhteistyösuhteeseen.⁷⁷

Olemassa olevan suhteen hyötyinä voivat olla myös varmuus siitä, että kaikilla on yhteiset tavoitteet ja roolit, suorituskyky, joka johtuu saavutetuista parannuksista ja varmuus vaihtosuhteen tehokkuudesta, joka perustuu luottamukseen.⁷⁸

⁷⁵ Morgan & Hunt, 1994, 24

⁷⁶ Morgan & Hunt, 1994, 24

⁷⁷ Morgan & Hunt, 1994, 24–25

⁷⁸ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 19

Konkreettisempia hyötyjä ostaja–myyjä-suhteessa voivat olla vähentynyt epävarmuus, johdettu riippuvuus, vaihdon tehokkuus ja sosiaalinen tyytyväisyys yhteistoiminnasta. Ennen kaikkea merkittävää on tehokkaan kommunikaation ja yhteistyön avulla mahdollisuus saada yhteisiä ja yksilöllisiä hyötyjä.⁷⁹

Yritykset, jotka saavat yliveraisia etuja kumppanuudesta (muihin vaihtoehtoihin verrattuna) sellaisilla mittareilla kuin tuotteen tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja tuotteen suorituskyky, ovat sitoutuneita suhteeseen.⁸⁰ Kuluttajamarkkinoinnin puolella voidaan myös olettaa tuotteen suorituskyvyn sekä asiakastyytyväisyyden vaikuttavan positiivisesti asiakkuuteen sitoutumiseen.

Jaetut arvot. Jaetut arvot on ainoa mallin alamuuttujista, joka on suora esiaste sekä suhteeseen sitoutumiselle että luottamukselle. Jaetuilla arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, missä määrin yhteistyökumppaneiden näkemykset yhtenevät siitä, millaiset toimintatavat, tavoitteet ja käytännöt ovat tärkeitä tai vähäpätöisiä, sopivia tai sopimattomia sekä oikeita tai vääriä.⁸¹

Yhteiskuntatieteilijät ovat laajalti käyttäneet ihmisten arvoja ja arvojärjestelmiä selittävinä tekijöinä erilaisille käyttäytymisilmiöille, kuten lahjoitusten tekemiselle, uskonnolliselle käyttäytymiselle, huumeiden käytölle ja kuluttajan käyttäytymiselle.⁸²

Rokeachin arvoteorian mukaan arvo on pysyvä usko siitä, että tietty toimintamalli tai lopputulos on henkilökohtaisesti ja sosiaalisesti parempi kuin vastakkainen tai käänteinen toimintamalli tai lopputulos.⁸³

Mielipiteet eroavat arvoista siinä, että mielipide viittaa useista uskomuksista rakentuneeseen järjestelmään tietyn asian tai tilanteen yhteydessä, kun arvot puolestaan viittavat yhteen tiettyyn tietynlaiseen uskomukseen.⁸⁴

⁷⁹ Dwyer, Schurr & Oh, 1987, 14

⁸⁰ Morgan & Hunt, 1994, 25

⁸¹ Morgan & Hunt, 1994, 25

⁸² Kamakura, W. A. & Novak T. P., 1992, 119

⁸³ Rokeach, M., 1973, 5

Arvot ovat luonteeltaan pysyviä. Ilman tiettyä pysyvyyttä persoonallisuus ja yhteiskuntarakente olisivat mahdottomia. Opittu arvo muodostaa muiden arvojen kanssa arvojärjestelmän, jossa jokaisella arvolla on oma paikkansa suhteessa muihin arvoihin. Tämän arvojärjestelmän avulla yksilö käsittelee ongelmanratkaisutilanteet ja päätöksentekotilanteet. Tällaiset tilanteet yksilö pyrkii ratkaisemaan tavalla, joka joko lisää tai ylläpitää senhetkisen itsetunnon tasoa.⁸⁵

Organisaatiokulttuuria määriteltäessä arvot ovat olennaisessa asemassa.⁸⁶ Arvot kuvaavat kulttuuria, mikäli niistä pidetään laajalti ja tiukasti kiinni. Työhönottotilanteessa jaettu arvoja pidetään parhaana keinona mitata henkilön ja organisaation sopivuutta toisilleen ja tämän vuoksi ne ovat herättäneet suurta kiinnostusta organisaatiotutkijoiden keskuudessa.⁸⁷

Morgan ja Hunt viittaavat Kelmaniin, joka oletti tutkimuksessaan, että ihmisten asenteet ja käyttäytyminen ovat tulosta 1) palkitsemisesta, rankaisemisesta (alistuminen) 2) halusta olla tulla yhdistetyksi tiettyyn henkilöön tai ryhmään (samaistuminen) ja 3) siitä, että heillä on samat arvot kuin jollain toisella henkilöllä tai ryhmällä (sisäistäminen).⁸⁸

Organisaatioon sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa määritellään usein kaksi erityyppistä sitoutumisen muotoa. Ensimmäisessä tapauksessa sitoutuminen syntyy, kun henkilö jakaa, sisäistää organisaation arvot tai samaistuu niihin. Toisessa tapauksessa sitoutuminen muodostuu havainnointiin perustuvasta arvioinnista organisaation kanssa jatkuvan suhteen välineellisestä arvosta. Tämä tapahtuu laskemalla yhteen hyödyt ja menetykset, myönteiset ja kielteiset seikat sekä palkinnot ja rangaistukset.⁸⁹

Yhteistyösuhteen osapuolten jakaessa arvot heidän voidaan olettaa olevan sitoutuneempia suhteeseen verrattuna tilanteeseen, jossa yhteisiä arvoja ei ole. Mallissa ei ole kui-

⁸⁴ Rokeach, 1973, 18

⁸⁵ Rokeach, 1973, 6, 11–13

⁸⁶ Schein, E. H, 1990, 111

⁸⁷ Morgan & Hunt, 1994, 25

⁸⁸ Morgan & Hunt, 1994, 25

⁸⁹ Morgan & Hunt, 1994, 25

tenkaan eritelty, onko sitoutuminen aiheutunut välineellisistä seikoista vai samaistumisesta tai sisäistämisestä johtuvista seikoista.⁹⁰

Viestintä. Merkittävä luottamuksen edeltäjä on viestintä. Se voidaan määritellä laajasti sekä kaavamaiseksi että vapaamuotoiseksi yritysten välillä tapahtuvaksi merkittävän ja ajankohtaisen tiedon jakamiseksi. Anderson ja Narus ovat esittäneet, että mielekäs viestintä yhteistyötä tekevien yritysten välillä on välttämätön edellytys luottamukselle. Lisäksi lisääntyvä luottamus on omiaan kehittämään kommunikaatiota.⁹¹

Huntin ja Morganin mukaan viestintä yleensä ja ajankohtainen viestintä erityisesti, vaalii luottamusta auttamalla kiistojen ratkaisussa ja liittämällä havainnot ja odotukset toisiinsa. Luottamuksen määrää lisää, mikäli yritys kokee yhteistyökumppanin aiemman viestinnän olleen olennaista, ajankohtaista ja luotettavaa.⁹² Myös kuluttajamarkkinoinnin puolella voidaan olettaa yrityksen oikea-aikaisen ja sisällöltään oikean viestinnän vaikuttavan myönteisesti asiakkuuteen.

Suostuvuus. Mallissa suostuvuudella tarkoitetaan sitä toisen osapuolen tiettyjen pyyntöjen tai käytäntöjen tasoa, jonka toinen osapuoli on valmis hyväksymään tai jota toinen osapuoli suostuu noudattamaan. Suhteeseen sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti suostuvuuteen.⁹³

Lähtemistaipumus. Lähtemistaipumuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä todennäköisyyttä, että yhteistyökumppani lopettaa suhteen lähitulevaisuudessa. Voimakas kielteinen suhde organisaatioon sitoutumisen ja lähtemistaipumuksen välillä on havaittu yksilötasolla. Morgan ja Hunt olettavat tutkimuksessaan saman negatiivisen korrelaation pätevän myös organisaatiotasolla.⁹⁴

Yhteistyö. Yhteistyö on ainoa mallin lopputuloksista, johon vaikuttavat sekä suhteeseen sitoutuminen että luottamus. Suhteeseen sitoutunut tekee yhteistyötä toisen osapuolen

⁹⁰ Morgan & Hunt, 1994, 25

⁹¹ Anderson & Narus, 1990, 45

⁹² Morgan & Hunt, 1994, 25

⁹³ Morgan & Hunt, 1994, 25–26

⁹⁴ Morgan & Hunt, 1994, 26

kanssa saadakse suhteen toimimaan. Niin teoria kuin empiiriset havainnotkin tukevat sitä olettamusta, että luottamus johtaa yhteistyöhön.⁹⁵

Toiminnallinen konflikti. Mikäli epäsopua ei ratkaista sovinnollisesti, se saattaa johtaa vihamielisyyteen ja katkeruuteen osapuolten välillä ja lopulta jopa suhteen lopettamiseen. Mikäli ristiriitatilanteet saadaan ratkottua sovinnollisesti, niistä voidaan käyttää nimeä toiminnalliset konfliktit.⁹⁶

Toiminnallinen konflikti voi olla väline, jonka avulla ongelmia voidaan tuoda julki ja niitä voidaan ratkaista. Tällöin toiminnallinen konflikti voi olla jopa väline lisätä tuottavuutta. Se voidaan yksinkertaisesti nähdä yhtenä osana liiketoiminnan hoitamista.⁹⁷

Joidenkin tutkimusten mukaan kiistan tulkitseminen toiminnalliseksi konfliktiksi riippuu viestinnästä ja aikaisemmasta yhteistyökäytöksestä. Morgan ja Hunt olettavat tutkimuksessaan luottamuksen olevan avaintekijä siinä, että tulevat konfliktit tulkitaan toiminnallisiksi. Heidän mukaansa mennyt yhteistyö ja viestintä johtavat kasvaneeseen luottamukseen ja sen vuoksi kiistojen tulkintaan toiminnallisiksi.⁹⁸

Anderson ja Narus näkevät yhteyden luottamuksen ja konfliktin toiminnalliseksi luokittelun välillä. Heidän mukaansa yritykset, jotka ovat kehittäneet voimakkaan luottamuksen suhteessaan, ratkaisevat suuremmalla todennäköisyydellä kiistansa sovinnollisesti ja hyväksyvät tietyt konfliktit osana liiketoimintaa verrattuna yrityksiin, joiden keskinäisen luottamuksen taso on vähäinen.⁹⁹

Epävarmuus. Epävarmuudella päätöksenteossa tarkoitetaan sitä, missä määrin kumppanilla on riittävä määrä informaatiota tehdä tärkeitä päätöksiä, missä määrin kumppani voi arvioida tehtyjen päätösten seurauksia ja missä määrin kumppani luottaa tehtyihin päätöksiin.¹⁰⁰

⁹⁵ Morgan & Hunt, 1994, 26

⁹⁶ Morgan & Hunt, 1994, 26

⁹⁷ Anderson & Narus, 1990, 45

⁹⁸ Morgan & Hunt, 1994, 26

⁹⁹ Anderson & Narus, 1990, 45

¹⁰⁰ Morgan & Hunt, 1994, 26

2.3.5 Tyytyväisyys

Morganin ja Huntin malli ei sisällä tyytyväisyyttä, vaikka sen merkitys suhteeseen sitoutumiseen on luonnollisesti huomattava. Mikäli suhteeseen ei olla tyytyväisiä, lisääntyy todennäköisyys lopettaa asiakkuus. Morganin ja Huntin mallin kontekstissa tyytyväisyyttä voitaisiin tarkastella edeltävänä muuttujana suhteeseen sitoutumiselle ja olettaa näiden kahden välillä olevan myönteinen yhteys.

Esittämiäni oletuksia tukee Sharman ja Pattersonin malli. Siinä tyytyväisyys esitetään luottamuksen lisäksi toisena edeltävänä tekijänä suhteeseen sitoutumiselle ja tutkimustulokset osoittivat positiivisen yhteyden tyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä. Tämä positiivinen yhteys vaihtelee kuitenkin erilaisten tilanteiden mukaan. Esimerkiksi tyytyväisyyden vaikutus suhteeseen sitoutumiseen heikkenee korkeiden vaihtokustannusten tapauksessa.¹⁰¹

Hocutt olettaa myös suhteen hajoamista kuvaavassa mallissaan myönteisen yhteyden tyytyväisyyden palvelun tarjoajaan ja suhteeseen sitoutumisen välillä. Anderson ja Narus painottavat tyytyväisyyden merkitystä ja heidän mallissaan se on kumppanuussuhteessa saavutettava päähyöty.¹⁰² Tyytyväisyyden voidaan siis todeta olevan tärkeä asiakkuuteen liittyvä muuttuja ja sen vaikutus suhteeseen sitoutumiselle on merkittävä.

¹⁰¹ Sharma & Patterson, 2000

¹⁰² Hocutt, 1998, 191; Anderson & Narus, 1990, 46

2.4 Asiakkuus kuluttajamarkkinoilla

Asiakkuudenhallinnan määritelmät sisältävät usein hypoteesin yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen olemassaolosta ja sen parantamisesta. Oma määritelmäni sisältää myös oletuksen tällaisen suhteen olemassaolosta. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä pysähtyä pohtimaan, voidaanko kuluttajamarkkinoilla puhua yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta vai vain yhteydestä kuten asiakkuudenhallinnan termissä oleva relationship myös suomeksi kääntyy.

Suhteen luominen kuluttajatuotemarkkinoilla operoivan yrityksen ja asiakkaan välillä on vaikeaa, sillä suhdetta luodessaan yritys pyrkii samalla tuottamaan voittoa myymällä tarjoamiaan palveluita ja tavaroita. Lisäksi vain tietyissä tilanteissa voidaan saavuttaa jonkin tason suhde asiakkaan kanssa. Usein asiakkaat ovat myös haluttomia luomaan suhdetta yrityksen kanssa - heillä ei ole aikaa eikä halua uhrata tunne-energiaa suhteen luomiseen yrityksen kanssa, joka on vain yksi monista, asiakkaan kanssa transaktioita tekevistä.¹⁰³

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan asiakkaat eivät myöskään hämäännä sekoittamaan toisiinsa kaupantekoa ja valheellista läheisyydentunnetta, jota eräät yritykset tarjoavat. Suhteen luomisen taustalla on hypoteesi siitä, että asiakkaat luovat vahvoja tunnesiteitä käyttämiinsä brändeihin ja tämän jatkumona tunnesiteen luominen tuotteiden tarjoajaan eli yritykseen itseensä. Tutkimusten mukaan kuluttajat käyttävät brändejä itseilmaisuuksiin muille, identiteettinsä luomiseen ja viestimään henkilökohtaisia ja kulttuurisia arvoja. Toisaalta osa ihmisistä ei käytä lainkaan brändejä määrittelemään omaa elämäänsä.¹⁰⁴

Kuluttajatuotemarkkinoilla olevat tuotteet voidaan jakaa neljään osaan käyttämällä taustamuuttujana kuluttajan kokemaa suhdetta tuotteeseen. Ensimmäinen ryhmä käsittää sellaisia tuotteita kuten kahvi ja hammastahna, joihin vain hyvin harvalla asiakkaalla on tunnepitoinen suhde. Esimerkiksi kahden kuluttajatutkimuksen tuloksena, joista toinen tehtiin Australiassa ja toinen Iso-Britanniassa, saatiin selville, että vain 11 prosenttia kuluttajista tunsi olevansa erityisen läheinen käyttämiensä brändien kanssa. Ensimmäi-

¹⁰³ Dowling, 2002, 89–90

¹⁰⁴ Dowling, 2002, 90

sessä ryhmässä ei varsinaista suhdetta yleensä muodostu tuotteen valmistajan ja käyttäjän välillä.¹⁰⁵

Joidenkin tuotteiden kohdalla on saatu todisteita siitä, että suhteen muodostaminen brändiin ja/tai jälleenmyyjään on asiakkaan kannalta merkityksellistä. Yhteistä niille on toiminta markkinoilla, joilla psykologiset ja sosiaaliset arvot kohoavat tuotteen toiminnallisen tarkoituksen ylitse. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi ylellisyystuotteet, kosmetiikka ja lifestyle-brändit kuten Harley-Davidson. Harley-Davidson ei ole pelkkä moottoripyörä: yritys on onnistunut nivomaan tuotteeseensa lisäarvoa tukemalla sellaisia ydinarvoja kuten henkilökohtainen vapaus, miehisuus ja isänmaallisuus.¹⁰⁶

Kolmantena ryhmänä ovat tuotteet, joiden kohdalla kuluttaja ei halua muodostaa suhdetta tuotteeseen vaan jälleenmyyjään. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi vaatteet, taloustavarat, kosmetiikka ja matkailu. Niissä tuotteiden niputtaminen yhteen on tärkeää, sillä se helpottaa asiakasta muodostamaan halutun lopputuloksen. Tällä alueella on asiakkuudenhallintaohjelmien havaittu toimineen menestyksekkäästi.¹⁰⁷

Neljännessä ja viimeisessä tyypissä yritys on valinnut strategiakseen olla pyrkimättä muodostamaan minkäänlaista suhdetta asiakkaidensa kanssa. Tarkoituksena on yksinkertaisesti tarjota hyviä tuotteita kilpailukykyisin hinnoin ilman mitään taka-ajatuksia. Yritys pyrkii tarjoamaan parhaan mahdollisen arvon asiakkaalle tuotteidensa kautta ja useat asiakkaat vastaavat tähän pyrkimykseen yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla – uusintaostoilla ja positiivisella suusanallisella viestinnällä.¹⁰⁸

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta on huomionarvoista, että ne asiakkaat, jotka muodostavat suhteen jollain tasolla tuotteen tai jälleenmyyjän kanssa, ovat enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Tästä huolimatta heidän määränsä voi riittää yrityksen kannalta tuottoisaan asiakkuudenhallintaan heidän kanssaan. Oletuksena tällöin on, että nämä

¹⁰⁵ Dowling, 2002, 91

¹⁰⁶ Dowling, 2002, 91

¹⁰⁷ Dowling, 2002, 91

¹⁰⁸ Dowling, 2002, 92

asiakkaat pysyvät sekä uskollisina yritykselle myös jatkossa että ovat myös tuottoisia palvelulla.¹⁰⁹

Asiakkuuden luonne on hyvin erilainen kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla. Yritysmarkkinoinnin puolella asiakkuudesta pyrkivät taloudellisesti hyötymään molemmat osapuolet kun taas kuluttajamarkkinoinnissa, muutamia poikkeuksia kuten esimerkiksi pankki- ja rahoitusala lukuun ottamatta, taloudellinen hyöty jää yleensä vain yritykselle ja varsinaisen syvemmän asiakkuuden rakentamiselle ei usein löydy motivaatiota asiakkaan taholta. Toiseksi yritysmarkkinoinnissa yritys ja sen asiakas ovat keskenään tasarvoisemmassa asemassa kuin kuluttajamarkkinoinnissa, jossa asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan ovat hyvin rajalliset.

Rajoituksista huolimatta voidaan silti olettaa syvemmän asiakkuuden olevan mahdollista yrityksen ja asiakkaan välillä myös kuluttajamarkkinoinnin puolella. Näin erityisesti niissä tapauksissa, joissa asiakas kokee hyötävänsä suhteesta taloudellisesti.

¹⁰⁹ Dowling, 2002, 92

3 ASIAKKUUDENHALLINNAN TEORIA JA TOTEUTTAMINEN

3.1 Johdanto

Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM) pohjautuu suhde-markkinointiin. CRM on muodikas ilmiö tämän hetken yritysmaailmassa ja IDC Research on arvioinut asiakkuudenhallintasovellusten maailmanlaajuisten markkinoiden arvon yli kaksinkertaistuvan vuosien 2000 ja 2005 välillä.¹¹⁰ CRM:n on myös arveltu säilyttävän merkittävän asemansa yhtenä tärkeimmistä huomion kohteista yritysmaailmassa seuraavan viiden vuoden ajan. Yhtenä syynä tähän ovat arviot sen kyvykkyydestä lisätä asiakasuskollisuutta, jonka puolestaan arvioidaan omaavan potentiaalia lisätä yrityksen voittoja jopa 25- 95 %.¹¹¹

Tarve ymmärtää asiakasta ja hänen käyttäytymistään sekä tarve keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka tuottavat yrityksille pitkän aikavälin voittoja ovat muuttaneet markkinoijien maailmankuvaa. Aikaisemmin markkinoijia harjaannutettiin hankkimaan asiakkaita – joko täysin uusia tai kilpailijoilta aikaisemmin ostaneita. Tähän tavoitteeseen pyrittiin massiivisten mainoskampanjoiden avulla. Nykyisin, varsinkin puhuttaessa yritysten parhaista asiakkaista, uusasiakashankintaa tärkeämmäksi on tullut vanhojen asiakkaiden pitäminen.¹¹²

Internetin käytön yleistymisen ja erilaiset tekniset ratkaisut, jotka mahdollistavat Internetsivujen sisällöllisen räätälöinnin, tarjoavat yrityksille mahdollisuuden rakentaa parempia asiakassuhteita yksittäisen kuluttajan kanssa. Kyky vastata asiakkaan toiveisiin ja yksilöllinen interaktiivinen asiakaspalvelukokemus luovat yhdessä aikaisempaa paremmat puitteet muodostaa, parantaa ja ylläpitää asiakassuhteita.¹¹³ Esimerkkinä tästä on Internetkirjakauppa Amazon, joka tunnistaa asiakkaan ja suosittelee tälle aikaisemman ostohistorian perusteella uusia tuotteita.

¹¹⁰ Cannon, D. A., 2002, 43

¹¹¹ Groves, S., 2002, 44

¹¹² Winer, R. S., 2001, 89–90

¹¹³ Winer, 2001, 89

Asiakkuudenhallinnalla pyritään useiden eri tavoitteiden saavuttamiseen. Yhtenä tavoitteena on löytää yrityksen tietokannoista ”piilotettua” tietoa ja analysoimalla ja tarkastelemalla näitä tietoja ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin ja päästä siten lähemmäs heitä. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen edesauttaa oikeiden tuotteiden markkinointia oikeille segmenteille oikeaan aikaan ja lisää näin yrityksen tuottavuutta. Toinen yleinen tavoite on muuttaa yrityskulttuuria asiakassuuntautuneemmaksi. Tässä kohdin on hyvä muistaa, että kuluttajamarkkinoilla asiakkuudenhallinnan tai asiakassuhteen hoitamisen toteuttaminen on sanan varsinaisessa merkityksessä vaikeaa myös erittäin asiakassuuntautuneille yrityksille saati sitten niille, jotka vasta totuttelevat asiakassuuntautuneisuuteen. Muita tavoitteita asiakkuudenhallinnalle ovat ristikkäismyynnin lisääminen, parempi johdettavuus, parantunut asiakaspalaute ja parantunut asiakasuskollisuus.¹¹⁴

3.2 Viisi näkökulmaa asiakkuudenhallintaan

Asiakkuudenhallinnan käsitteen määrittelyä vaikeuttaa se, että se voidaan mieltää hyvinkin eri tavoin näkökulmasta riippuen. Sille on olemassa useita erilaisia määritelmiä niin markkinoinnin ammattilaisten kuin alan tutkijoidenkin toimesta. Osa kehitetyistä määritelmistä sisältää keskenään samanlaisia elementtejä, mutta ainakaan toistaiseksi ei ole saavutettu yksimielisyyttä siitä, mikä olisi tarkoituksenmukaisin ja kokonaisvaltainen tapa määritellä asiakkuudenhallinta.¹¹⁵

Asiakkuudenhallintaa on tarkasteltu alan tutkimuksissa viiden eri näkökulman kautta. Ilmiö voidaan nähdä pelkkänä teknologisenä sovelluksena, mutta teknologianäkökulman ohella asiakkuudenhallinta voidaan käsittää monipuolisena liiketoimintafilosofiana tai –strategiana. Edellä mainittujen lisäksi kaksi muuta näkökulmaa asiakkuudenhallintaan ovat prosessi- ja kyvykkyyšnäkökulmat. Esimerkkimääritelmät on esitetty tiivistysti taulukossa 1.

¹¹⁴ Chye & Gerry, 2002, 2–3

¹¹⁵ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 476

Näkökulma	Kuvaus	Vaikutukset CRM menestykseen	Edustava käsitteenmäärittely
Prosessi	Ostaja-myyjä suhteet kehittyvät ajan kuluessa ja voidakseen säilyä niiden on kehitettävä.	CRM menestys riippuu yrityksen kyvystä havaita ja reagoida kehittyviin asiakastarpeisiin ja mieltymyksiin.	[CRM on tekemisissä] linkkien luomisessa ja hankkimisessa ulkoisten markkinointikokonaisuuksien kanssa, joita ovat erityisesti kanavat ja loppukäyttäjät ¹¹⁶
Strategia	Asiakkaan elinaikainen arvo määrittelee missä määrin ja minkälaisia resursseja yritys investoi tiettyyn suhteeseen.	CRM menestys edellyttää että yritys jatkuvasti arvioi ja asettaa tärkeysjärjestykseen asiakassuhteita niiden suhteellisen elinaikaisen tuottavuuden perusteella.	[CRM mahdollistaa yrityksille] investoida niihin asiakkaisiin, jotka ovat (mahdollisesti) arvokkaita yritykselle, mutta samalla vähentää investointeja tuottamattomiin asiakkaisiin ¹¹⁷
Filosofia	Asiakkaiden säilyttäminen (ja näin ollen tuottavuus) saavutetaan parhaiten suhteiden rakentamisen ja ylläpidon kautta.	CRM menestys edellyttää, että yritys on asiakaskeskeinen ja sitä motivoi ymmärrys asiakkaiden muuttuvista tarpeista.	CRM ei ole irrallinen projekti vaan se on liiketoimintafilosofia, jonka tarkoituksena on asiakaskeskeisyyden saavuttaminen yrityksessä ¹¹⁸
Kyvykkyys	Pitkäaikaiset tuottavat suhteet ovat mahdollisia vain siinä tapauksessa, että yritykset ovat kykeneviä jatkuvasti muokkaamaan omaa käyttäytymistään kohti yksittäisiä asiakkaita.	CRM menestys riippuu niistä yrityksen omistamista aineellisista ja aineettomista resursseista, jotka mahdollistavat sille joustavuuden muuttaa sen käyttäytymistä jatkuvasti kohti yksittäisiä asiakkaita.	[CRM] tarkoittaa halukkuutta ja kyvykkyyttä muuttaa omaa käyttäytymistä kohti yksittäistä asiakasta sen perusteella, mitä asiakas kertoo yritykselle ja mitä yritys tietää asiakkaasta muuten ¹¹⁹
Teknologia	Tieto- ja vuorovaikutusjohtamisteknologiat edustavat niitä avainresursseja, joita yritykset tarvitsevat pitkäaikaisen tuottavien asiakassuhteiden rakentamiseksi.	CRM menestys johtuu pääasiassa sen teknologian toiminnallisuudesta ja käyttäjähävyyksynnästä, jonka yritykset toteuttavat yrittäessään rakentaa asiakastietoa ja hoitaakseen vuorovaikutuksia.	CRM on teknologiaa, jota käytetään myynnin-, markkinoinnin- ja palveluinformaatiojärjestelmien yhdistämiseen kumppanuussuhteiden rakentamiseen asiakkaiden kanssa ¹²⁰

Taulukko 1. Hallitsevat näkökulmat asiakkuudenhallintaan¹²¹

¹¹⁶ Shirivastava, R. K., Shervani, T.A. & Fahey, L. 1999, 169

¹¹⁷ Verhoef, P.C. & Donkers, B., 2001, 189

¹¹⁸ Hasan, 2003, 16

¹¹⁹ Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B., 1999, 151

¹²⁰ Shoemaker, M. E., 2001, 178

¹²¹ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 477

3.2.1 Asiakkuudenhallinta prosessina

Prosessilla tarkoitetaan niiden tehtävien tai aktiviteettien kokoelmaa, jotka yhdessä saavat aikaan halutun liiketoimintatuloksen. Toisin sanoen uhratut panostukset muuntuvat halutuiksi lopputuloksiksi prosessin seurauksena.¹²²

Prosessinäkökulmassa asiakkuudenhallinta on määritelty kahden eri yhdistelytason kautta. Toiset määrittelevät CRM:n korkeamman tason prosessiksi, joka sisältää kaikki ne toiminnot, joita yritykset suorittavat pyrkiessään luomaan kestäviä, tuottavia ja molempia osapuolia hyödyntäviä asiakassuhteita. Toiset taas analysoivat ilmiötä kapeammin ja määrittelevät sen asiakasvuorovaikutuksesta huolehtivana prosessina, jonka tarkoituksena on edistää pitkäaikaisten ja tuottavien suhteiden luomista ja ylläpitämistä. Ensimmäinen suuntaus määrittelee asiakkuudenhallinnan makrotason prosessina, kun taas jälkimmäinen keskittyy ainoastaan vuorovaikutuksen hoitamiseen.¹²³

Shirivastava, Shervani ja Fahey määrittelevät asiakkuudenhallinnan yhtenä liiketoiminnan makrotason kolmesta pääprosessista, jotka puolestaan sisältävät lukuisia alaprosesseja. Asiakkuudenhallinnan alaprosesseja ovat esimerkiksi uusien potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja asiakastiedon luominen. Nämä alaprosessit voidaan usein jakaa edelleen pitkälle kehitettyihin mikrotason prosesseihin. Esimerkiksi tiedon kerääminen ja varastointi ovat mikroprosesseja, jotka muodostavat osan edellä mainittua asiakastiedon luomisen alaprosessia. Näin ollen oli kyseessä sitten mikä tahansa valikoima tehtäviä, vaadittujen panostusten ja aiottujen lopputulosten määrittelemisen riippuu täysin siitä, miten olennaiset toiminnot on yhdistelty.¹²⁴

3.2.2 Asiakkuudenhallinta strategiana

Strateginen näkökulma asiakkuudenhallinnassa korostaa, että suhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen suunnitellut resurssit tulisi kohdentaa sen perusteella, mikä on asiakkuuden elinkaaren arvo yritykselle. Tämän näkemyksen mukaan kaikki asiakkaat eivät ole

¹²² Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 476

¹²³ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 477

¹²⁴ Shirivastava, Shervani & Fahey, 1999, 169–170

yritykselle yhtä arvokkaita ja sen vuoksi maksimaalinen tuottavuus voidaan saavuttaa ainoastaan investoimalla panostukset niihin asiakassuhteisiin, jotka tarjoavat halutun tuoton. Mikäli yritys haluaa rakentaa pitkäaikaisia ja tuottoisia asiakassuhteita, se edellyttää organisaatiolta jatkuvaa asiakkuuksien arvioimista ja tärkeysjärjestykseen asettamista.¹²⁵

Ne, jotka määrittelevät asiakkuudenhallinnan strategiaksi painottavat usein sitä, että asiakkuudenhallinta mahdollistaa yrityksille ”oikeanlaisten” suhteiden rakentamisen jokaisen asiakkaan kanssa, mikä joissain tapauksissa tarkoittaa suhteen luomisesta pidättäytymistä. Tämä näkemys asiakkuudenhallinnasta ei keskity siihen, miten suhteita rakennetaan ja ylläpidetään, vaan siihen, miten oikeanlaisten suhteiden rakentamisella voi olla huomattava positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen.¹²⁶

3.2.3 Asiakkuudenhallinta filosofiana

Filosofianäkökulmassa asiakkuudenhallinnalla viitataan siihen ajatukseen, että tehokain keino saavuttaa uskollisuutta asiakaskunnassa on ennakoivasti yrittää rakentaa ja ylläpitää pitkäkestoisia suhteita asiakkaiden kanssa. Sen sijaan, että toistuvia suorituksia pidetään irrallisina tapahtumina, asiakkuudenhallinnan filosofinen näkemys korostaa sitä, että uskollinen asiakaskunta voidaan saavuttaa vain siten, että vuorovaikutus nähdään jatkuvan vaihdantasuhteen kontekstissa.¹²⁷

Liiketoimintafilosofiana asiakkuudenhallinta liittyy erottamattomasti siihen markkinoinnin suuntaukseen, joka painottaa, että yritysten tulee olla vastuuntuntoisia asiakkaitaan ja heidän vaihtuvia tarpeitaan kohtaan. Toisin sanoen tämän näkökulman mukaan vaihtosuhteiden kestävyys edellyttää, että yritykset kykenevät jatkuvasti toimittamaan asiakkaiden arvostamia tuotteita. Parhaiten tässä onnistuvat yritykset, jotka ovat ylpeitä asiakaskeskeisestä kulttuuristaan.¹²⁸

¹²⁵ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 477–478

¹²⁶ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹²⁷ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹²⁸ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

Tämä näkökulma muodostaa tehokkaasti sillan markkinoinnin käsitteen ja suhdemarkkinoinnin suuntauksen välille. Se keskittyy asiakkuuden arvon luomisen tärkeyteen, johon muissa näkökulmissa ainoastaan viitataan. Filosofinen näkökulma antaa ymmärtää, että pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden luomiseksi on tärkeää, että yrityksen jokapäiväisiä toimintoja ohjaa ymmärrys asiakkaiden kehittyvistä tarpeista.¹²⁹

3.2.4 Asiakkuudenhallinta kyvykkyytenä

Zablah, Bellenger ja Johnston viittaavat tutkimuksessaan Grantiin, joka erottelee voimavarat ja kyvykkyydet toisistaan. Voimavarat ovat tuotannon osatekijöitä kuten taloudelliset tekijät, työntekijöiden taidot ja patentit. Kyvykkyydet viittaavat resursseista kootun kokonaisuuden kykyyn suorittaa joku tehtävä tai toiminto. Resurssit ovat yrityksen kyvykkyyksien lähde ja kyvykkyydet puolestaan ovat pääasiallinen kilpailuedun lähde.¹³⁰

Asiakkuudenhallinnan kyvykkyysnäkökulma korostaa sitä seikkaa, että yritysten tulee investoida sellaisten voimavarojen yhdistelmien kehittämiseen ja hankkimiseen, joiden avulla on mahdollista muokata jatkuvasti yritysten käyttäytymistä yksittäisiä asiakkaita tai asiakasryhmiä kohtaan. Tällä tarkoitetaan käytännössä pyrkimystä ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita ja muokata yrityksen omaa käyttäytymistä siten, että sen toiminta kuvastaa yrityksen tietoisuutta ja ymmärtämystä asiakkaan muuttuvista tarpeista.¹³¹

Vaikka kyvykkyysnäkökulma ei ole saanut taakseen laajaa tukea, sen merkitys ei ole yhdentekevä, sillä se korostaa tiettyjen ominaisuuksien yhdistelmän tarpeellisuutta tehokkaalle asiakassuhteiden hoitamiselle. Organisaation kyvykkyydet mahdollistavat sen jokapäiväisten toimintojen suorittamisen (joihin myös asiakassuhteiden hoito kuuluu).¹³²

¹²⁹ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹³⁰ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹³¹ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹³² Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

Tehokas asiakkuudenhallinta edellyttää yritykseltä vähintään kykyä kerätä tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista ja kykyä käyttää näitä tietoja muokatakseen myöhempää vuorovaikutusta heidän kanssaan. Kyvykkyyšnäkökulma esittää, että tehokas asiakkuudenhallinta edustaa mahdollista lähdettä kilpailuedun saavuttamiseen, koska se vaatii ennalta määrittelemättömiä ja vaikeasti jäljiteltäviä resurssiyhdistelmiä.¹³³

3.2.5 Asiakkuudenhallinta teknologiana

Vain harvat markkinoijat ovat tällä hetkellä valmiita myöntämään, että asiakkuudenhallinta on vain teknologinen väline, joka mahdollistaa yrityksille asiakassuhteiden rakentamisen.¹³⁴ Epäonnistuneet asiakkuudenhallintaprojektit ovatkin usein seurausta siitä, että yritykset eivät ole ymmärtäneet asiakkuudenhallinnan todellista luonnetta.¹³⁵

Tästä huolimatta on tärkeää korostaa, että teknologialla on merkittävä rooli asiakkuudenhallinnan ponnisteluissa. Se yhdistää saumattomasti toisiinsa asiakkuudenhallinnan operationaaliset ja analyttiset toiminnot tarjoten suorituskykyisen ja tehokkaan vuorovaikutusten johtamisen kaikissa eri asiakaskontaktipisteissä. Tämän lisäksi asiakkuudenhallintatyökalut mahdollistavat yrityksille tietokantojen, data miningin ja vuorovai-
kutteisten teknologioiden (kuten Internet) voiman hyödyntämisen. Niiden avulla on mahdollista kerätä ja säilyttää ennennäkemättömiä määriä asiakastietoa, luoda tietämystä kerätystä tiedosta ja levittää saatua tietämystä ympäri organisaatiota. Tehokkaan asiakkuudenhallinnan kannalta edellä mainittua luotua tietämystä pidetään ratkaisevana.¹³⁶

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että teknologian roolin yli- tai aliarvostamisella asiakkuudenhallintaprojekteissa on vahingollisia vaikutuksia asiakassuhteiden hallintapyrkimyksille.¹³⁷

¹³³ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 478

¹³⁴ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 479

¹³⁵ Chen & Popovich, 2003, 675

¹³⁶ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 479

¹³⁷ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 479

3.2.6 Määritelmien synteesi

Prosessinäkökulma on ainoa, joka avoimesti myöntää että ostaja-myyjäsuhteet kehittyvät ajan myötä ja jotta ne kestäisivät, niitä pitää kehittää. Tästä johtuen prosessinäkökulma on tällä hetkellä akateemisten tutkijoiden suosiossa.¹³⁸

Zablah, Bellenger ja Johnston myöntävät, että muut näkökulmat asiakkuudenhallintaan voivat olla lisäämässä ilmiön parempaa ymmärtämistä, mutta myös heidän mielestään makroprosessinäkökulma tarjoaa parhaan käsitteellisen perustan asiakkuudenhallinnan ilmiölle. Edellä mainitun suhteen kehittymisnäkökulman lisäksi he perustavat arvionsa sille, että makroprosessimääritelmä on sisällöllisesti monipuolisin näkemys asiakkuudenhallinnasta.¹³⁹

He ehdottavat asiakkuudenhallinnalle seuraavaa määritelmää: Asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, joka sisältää markkinainformaation (market intelligence) kehittämisen ja hyödyntämisen tarkoituksenaan rakentaa ja ylläpitää voittoamaksimoiva asiakassuhteiden portfolio.¹⁴⁰

Oma määritelmäni asiakkuudenhallinnalle pyrkii luomaan synteessin viidestä eri näkökulmasta ja on seuraavanlainen: Asiakkuudenhallinta on prosessi, jonka avulla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään haluttu asiakasportfolio valitsemalla oikeanlainen lähestymistapa kullekin asiakkaalle ja luomalla yrityksen kannalta tärkeiden asiakkaiden kanssa yhteistyösuhde. Luotuja suhteita pyritään ylläpitämään ja kehittämään käyttämällä apuna erilaisia resursseja, kuten kykyä kerätä tietoa asiakkaistaan ja käyttää näitä tietoja teknologisten ratkaisujen avulla asiakassuhteen hoidossa.

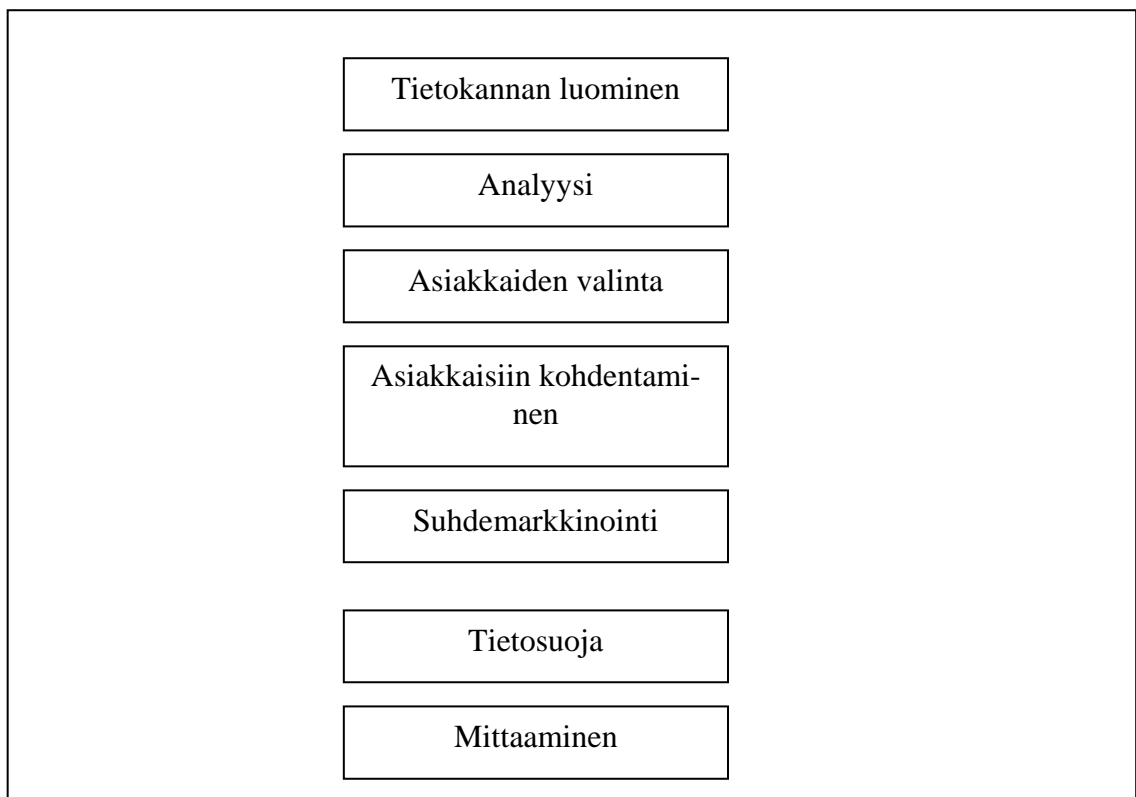
¹³⁸ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 477

¹³⁹ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 479

¹⁴⁰ Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 480

3.3 Winerin asiakkuudenhallintamalli

Asiakkuudenhallintamalleja ja viitekehyksiä on useita. Winerin tavoin tietokantapohjaista asiakkuudenhallintaa ovat mallintaneet mm. Doyle¹⁴¹ ja Zablah, Bellenger ja Johnston¹⁴². Winerin asiakkuudenhallintamalli (kuvio 2) on valittu käsiteltäväksi, koska se kuvaa havainnollisesti koko asiakkuudenhallintajärjestelmän luomisproessin tietokannan luomisesta aina asiakkuudenhallintapyrkimysten toimivuuden mittaamiseen saakka.



Kuvio 2. Winerin asiakkuudenhallintamalli¹⁴³

Tietokannan luominen. Usein yrityksillä on jo olemassa jonkinlainen asiakastietokanta. Tärkeää on kuitenkin se, millaista tietoa siihen on kerätty. Winerin mukaan ideaalitalteessa tietokanta sisältää tiedot aikaisemmista ostoista hintatietoineen, asiakaskon-

¹⁴¹ Doyle, S., 2002, 186

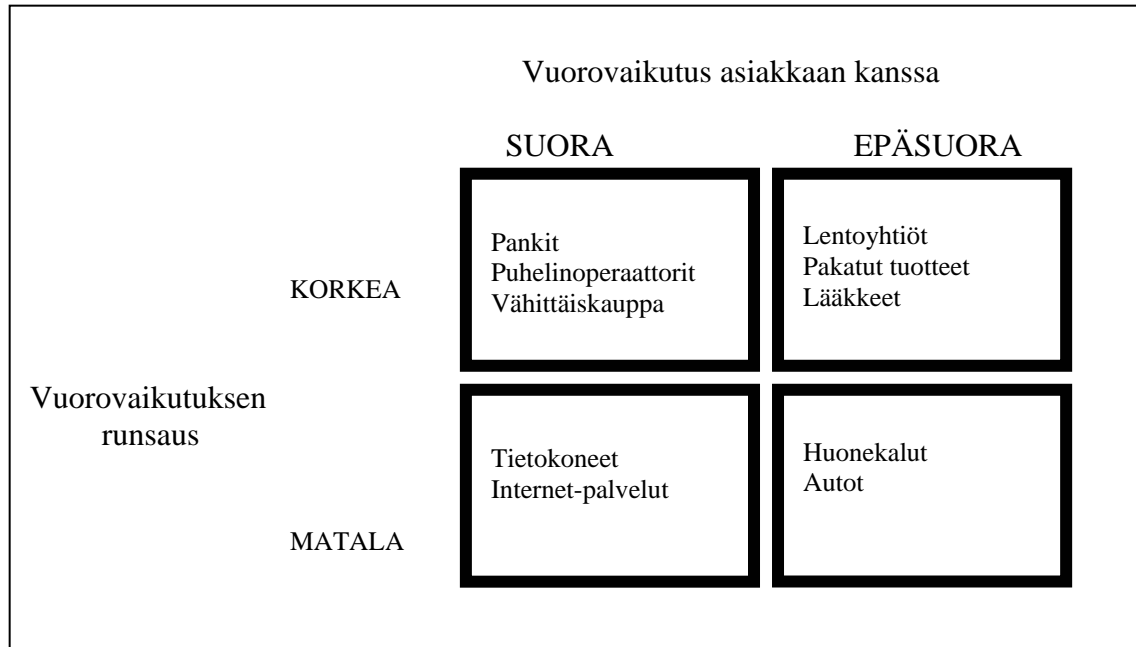
¹⁴² Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, 482

¹⁴³ Winer, 2001, 91

taktit, asiakaskuvauksen (mm. demografiset muuttujat) segmentoinnin ja data-analyysin tarpeisiin, sekä tietoa siitä, miten asiakas on reagoinut markkinointipanostuksiin.

Erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat ehkä tunnetuin esimerkki keinosta hankkia informaatiota asiakkaista. Kanta-asiakasjärjestelmät toimivat kuitenkin vain suoraan asiakkaan kanssa kontaktissa olevilla yrityksillä kuten pankeilla, puhelinoperaattoreilla ja vähittäiskaupalla. Epäsuorassa asiakaskontaktissa olevien yritysten täytyy käyttää muita keinoja asiakasinformaation keräämiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi erilaiset kilpailut ja ostohyvityskampanjat.¹⁴⁴

Kuluttajamarkkinoinnin puolella toimivien yritysten toimialat poikkeavat toisistaan suuresti. Samaten vuorovaikutuksen määrässä asiakkaan kanssa on huomattavia eroja. Kuviossa 3 on kuvattu eri toimialoja vuorovaikutuksen toistuvuuden ja luonteen suhteen. Esimerkiksi pankeilla on paljon suoraa vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa, kun taas autoja ja huonekaluja myyvillä yrityksillä on vain epäsuoraa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja sitäkin vähän.



Kuvio 3. Asiakasvuorovaikutuksen määrä ja laatu¹⁴⁵

¹⁴⁴ Winer, 2001, 91–93

¹⁴⁵ Winer, 2001, 93

Analyysi. Kerätystä informaatiosta ei kuitenkaan ole mitään hyötyä, ellei sitä osata analysoida markkinoinnin kannalta mielekkäällä tavalla. Perinteisesti asiakkaista kerättyä informaatiota on käytetty hyväksi segmentoinnissa. Erilaisten tilastollisten menetelmien avulla on luotu segmenttejä, joille on sitten pyritty kehittämään niiden tarpeita vastaavia tuotteita. Perinteistä segmentointia kohtaan esitetään kuitenkin jatkuvasti kritiikkiä. Suuria segmenttejä muodostavana sen sanotaan suuntaavaan markkinoinnin panostukset ns. keskivertoasiakkaalle massaviestinnällä kun samaan aikaan on nykyisillä välineillä mahdollista tavoittaa pienempiä asiakasryhmiä heille räätälöidyillä viesteillä ja samalla saada aikaan suuremmat voitot.¹⁴⁶

Asiakkaiden valinta. Valintaan vaikuttavat yrityksen asettamat segmentointiperusteet esimerkiksi ostojen volyymi tai merkkioskollisuus. Pääasiallisena tarkoituksena asiakasvalinnalla on löytää ne asiakkaat, jotka ovat uskollisimpia ja samalla tuottoisia yritykselle. Valintakriteereiden valinnassa vaarana on valita vääriä muuttujia ja sitä kautta sisällyttää vääriä asiakkaita yrityksen kohderyhmään.¹⁴⁷

Asiakkaisiin kohdentaminen. Winerin mukaan markkinointiviestinnän kohdentamisessa valituille asiakkaille on suositeltavaa massaviestimien (tv, radio) sijasta käyttää viestinnässä hyväksi telemarkkinointia, suoramainontaa ja suoramyyntiä. Tavoitteena on luonnollisesti viestinnän saaminen henkilökohtaisemmaksi. Sähköpostin yleistymisen on saanut yritykset käyttämään hyväkseen myös tätä edullista viestintäkanavaa.¹⁴⁸

Valitettavasti roskapostin lisääntynyt määrä heikentää viestin mahdollisuuksia päästä perille asiakkaan luettavaksi. Yritykset ovatkin perustaneet erilaisia uutiskirjeitä, joissa postitus asiakkaalle perustuu hänen antamaansa lupaan.¹⁴⁹ Suomessa tällaista postitusta käyttää hyväkseen viestinnässään esimerkiksi Silja Line.

Suhdemarkkinointi. Winer mainitsee suhdemarkkinoinnin keinoina asiakaspalvelun, kanta-asiakasohjelmat, räätälöinnin ja yhteisöllistämisen. Asiakaspalvelussa yrityksellä on valittavanaan joko reagoiva palvelumalli, jossa asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen

¹⁴⁶ Winer, 2001, 94–95

¹⁴⁷ Winer, 2001, 95–96

¹⁴⁸ Winer, 2001, 96

¹⁴⁹ Winer, 2001, 96–97

esimerkiksi jonkun tuotteessa ilmenneen ongelman vuoksi, tai ennakoiva lähestymistapa.¹⁵⁰ Esimerkkinä ennakoivasta asiakaspalvelusta voidaan pitää lehtien telemarkkinointia, vaikka suurin osa asiakkaista tuskin kokee sitä kovin miellyttävänä asiakaspalvelun muotona.

Kanta-asiakasohjelmat ovat yleistyneet Suomessakin niin, että useimmilla kuluttajilla on hallussaan ainakin yhden, ellei useamman vähittäiskaupparyhmittymän etukortti ja tämän lisäksi vielä useiden muiden yritysten kanta-asiakaskortteja. Asiakkaita näihin etuohjelmiin ei myöskään liemmin seulota, vaan kaikki halukkaat pääsevät niiden eduista hyötymään. Osa yrityksistä (Stockmann, Silja Line) onkin muokannut ohjelmiin ja lisännyt niihin portaita, joilla edetäkseen on yrityksen tuotteita käytettävä tietty määrä.

Palvelutuote on helpompi muokata vastaamaan asiakkaan yksilöllisiä toiveita, mutta myös tavaravalmistajat voivat käyttää räätälöintiä hyväkseen markkinoinnissa. Vaikka räätälöinti usein käytännön tasolla merkitseekin vain hivenen perusmallista muokattua tuotetta, sen merkitys asiakkaalle voi olla ratkaisevan tärkeää. Yhteisöllistämässä asiakas sidotaan yhteen muiden tuotteen hankkineiden asiakkaiden kanssa ”perheeksi”, jonka jättäminen pyritään tekemään henkisesti vaikeaksi. Esimerkiksi Adobe on antanut osan Internetsivuistaan asiakkaidensa käyttöön. Sivuilla käyttäjät jakavat Adoben tuotteisiin liittyviä neuvoja ja muuta informaatiota keskenään. Yrityksen tavoitteena on sivujen avulla luoda persoonallisempi suhde asiakkaisiin.¹⁵¹

Tietosuoja. Asiakkuudenhallinnan perustuessa asiakkaista kerättyyn tietoon on yksityisyyden suojan huomioonottaminen tärkeää niin yrityksen kuin sen asiakkaankin kannalta. Internetin suosio on saanut useat kuluttajat ja etujärjestöt huolestumaan tietokantojen sisältämän henkilökohtaisen informaation määrästä.¹⁵²

Mittaaminen. Tuottavuuden, markkinaosuuden ja voittomarginaalin merkitys liiketoiminnan kannattavuuden mittareina ei katoa minnekään, mutta on tärkeää luoda myös asiakaskeskeisempiä mittareita. Niiden avulla on mahdollista arvioida asiakkuudenhal-

¹⁵⁰ Winer, 2001, 98–99

¹⁵¹ Winer, 2001, 100

¹⁵² Winer, 2001, 101

lintapyrkimysten onnistumista. Asiakkuudenhallintaan pohjautuvia mittareita ovat esimerkiksi asiakashankinnan kustannukset, asiakasuskollisuus, asiakasvaihtuvuus ja myynti per asiakas.¹⁵³

Mielenkiintoista Winerin mallissa on asiakkuudenhallinnan ja suhdemarkkinoinnin suhde. Aikaisemmin todettiin, että suhdemarkkinointia pidetään asiakkuudenhallinnan filosofisena perustana. Winer puolestaan näkee suhdemarkkinoinnin yhtenä osana asiakkuudenhallintaa. Koska suhdemarkkinoinnissa korostetaan suhteen luomisen tärkeyttä asiakkaaseen eikä ilman asiakkuuksia ole asiakkuudenhallintaa, on Winerin malli tältä osin ristiriitainen. Tästä ristiriidasta huolimatta Winerin mallin esittely tässä yhteydessä on ollut perusteltua, sillä se tarjoaa muutoin hyvän kuvan asiakkuudenhallinnan prosessista.

3.4 Asiakkuudenhallintaprojektien sudenkuopat

Asiakkuudenhallintaohjelmien käyttöönotossa on ilmennyt merkittäviä ongelmia, joita ovat mm. puhelinpalveluiden henkilökunnan suuri vaihtuvuus, tietovaraston yllätyksellisen kalliit perustamiskustannukset, uusien informaatioteknologiajärjestelmien käyttöönotossa esiintyvät ongelmat ja korkeat kustannukset, jotka liittyvät räätälöityä massamyyntiä tukevaan uuden informaatioarkkitehtuurin suunnitteluun.¹⁵⁴

Rigby, Reichheld ja Schefter pitävät asiakkuudenhallintaprojektin epäonnistumiselle merkittävimpinä neljää seikkaa:

- asiakkuudenhallinnan toteuttaminen ennen kuin asiakasstrategia on luotu
- asiakkuudenhallinnan käynnistäminen ennen kuin yritys on siihen valmis
- oletus siitä, että enemmän CRM-teknologiaa on parempi kuin vähemmän
- asiakkaiden väijyminen kosiskelun sijaan¹⁵⁵

Asiakkuudenhallintaohjelmisto on apuväline olemassa olevan strategian toteuttamiseksi, ei strategia itsessään. Osa yrityksistä erehtyy luottamaan ohjelmistotoimittajien lupauk-

¹⁵³ Winer, 2001, 102

¹⁵⁴ Dowling, 2002, 88

¹⁵⁵ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 102–108

siin siitä, että asiakkuudenhallintaohjelmisto automatisoi tuottavien asiakkaiden houkuttelun ja tuottamattomien asiakkaiden karkottamisen. Periaatteessa asiakkuudenhallinnalla tähän on mahdollista päästä, mutta teknologiaratkaisu ei tee sitä itsestään, vaan yrityksellä pitää olla valmiiksi laadittuna ja toteutettuna perinteiset asiakkaiden hankintaa ja pitämistä koskevat strategiat.¹⁵⁶

Tehokas asiakkuudenhallinta perustuu segmentointianalyysille ja sen tarkoituksena on saavuttaa tiettyjä markkinoinnin tavoitteita. Mikäli asiakkuudenhallinta toteutetaan ilman segmentointianalyysiä ja markkinoinnin tavoitteiden määrittelyä, ollaan projektia rakentamassa hiekalle kallion sijaan. CRM-teknologia ei ole sama asia kuin markkinointistrategia, kuten jotkut yritysjohtajat kuvittelevat. Myöskään ei ole syytä antaa ohjelmistotoimittajien toimia sen määrittelijöinä, miten yritys aloittaa asiakkuuksiensa hallinnan tai muokata olemassa olevaa asiakasstrategiaa siten, että se sopii juuri hankittuun teknologiaratkaisuun. On tärkeää muistaa, että toimiakseen asiakkaisiin vaikuttavan teknologiaratkaisun on nivellyttävä saumattomasti yrityksen kaikenkattavaan strategiaan.¹⁵⁷

Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakkaiden huomioimista ja Rigbyn, Reichheldin ja Schefterin mielestä ehkä vaarallisin sudenkuoppa, johon yritys voi astua asiakkuudenhallintaprojektin yhteydessä on CRM-teknologian käyttöönotto ennen kuin yrityksen organisaatiosta on luotu asiakaskeskeinen. Pelkkä strategia ei riitä, mikäli tuottoisimpien asiakkaiden kanssa halutaan saada aikaiseksi parempi suhde. Organisaatiota ja sen toimintoja on aina työnkuvauksista palkitsemis- ja koulutusjärjestelmiin saakka muokattava siten, että ne tähtäävät parempaan asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen. Eräässä kyselyssä 87 % vastanneista yritysjohtajista pitikin CRM-ohjelmansa epäonnistumisen syynä riittämätöntä muutosjohtamista.¹⁵⁸

Yksinkertaisimmillaan asiakkuudenhallinta ei tarvitse toimiakseen lainkaan teknologiaratkaisua – esimerkiksi se, että työntekijät motivoidaan ottamaan paremmin asiakkaiden tarpeet huomioon saattaa olla riittävä ratkaisu. Useat yritysjohtajat olettavat kuitenkin, että CRM:n täytyy olla voimakkaasti teknologiaan pohjautuva. Pelkkään teknologiarat-

¹⁵⁶ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 102

¹⁵⁷ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 102–103

¹⁵⁸ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 103–104

kaisuun luottaminen tai kuvitelma siitä, että huipputekniikkaa sisältävä ohjelmistoratkaisu olisi automaattisesti parempi kuin tavanomaisempaa tekniikkaa sisältävä asiakkuudenhallintaratkaisu on virheellistä ja tulee yritykselle kalliiksi.¹⁵⁹

Asiakkaiden kanssa luotavien suhteiden luonne vaihtelee yrityksen toimialan mukaan (pankki, lentoyhtiö), samalla toimialalla olevien yritysten välillä (Finnair, Ryanair) sekä saman yrityksen eri asiakkaiden välillä. Rigbyn, Reichheldin ja Schefterin mielestä yritysjohtajat jättävät nämä seikat huomiotta asiakkuudenhallinnassaan katastrofaalisiin seurauksiin: yritykset yrittävät luoda suhdetta väärin asiakkaiden kanssa tai oikeiden asiakkaiden kanssa väärällä tavalla.¹⁶⁰

Vaikka yritys voi ottaa kontaktin asiakkaisiinsa, se ei tarkoita automaattisesti sitä, että niin kannattaa tehdä. Osa asiakkaista ei ole kiinnostuneita luomaan suhdetta yrityksen kanssa ja saattaa hermostua ja pitää suhteen luomisyritystä ahdisteluna. Toisaalta samaan aikaan osa puolestaan olisi kiinnostunut syvemmän suhteen luomisesta ja mikäli yritys ei niin tee, seurauksena voi olla asiakkaan menetys kilpailijalle. CRM-ohjelmisto voi kyllä olla apuna oikeiden kohderyhmien löytämisessä, mutta kontaktin ottamisen tai siitä pidättäytymisen tulee riippua yrityksen strategiasta eikä CRM-ohjelmistosta.¹⁶¹

3.5 Kanta-asiakkaat ja tuottavuus

Asiakkuudenhallinnan yhtenä merkittävänä sovelluksena on kanta-asiakkuus. Asiakkuudenhallinta perustuu yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen olemassaoloon ja yritys pyrkii kanta-asiakassuhteen muodostamiseen, koska se olettaa uskollisten asiakkaiden¹⁶² tuovan enemmän taloudellista hyötyä verrattuna satunnaisiin ostajiin.

Asiakkuudenhallinnan kontekstissa uskollisella asiakkaalla on merkittävä asema – onhan mahdotonta kuvitella muodostavansa normaalia asiakkuutta syvempää suhdetta sellaisen asiakkaan kanssa joka ei ole uskollinen. Uskollisuutta voidaan näin pitää ku-

¹⁵⁹ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 104

¹⁶⁰ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 108

¹⁶¹ Rigby, Reichheld & Schefter, 2002, 108

¹⁶² Termejä uskollinen asiakas ja kanta-asiakas käytetään jatkossa toistensa synonyymeinä

luttajamarkkinointipuolella asiakkuudenhallinnan kannalta perustavanlaatuisena edellytyksenä. Ilman uskollisuutta ei ole suhdetta. Yritys haluaa luoda suhteen uskollisen asiakkaan kanssa, koska olettaa tämän suhteen olevan kannattavaa yrityksen kannalta. Perusoletuksena tässä puolestaan on ajatus siitä, että uskollinen asiakas on satunnaista tuttavuutta kannattavampi.¹⁶³

3.5.1 Kanta-asiakkuutta kohtaan esitetty kritiikki

Dowling ja Uncles kritisoivat hypoteesia kanta-asiakkaiden kannattavuudesta. He tarkastelivat neljää uskollisten asiakkaiden käyttäytymiseen liittyvää hypoteesia, jotka olivat: 1) kanta-asiakkaiden palvelu on halvempaa, 2) kanta-asiakkaat ovat vähemmän hintaherkkiä ja 3) kanta-asiakkaat käyttävät enemmän rahaa ja 4) kanta-asiakkaat suosittelvat lempimerkkejään tai -toimittajia.¹⁶⁴

Halvemman palvelun hypoteesin kohdalla he toteavat uusien asiakkaiden palvelemisen olevan kalliimpaa kuin toistuvasti ostavien asiakkaiden. Näin tapahtuu tilanteissa, joissa uuden asiakkaan palvelemiseen liittyy ns. aloituskustannuksia kuten esimerkiksi asiakastietojen tallentaminen tietokantaan. Toisaalta Dowlingin ja Unclesin mukaan ei ole ollenkaan selvää, miksi uskollisen kanta-asiakkaan palveleminen olisi periaatteessa kustannuksiltaan halvempaa kuin tavallisen toistuvasti ostavan asiakkaan palveleminen. Hintaherkkyyttä koskien he toteavat, että vaikka brändiuskollisuuden ja korkeampien hintojen on todettu korreloivan positiivisesti, se ei tarkoita, että uskolliset asiakkaat ovat vähemmän hintaherkkiä kuin tavalliset asiakkaat. Se saattaa yksinkertaisesti tarkoittaa, että kanta-asiakkaat ostavat kalliimman tuotteen, koska kokevat sen olevan parempi. Lisäksi uskolliset asiakkaat saattavat odottaa vastinetta uskollisuudestaan esimerkiksi alennusten muodossa. Tällöin oletus pienemmästä hintaherkkyydestä romuttuu.¹⁶⁵

Suuremman rahankäytön osalta ero ns. tavallisiin asiakkaisiin voi syntyä yksinkertaisesti ostomääristä – paljon työssään matkustava ostaa useampia lippuja kuin yhden lomalennon vuodessa hankkiva asiakas. Liikematkailija saattaa käyttää usean eri yrityksen palveluita, mutta ostomäärät saavat hänet näyttämään uskolliselta asiakkaalta. Neljäs ja

¹⁶³ Dowling, 2002, 92

¹⁶⁴ Dowling & Uncles, 1997, 77

¹⁶⁵ Dowling & Uncles, 1997, 77–78

viimeinen hypoteesi olettaa kanta-asiakkaiden toimivan suosittelijoina. On kuitenkin vaikeaa erottaa, ketkä asiakkaista antavat positiivisia kommentteja. Ovatko he pelkästään tavallisia toistuvia asiakkaita, pelkästään kanta-asiakkaita vai yksinkertaisesti tyytyväisiä asiakkaita? Mikäli vastaus on tyytyväiset asiakkaat, jokainen yrityksen asiakas voi tarjota tämän hyödyn. Dowling ja Uncles päätyivät johtopäätökseen, että väite siitä, että uskolliset asiakkaat ovat aina tuottoisampia kuin tavalliset asiakkaat, on huikkeasti yksinkertaistettu.¹⁶⁶

3.5.2 Kanta-asiakkuudesta tehty empiirinen tutkimus

Uskollisten asiakkaiden kannattavuutta on tutkittu paljonkin, mutta saadut tulokset eivät ole yhdenmukaisia. Lisäksi tutkimusten tulokset ovat hyvin toimialasidonnaisia, on eri asia vertailla kirjakerhon jäsenyyden kuin vähittäiskaupan kanta-asiakasjärjestelmän kannattavuutta.¹⁶⁷

Kanta-asiakkaiden kannattavuuden hypoteesia kuluttajamarkkinoinnin puolella sopimuksettomassa¹⁶⁸ tilanteessa tutkivat Reinartz ja Kumar. He tarkastelivat neljää hypoteesia, jotka olivat 1) asiakkuuden iällä ja tuottavuudella on positiivinen yhteys, 2) tuotot lisääntyvät ajan kulumisen myötä, 3) pitkäaikaisten asiakkaiden palveleminen on halvempaa ja 4) pitkäaikaiset asiakkaat maksavat korkeampia hintoja.¹⁶⁹

Aineistona käytettiin suuren postimyyntiyrityksen asiakaskuntaa ja tutkimuksen aikavälinä oli kolmen vuoden pituinen ajanjakso. Yrityksen asiakkaat jaettiin neljään eri seg-

¹⁶⁶ Dowling & Uncles, 1997, 78

¹⁶⁷ Dowling, 2002, 92

¹⁶⁸ Yrityksen ja asiakkaan välillä ei ole osapuolia sitovaa sopimusta ts. asiakas voi ostaa sitoutumatta ostoihin jatkossa (vrt. kirjakerho).

¹⁶⁹ Reinartz & Kumar, 2000, 18

menttiin käyttämällä riippuvana muuttujana tuottoa ja riippumattomina muuttujina asiakkuuden elinkaaren kesto ja -tuottoja (kuvio 4).¹⁷⁰

Pitkä	Segmentti 2	Segmentti 1
	Segmentti 4	Segmentti 3
Lyhyt	Matala	Korkea
Tuotot elinkaaren aikana		

Kuvio 4. Segmentointiluonnos postimyyniyrityksen asiakaskunnasta¹⁷¹

Tarkasteltaessa asiakkaiden tuottoisuutta yritykselle havaittiin, että tuottoisimpia olivat segmenttiin 1 kuuluvat asiakkaat. Lisäksi tutkimus paljasti, että seuraavaksi tuottoisin ryhmä olivat segmenttiin 3 kuuluvat asiakkaat ylittäen huomattavasti segmentin 2 tuottoisuuden. Asiakkuuden iällä ja tuottoisuudella ei siis ole välttämättä positiivista yhteyttä. Tämän perusteella tutkimuksessa todettiin yritykselle virheelliseksi valinnaksi keskittyminen pelkästään kanta-asiakkaisiin.¹⁷²

Asiakkuuden iän ja tuottojen lisääntymisen välillä havaittiin tässä tutkimuksessa olevan hypoteesista poiketen negatiivinen yhteys. Ainoa poikkeus oli segmentin 2 kohdalla, jossa tuottojen havaittiin lisääntyvän ajan mittaan.¹⁷³

Halvempia palvelukustannuksia koskevaa hypoteesia testattiin vertailemalla myyninedistämistoimenpiteiden hintaa ja kannattavimpien segmenttien 1 ja 3 välillä tässä ei havaittu tilastollista eroa. Segmenttien todettiin olevan kustannustehokkuudella mitattuna houkuttelevimmat yrityksen kannalta, vaikka niiden elinkaaret ovat erilaiset. Asiakkaiden palvelemisen tehokkuuden havaittiin parantuvan lisääntyvien tuottojen myötä,

¹⁷⁰ Reinarz & Kumar, 2000, 23

¹⁷¹ Reinarz & Kumar, 2000, 20

¹⁷² Reinarz & Kumar, 2000, 25–26

¹⁷³ Reinarz & Kumar, 2000, 26

joka puolestaan on asiakkuuksien eliniästä riippumatta yritykselle hyödyllistä. Kustannuksia alentavat siis asiakkuuden tuottoisuus ei pitkä elinkaari.¹⁷⁴

Vertailtaessa segmenttien 1 ja 3 tuotteista maksamia hintoja havaittiin lyhytaikaisten asiakkaiden maksavan korkeampia hintoja kuin pitkäaikaisten. Tulos ei siten tue hypoteesia pitkäaikaisten asiakkaiden pienemmästä hintaherkkyydestä.¹⁷⁵

Toisessa tutkimuksessa Reinartz ja Kumar laajensivat tarkastelua ja tutkivat neljän eri toimialan yrityksen tietokantojen avulla kolmea Dowlingin ja Unclesin esittämää hypoteesia 1) kanta-asiakkaiden palveleminen on halvempaa, 2) kanta-asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa ja 3) kanta-asiakkaat markkinoivat yritystä. Yrityksinä olivat high tech-palveluja tarjoava yritys, suuri yhdysvaltalainen postimyyntiyritys yrityksille, ranskalainen elintarvikeliike sekä saksalainen meklariyritys. Vaikka yritysmarkkinointi ei ole tässä tutkimuksessa varsinaisen tarkastelun kohteena, on se tässä yhteydessä mukana vertailun vuoksi.¹⁷⁶

”Kanta-asiakkaiden palvelu on halvempaa” kohdalla tulos oli päinvastainen alkuperäisen oletuksen kanssa: missään tutkituista yrityksistä pitkäikäisten asiakkaiden palveleminen ei ollut johdonmukaisesti halvempaa verrattuna satunnaisiin asiakkaisiin. Itse asiassa high tech-yrityksen kohdalla kanta-asiakkaiden palveleminen tuli tavallisia asiakkaita kalliimmaksi. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä muistaa, että yritysmarkkinoinnin puolella tämä on hyvin tavallista. Asiakasyritys tietää taloudellisen arvonsa yritykselle ja käyttää tätä tietoa hyväkseen paremman palvelun ja alempien hintojen saamiseksi. Kuluttajamarkkinoinnin puolella yksittäisen asiakkaan merkitys ei suurten asiakasmassojen vuoksi kasva yhtä merkittäväksi, joten siksi vastaavaa painostusta ei pääse esiintymään. Kanta-asiakkaat eivät kuluttajamarkkinoinnin puolellakaan osoittaneet halvemmiksi palvelua: myös täällä asiakkaat odottivat saavansa hyvitystä kanta-asiakkuudestaan jossain muodossa.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Reinartz & Kumar, 2000, 27–28

¹⁷⁵ Reinartz & Kumar, 2000, 28

¹⁷⁶ Reinartz, W. J. & Kumar, V., 2002, 87

¹⁷⁷ Reinartz & Kumar, 2002, 88

”Kanta-asiakkaat maksavat korkeampaa hintaa” väitettä on perusteltu mm. sillä, että asiakkaille on liian kallista vaihtaa asiakkuuttaan toisaalle ja siksi he ovat valmiita maksamaan tiettyyn rajaan asti kalliimpia hintoja. Yrityspuolella oletus ei pitänyt paikkaansa, sillä kanta-asiakkaat maksoivat tuotteistaan jatkuvasti satunnaisia asiakkaita halvempia hintoja. Kuluttajapuolella tilanne oli sama. Kanta-asiakkaat olettavat saavansa uskollisuudestaan hinnanalennuksia ja myös yritykset niitä heille tarjoavat. Esimerkiksi yrityksissä postimyyntiyrityksen kanta-asiakkaiden havaittiin maksavan noin 9 % vähemmän kuin uusien asiakkaiden. Elintarvikeliikkeen kohdalla tilanne ei ollut niin selvä ja tutkijat epäilivät alennusten tulevan kanta-asiakaskortin käytön kautta. Meklariyritys veloitti asiakassuhteen kestosta huolimatta kaikilta asiakkailtaan saman hinnan. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että kanta-asiakkaat vaikuttavat itse asiassa satunnaisia asiakkaita hintaherkemmiltä. Tähän on kolme syytä: 1) kanta-asiakkaat tuntevat yrityksen tuotteet paremmin ja voivat arvioida siten niiden laatua tarkemmin, 2) asiakkaat loukkaantuvat, mikäli huomaavat yrityksen käyttävän kanta-asiakkuutta hyväkseen ja 3) erilaista hinnoittelua on vaikea perustella uskottavalla tavalla.¹⁷⁸

”Kanta-asiakkaat markkinoivat yritystä”. Monet yritykset toivovat kanta-asiakkaiden suositusten tuovan lisää asiakkaita ja perustelevat investointeja kanta-asiakasjärjestelmiin investointina uusasiakashankintaan. Tutkimuksessa haastateltiin ranskalaisen elintarvikeyrityksen asiakkaita aktiivisen lojaalisuuden ja asenteellisen lojaalisuuden mittareilla. Tulokseksi saatiin, että pelkkä kanta-asiakkuus ja taipumus suositella eivät korreloineet vahvasti. Mielenkiintoista oli havainto, jonka mukaan korkealle sekä aktiivisen että asenteellisen lojaalisuuden mittareilla yltänyt asiakas oli 54 % todennäköisemmin aktiivinen suosittelija ja 33 % todennäköisemmin passiivinen suosittelija kuin pelkällä aktiivisen lojaalisuuden mittaristolla korkealle yltänyt asiakas. Yritysmarkkinoinnin puolella tulokset olivat samansuuntaiset prosenttiluvuin 44 % ja 26 %. Asiakkuudenhallinnan kannalta tällä tuloksella on merkitystä, sillä pelkän käyttäytymisen perusteella tehty ”parhaiden asiakkaiden” valinta ei tuota parasta tulosta. Myös asenteellinen kanta-asiakkuus on syytä selvittää, mikäli tavallista satunnaista asiakkuutta syvempi suhde halutaan kuluttajaan muodostaa.¹⁷⁹

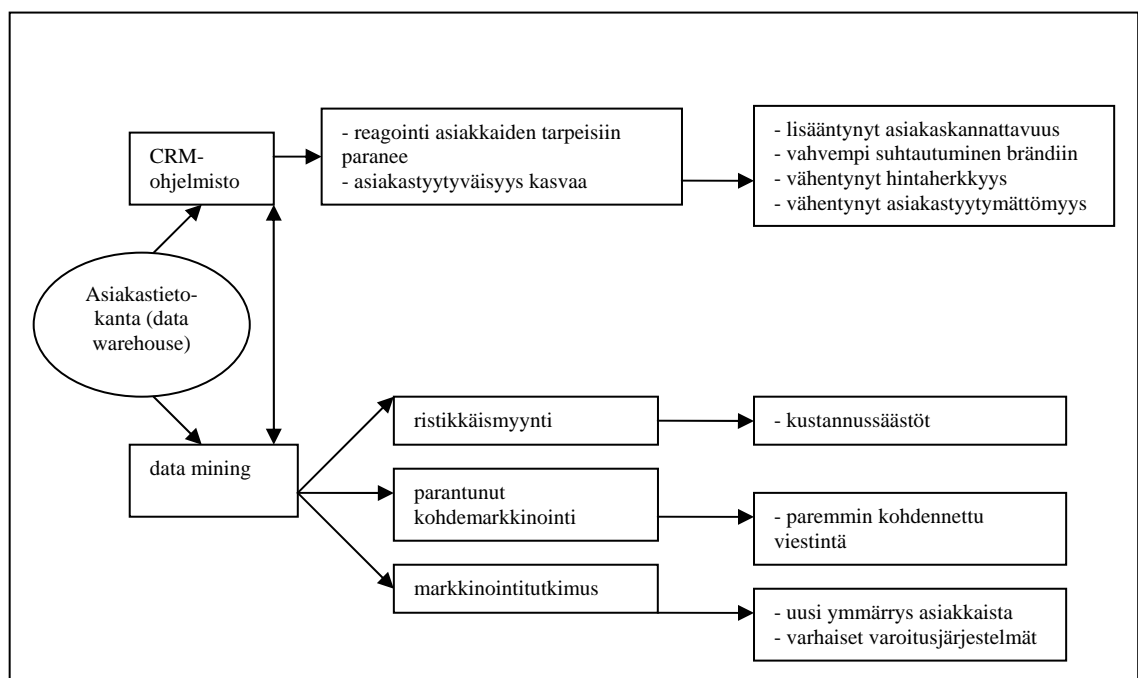
¹⁷⁸ Reinatz & Kumar, 2002, 89

¹⁷⁹ Reinatz & Kumar, 2002, 89–90

Mikäli uskolliset asiakkaat eivät ole todistettavasti tavallisia asiakkaita kannattavampia, miksi sitten yritykset edelleen panostavat kanta-asiakasjärjestelmiin. Vaikka uskollisten asiakkaiden absoluuttista kannattavuutta tavallisiin asiakkaisiin verrattuna ei ole kiistattomasti voitu osoittaa, vanha totuus uusien asiakkaiden kalleudesta vanhoihin verrattuna pätee edelleen – on kymmenen kertaa kalliimpaa hankkia uusi asiakas kuin pitää vanha. Toisaalta uskollisten asiakkaiden voidaan olettaa käyttävän yrityksen palveluja kun taas satunnaisten asiakkaiden varaan ei voida laskea lainkaan. On myös mahdollista, että kanta-asiakasohjelmat nähdään käyttökelpoisena keinona kerätä tietoa asiakkaista. Ehkä nämä syyt tukevat vanhojen kanta-asiakasjärjestelmien ylläpitoa ja yhä uusien luomista.

3.6 Tietokantapohjainen asiakkuudenhallinta

Tietokantapohjaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän toimintaa on havainnollistettu kuviossa 5. Siitä käy hyvin selville asiakastietokannan, varsinaisen CRM-sovelluksen ja data mining-sovelluksen yhteys.



Kuvio 5. Miten tietokantapohjainen asiakkuudenhallinta toimii¹⁸⁰

¹⁸⁰ Dowling, 2002, 88

Asiakastietokanta on luonnollisesti tietokantapohjaisen asiakkuudenhallinnan peruskivi. CRM-ohjelmiston ja data mining- sovellusten välillä on tiivis yhteys ja ne molemmat hyödyntävät tietokantaa. Data miningin avulla saadaan selville ristikkäismyyntimahdollisuudet, joiden avulla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä: asiakaspalveluhenkilökunta näkee heti asiakkaan aikaisemmat ostot ja osaa tarjota hänelle uusia tuotteita. Parantuneen kohdemarkkinoinnin ansiosta viestintää voidaan kohdentaa paremmin ja tavoittaa haluttu kohderyhmä aiempaa tehokkaammin. Data miningista on markkinointitutkimukselle merkittävästi apua. Sen avulla esiin saadut tiedot tarjoavat uutta ymmärrystä asiakkaista ja mahdollistavat varhaisten varoitussjärjestelmien rakentamisen.

Asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttö parantaa asiakkaiden tarpeisiin reagoitua ja samalla kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Tämä puolestaan aikaansaa paremman asiakaskannattavuuden ja vahvemman suhtautumisen brändiin sekä vähentää hintaherkkyyttä ja asiakastytymättömyyttä.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tietokantapohjaiselle asiakkuudenhallinnalle kahta merkittävää tekijää, joita ovat data warehouse ja data mining.

3.7 Data warehouse

Data mining on mahdollista ilman data warehouse-ratkaisua, mutta tietovaraston olemassaolo helpottaa huomattavasti data miningia.¹⁸¹ Data warehouse on informaatioteknologinen väline, joka yrityksen eri tietokannoista ja operatiivisista järjestelmistä (kuten henkilöstöhallinto, myynti, osto, markkinointi jne.) kerää asiakastietojen ryppäitä ja tarjoaa päättävälle elimille helpon pääsyn näin kerätyn tiedon äärelle.¹⁸²

Data warehouse ja asiakkuudenhallinta liittyvät kiinteästi yhteen, sillä data warehouse-ratkaisu mahdollistaa asiakkuudenhallinnan lujittamalla, korreloimalla ja muuntamalla asiakastietoa siten, että asiakkaiden käyttäytymistä voidaan ymmärtää paremmin.¹⁸³ Kyky tarkastella ja käsitellä tietoa erottaa tietovarastot muista tietokonejärjestelmistä.

¹⁸¹ Peacock, P. R., 1998, 13

¹⁸² Chen, I. J. & Popovich, K., 2003, 677–678

¹⁸³ Chen & Popovich, 2003, 678

Jatkuva asiakkaista kerätyn tiedon käsittely vähentää perinteisten markkinointitutkimusmenetelmien kuten asiakastutkimusten tarvetta.¹⁸⁴

Asiakkuudenhallintajärjestelmä perustuu asiakkaista kerätyn tiedon hyödyntämiseen. Näin ollen ei ole liioiteltua korostaa tiedon varastoinnin tärkeyttä. Tietovarastoratkaisun tuomia etuja organisaatiolle ovat:

- tarkempi ja nopeampi pääsy informaatioon, jolla helpotetaan vastaamista asiakkaiden esittämiin kysymyksiin
- tiedon laatu ja suodattaminen huonon ja kaksinkertaisen tiedon varalta
- tiedon nopea erottelu, käsittely ja syväluotaus kannattavuusanalyysijä, asiakasprofilointeja ja asiakaspysyvyyden mallintamista varten
- kehittynyt tiedonyhdistely ja datan analysointityökalut korkeamman tason yhteenvetoon ja yksityiskohtaisiin raportteihin
- jokaisen asiakkaan nykyisen kokonaisarvon laskeminen ja tulevan arvon arviointi¹⁸⁵

3.8 Data mining

Data warehouse-ratkaisussa asiakkaista kerätty tieto on tallessa, mutta ilman data mining-ratkaisuja markkinoinnin kannalta olennainen tieto jää paljastamatta. Data mining tarjoaa teknologian, jonka avulla on mahdollista analysoida tietokantojen sisältämää informaatiomassaa ja löytää piilotettua tietoa. Sen avulla siis seulotaan kerätystä tiedosta olennainen informaatio.¹⁸⁶

Käsitteenä data mining voidaan ymmärtää joko suppeammassa tai laajemmassa kontekstissa. Suppeasti määriteltynä data mining on automatisoitua, dataan piilotettujen ei-itsestäänselvien mallien löytämistä. Suppeassa määritelmässä data mining työkaluja ovat hermoverkot (neural networks), assosiaatiosäännöt (association rules), päätöspuut (decision trees) ja geneettiset algoritmit (genetic algorithms).¹⁸⁷

¹⁸⁴ Chen & Popovich, 2003, 678

¹⁸⁵ Chen & Popovich, 2003, 678

¹⁸⁶ Chye & Gerry, 2002, 1

¹⁸⁷ Peacock, 1998, 10

Laajasti määriteltynä data mining käsittää myös löydettyjen mallien varmentamista tai testausta. Laajasti käsitellyn data miningin metodeina ovat myös tavalliset tilastolliset menetelmät kuten esimerkiksi data-analyysi, tavallinen pienimmän neliösumman estimaatin regressio (ordinary least squares regression), logistinen regressio (logistic regression) ja diskriminantti analyysi (discriminant analysis). Nämä menetelmät eivät niinkään löydä uusia malleja vaan niiden merkitys korostuu löydettyjen mallien olemassaolo varmistamisessa.¹⁸⁸

Erittäin laajasti määriteltynä data miningilla tarkoitetaan ”tietojen löytämistä tietokannoista”(knowledge discovery in databases, KDD). Sen sisältämät toimenpiteet on esitelty taulukossa 2.

- Tiedon hankkiminen sisäisistä ja ulkoisista lähteistä
- Tiedon kääntäminen, puhdistaminen ja formatoiminen
- Analysointi, validointi ja merkityksen lisääminen dataan (tämä sisältää suppean määritelmän data miningin)
- Tietokantojen pisteyttäminen
- Päätöksentekotyökalujen- ja järjestelmien rakentaminen ja käyttöönotto data mining-tulosten saamiseksi päätöksenteon tekijöiden ja alemman tason työntekijöiden käyttöön
- Mallien uudelleenkalibrointi ja toimitusjärjestelmien ylläpitäminen

Taulukko 2. Laajasti tulkitun data miningin prosessit¹⁸⁹

3.8.1 Data mining-metodologia

SAS:n käyttämä data mining-metodologia sisältää viisi vaihetta: otanta (Sample), tutkimus (Explore), muuntaminen (Modify), mallinnus (Model) ja arviointi (Assess), joiden alkukirjaimista muodostuu menetelmän lyhennys SEMMA. Otantaa käytetään, mikäli aineisto on järkevän prosessointiajan kannalta liian suuri tai halutaan välttää yleis-

¹⁸⁸ Peacock, 1998, 10–11

¹⁸⁹ Peacock, 1998, 10

tämisen ongelmat, joihin törmätään aineiston ryhmiin jakamisessa mallien muodostamista ja validointia varten. Tutkimuksella ja muuntamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedon tarkastelua ymmärryksen lisäämiseksi. Mallinnusta voidaan pitää varsinaisena datan analysointina. Arviointivaihe yhteen sovittaa mallit ja tulokset yleisen mitta-asteikon avulla (jollainen voi olla esimerkiksi voittoja kuvaava taulukko).¹⁹⁰

3.8.2 Yleisimpien data mining-työkalujen esittely

Data miningissa käytettävät työkalut voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat kuvaaminen ja visualisointi (Description and Visualisation), miellelyhtymä ja ryhmittäminen (Association and Clustering) ja luokittelu ja arviointi (ennakointi) (Classification and Estimation (Prediction)).¹⁹¹

Kuvaaminen ja visualisointi ovat erityisen hyödyllisiä yritettäessä ymmärtää dataa ja etsittäessä siitä piiloutuneita malleja. Erityisesti tämä korostuu, mikäli data sisältää monimutkaisia ja epälineaarisia vuorovaikutuksia. Tyypilliset kuvaamisen työkalut sisältävät yhteenvetotilastot ja graafiset esitykset (jakaumat, kaaviot). Visualisointi on edistynyt graafinen lähestymistapa, joka mahdollistaa käyttäjän panoksen ja vuorovaikutuksen. Kuvaamisen ja visualisoinnin työkalujen avulla voidaan ymmärtää ihmisiä, tuotteita ja prosesseja sekä tarkastella muuttujien välisiä suhteita. Tulokset harvoin riittävät yksin ja niitä käytetäänkin usein parempien data mining-mallien rakentamiseen (tiettyjen kohdemuuttujien ennakoimiseksi).¹⁹²

Assosiaation (Mielleyhtymän) tarkoituksena on määritellä, mitkä muuttujat liittyvät yhteen, esimerkiksi kuinka suurella todennäköisyydellä kahvin ostajat ostavat samalla myös leipää. Tätä markkinakorianalyysitekniikkaa voidaan hyödyntää paitsi arvioitaessa yhtä aikaa tehtäviä ostoksia myös peräkkäisiä ostoksia analysoitaessa. Tietoa voidaan siten hyödyntää esimerkiksi kauppojen esillepanojen, tuotepromootioiden ja alennusten suunnittelussa. Linkkianalyysi on toinen assosiaatiotekniikka, joka tarkastelee asioiden yhteyssuhteita. Ryhmittelyn tavoitteena on muodostaa sellaisia joukkoja, jotka poikkeavat toisistaan mutta kunkin ryhmän sisällä kohteet ovat mahdollisimman samanlaisia.

¹⁹⁰ Chye & Gerry, 2002, 4

¹⁹¹ Chye & Gerry, 2002, 4

¹⁹² Chye & Gerry, 2002, 4–5

Mikäli esimerkiksi hiusten värillä olisi markkinoinnin suunnittelun kannalta merkitystä ihmiset voitaisiin luokitella hiusten värin perusteella ryhmiin, joissa ryhmän sisällä hiusten väri on samanlainen (ruskea), mutta toisiin ryhmiin verrattuna erilainen (punainen, musta). Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi segmentoinnissa jakamaan asiakkaat eri segmentteihin. Luokittelulla viitataan luonteeltaan kategorisen (osto vs. ei-osto) kohdemuuttujan ennakkointiin. Arvioinnilla viitataan luonteeltaan metrisen (ostosumma) kohdemuuttujan ennakkointiin.¹⁹³

Useimmat data mining- ohjelmistot sisältävät perinteiset tilastolliset menetelmät kuten klusterianalyysin, diskriminanttianalyysin ja regressioanalyysin. Epätraditionaalisista työkaluista mukana ovat usein hermoverkot, päätöspuut, linkkianalyysi ja assosiaatioanalyysi.¹⁹⁴

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi yhdeksän yleisintä data mining-työkalua, jotka on esitelty taulukossa 3.

- Kyselytyökalut (query tools)
- Kuvaileva tilastotiede (descriptive statistics)
- Havainnollistavat työkalut (visualization tools)
- Regressiotyyppiset mallit (regression-type models)
- Assosiaatiosäännöt
- Päätöspuut
- Tapauskohtainen päättely (case-based reasoning)
- Hermoverkot
- Geneettiset algoritmit

Taulukko 3. Yleisimmät data mining-työkalut¹⁹⁵

Kyselytyökalut. Mikäli jo etukäteen tiedetään, mitä aineistosta ollaan hakemassa, voidaan kyselytyökalujen (query tools) avulla tuottaa lista tiettyjä ominaisuuksia omaavista yksilöistä tai kotitalouksista sekä yksinkertaisia mittausyhteenvetoja kuten keskiarvoja.¹⁹⁶

¹⁹³ Chye & Gerry, 2002, 5–6

¹⁹⁴ Chye & Gerry, 2002, 4

¹⁹⁵ Peacock, 1998, 14

¹⁹⁶ Peacock, 1998, 14

Kuvaileva tilastotiede. Yksinkertaiset kuvailevat tilastotieteelliset menetelmät kuten keskiarvot, variaatio, prosentit, ristiintaulukoinnit ja yksinkertaiset korrelaatiot ovat hyödyllisiä pyrittäessä ymmärtämään datan rakennetta. Menetelmistä on myös hyötyä mahdollisten ongelmien ja väärin tulkintojen tunnistamisessa datasta.¹⁹⁷

Havainnollistavat työkalut. Datan visualisointi on pääasiassa löytämistekniikka (discovery technique). Havainnollistaminen on erityisen tehokas tulkittaessa suuria määriä dataa, koska se hyödyntää ihmisen luontaista kykyä tunnistaa ja tehdä ero havaittavissa olevien ominaispiirteistä koostuvien mallien välillä. Visualisointityökalut ovat tehokkaita suodattamaan suurista määristä sekavaa tietoa suppean, taloudellisen ja ymmärrettävän kuvan. Data miningissa käytettävät havainnointityökalut ovat alemmalla tasolla yhden ja kahden muuttujan analysointityökaluja, joita ovat yksinkertaiset histogrammit, laatikkokuviot ja pistediagrammit. Kehittyneempiä menetelmiä edustaa kiertyvä kolmiulotteinen pintakuviot, joka paljastaa vivahteet kolmen eri muuttujan välisissä jakaumissa ja suhteissa.¹⁹⁸

Regressiotyyppiset mallit. Näitä malleja käytetään pääasiassa vahvistamaan muilla menetelmillä esiin saatuja tuloksia. Täydellinen regressiotyökaluvalikoima käsittää useita toisiinsa liittyviä malliryhmiä, mutta useimmin käytettyjä työkaluja ovat tavallinen pienimmän keskiarvon regressio (ordinary least squares (OLS) regression), logistinen regressio (logistic regression) ja erotteluanalyysi (discriminant analysis).

OLS-regressio sopii parhaiten luonnollisesti jatkuvien määrien kuten kuukausittaisten ostosten mallintamiseen ja ennakoimiseen sellaisissa tapauksissa, joissa määrälliset jakaumat eivät poikkea selvästi normaalista jakaumasta ja joissa riippumattoman ja riippuvan muuttujan välinen suhde on lineaarinen ja lisäksi riippumattomat muuttujat eivät ole vuorovaikutuksessa.¹⁹⁹

Logistinen regressio sopii parhaiten ennakoimaan kategorisia lopputuloksia kuten suoramarkkinointitarjoukseen vastaamista - vastaus joko tulee tai ei tule. OLS-regressioon verrattuna logistisen regression etuna on se, että siinä alkuoletukset eivät ole niin vaati-

¹⁹⁷ Peacock, 1998, 14–15

¹⁹⁸ Peacock, 1998, 15

¹⁹⁹ Peacock, 1998, 15

vat kuin lineaarisen regression tapauksessa. Erotteluanalyysia käytetään uusien yksilöiden tai kotitalouksien jakamiseen yhteen tai useampaan jo olemassa olevaan ryhmään tai klusteriin.²⁰⁰

Assosiaatiosäännöt ovat selvityksiä tunnetun ryhmän ominaisuuksien ja ryhmän jäsenen käyttäytymisen yhden tai useamman puolen välillä. Selvitykset mahdollistavat ennusteiden tekemisen muiden ryhmään kuulumattomien, mutta samat ominaisuudet omaavien, yksilöiden käyttäytymisestä. Assosiaatiosäännöt ilmaistaan aina dikotomisesti esimerkiksi muodossa ostaa – ei osta ja tavallisesti niillä ilmaistaan, millä todennäköisyydellä jokin toimenpide onnistuu. Markkinoinnissa toimenpiteiden kohdentaminen oikealle asiakasryhmälle on kustannustehokkaan toiminnan kannalta tärkeää. Käytännössä assosiaatiosääntöjen avulla on mahdollista saada selville asiakkaita, jotka todennäköisimmin reagoivat tiettyyn markkinointitoimenpiteeseen, esimerkiksi tarjoukseen, myönteisesti.²⁰¹

Päätöspuut. Puupohjaiset mallit ovat tavallisin toteutus ”induktiotekniikoiksi” kutsutuista menetelmistä. Ne rakentavat päätöspuut datasta automaattisesti tuottaen sarjan vaiheittaisia sääntöjä (esimerkiksi asiakas on ostanut jotain tuotetta kuukauden aikana kahdesti), joiden avulla asiakkaat jaetaan puun eri osiin kuuluviksi.²⁰²

Puupohjaiset mallit ovat hyviä tunnistamaan tärkeitä muuttujia, epälineaarisia suhteita ja ennustavien muuttujien välistä vuorovaikutusta. Ne toimivat hyvin myös silloin, kun ennustavia muuttujia on runsaasti ja niistä useat ovat irrelevantteja. Niiden avulla asioiden esittäminen visuaalisesti on helppoa ja verrattuna muihin data mining työkaluihin käyttäjän on helppo ymmärtää ja tulkita niitä.²⁰³

Tapauskohtainen päättely. Tähän ryhmään kuuluvissa järjestelmissä uuden ongelman sisältämiä ominaisuuskokoelmia verrataan vastaaviin tunnettujen tapausten ominaisuuskokoelmiin pyrkimyksenä löytää yksi tai useampia mallinomaisia esimerkkejä, jotka tarjoavat hyviä lopputuloksia tai ratkaisuja.

²⁰⁰ Peacock, 1998, 15

²⁰¹ Peacock, 1998, 15–16

²⁰² Peacock, Peter R. 16

²⁰³ Peacock, Peter R. 16

Tapauskohtaisen päättelyn menetelmät ovat tehokkaita, koska ne muuntavat abstrakteja käsitteitä todellisiksi kuviksi. Ne käyttävät tapauksia määritteleviä ominaisuuksia pakottaen käyttäjät keskittymään järjestelmällisesti suoraan yhtäläisyyksiin tai eroihin eri tilanteiden välillä. Toisaalta mallin tarjoamat ratkaisut kertovat vain sen, mitä aikaisemmin on tehty vastaavassa tilanteessa, eikä menetelmä kerro mitä mahdollisesti olisi pitänyt tehdä. Toisin sanoen aikaisemmin tehdyt virheet saatetaan toistaa.

Hermoverkot ovat tietokonesovelluksia, jotka jäljittelevät ihmisaivojen toimintaa kykenemällä oppimaan esimerkeistä ja löytämään siten malleja datasta. Ne ovat hyviä yhdistelemään informaatiota useista ennustavista muuttujista ja toimivat hyvin tilanteissa, joissa monet riippumattomat muuttujat korreloivat keskenään ja epälineaarisuus ja puuttuvat tiedot aiheuttavat ongelmia perinteisille lineaarisille malleille kuten OLS-regressiolle ja diskriminanttianalyysille. Hermoverkot omaavat huomattavan edun verrattuna regressiotyyppeihin malleihin, sillä ne kykenevät tunnistamaan automaattisesti epälineaarisen yhteyden muuttujien välillä.²⁰⁴

Verrattuna helpommin ymmärrettäviin menetelmiin kuten logistinen regressio, hermoverkkojen oletettu etu käyttäjilleen on niiden käytön nopeus tilanteissa, joissa muuttujien välissä suhteissa tapahtuu muutoksia. Tämä johtuu siitä, että toisin kuin hermoverkkojen, regressiomallin muokkaaminen kuvaamaan muuttunutta tilannetta muuttujien välillä on aikaavievää. Hermoverkkojen toimivuus tulee siis erityisen hyvin esille nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta, jossa käyttäytymisen ja ennustavien muuttujien välinen suhde muuttuu usein, on asiakastytymättömyys.²⁰⁵

Hermoverkkomallin luominen alusta alkaen voi viedä hyvin pitkän ajan, sillä raakadataa on lähes aina syöttövaiheessa muokattava ja muuttujien seulonta ja valinta vaativat suuria määriä analysointiaikaa ja -taitoa. Hermoverkkojen toiminnan ymmärtäminen ei myöskään ole helppoa ilman riittävää teknistä osaamista ja ne eivät juuri tarjoa peruste-luja sille, miten tiettyyn lopputulokseen on päädytty. Niiden onkin sanottu olevan luonteeltaan vaikeaselkoisia. Hermoverkot vaativat myös paljon dataa toimiakseen, mutta tämä ei useinkaan ole ongelma data miningin yhteydessä. Erilaisia hermoverkkomene-

²⁰⁴ Peacock, 1998, 17

²⁰⁵ Peacock, 1998, 17

telmiä on olemassa paljon, joten muille kuin menetelmän tunteville ammattilaisille, tarjolla olevien analysointivälineiden määrä saattaa olla hämmentävä.²⁰⁶

Geneettiset algoritmit. Nämä menetelmät toimivat sellaisten prosessien kautta, jotka on suunniteltu evoluutioteoriasta tuttujen valinnan, lisääntymisen, mutaation ja vahvimman selviämisen pohjalta. Näiden prosessien tarkoituksena on löytää hyviä ratkaisuja ennakoinnin ja luokittelun ongelmiin. Edellä mainittujen lisäksi geneettisiä algoritmeja käytetään kehittämään samantyyppisiä päätöksentekosääntöjä, joita päätöspuumallien antamista tuloksista voidaan johtaa.²⁰⁷

Geneettiset algoritmit ovat erityisen käyttökelpoisia ratkaistaessa huonosti ymmärrettyjä ja huonosti strukturoituja ongelmia, sillä toisin kuin regressiotyyppiset mallit, ne eivät yritä löytää vain yhtä parasta ratkaisua, vaan koettavat löytää useita ratkaisuja samanaikaisesti. Menetelmän vahvuutena on myös, että se voi mallintaa tarkasti minkä tahansa päätöksentekoon vaikuttavan kriteerin vaikutuksen ”fitness functioniin”^{208, 209}.

Menetelmän etuna on myös, että se kykenee tuottamaan uusia ratkaisuja. Se voi esimerkiksi löytää sellaisia ennustavien muuttujien yhdistelmiä, joita ei ennalta ole osattu odottaa ennustaviksi. Geneettiset algoritmit ovat myös käyttökelpoisia tilanteissa, joissa käyttäjältä puuttuvat riittävät tiedot analyttisten menetelmien toimintaperiaatteista ja näin ollen kyky valita paras menetelmä käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi.²¹⁰

Menetelmä toimii parhaiten silloin, kun itse ongelma on suhteellisen pieni, aineisto käsittää suhteellisen vähän muuttujia ja sitä voidaan käsitellä tehokkaasti tavallisella tietokoneella. Mikäli muuttujia on paljon, geneettisten algoritmien toiminta hidastuu. Tämän vuoksi menetelmä ei ole (toisin kuin päätöspuut) kovin sovelias automaattiseen datan harvointiin ennustavien muuttujien löytämiseksi. Haittapuolena voidaan myös pitää

²⁰⁶ Peacock, 1998, 17

²⁰⁷ Peacock, 1998, 17

²⁰⁸ ”Fitness function” on geneettisten algoritmien suorituskykyä mittaava objektiivinen järjestelmä.

²⁰⁹ Peacock, 1998, 18

²¹⁰ Peacock, 1998, 18

sitä, että menetelmän rakentaminen vaatii usein runsaasti aikaa ja sovituspöytä voi vaatia useita ajoja ennen kuin menetelmä on käyttövalmis.²¹¹

Geneettiset algoritmit eivät vaadi käyttäjältään syvällistä tilastoanalyttistä osaamista, sillä se ei tarjoa tulkittavia tilastollisia lukuja. Toisaalta tämä seikka voidaan nähdä myös menetelmän heikkoutena, sillä niiden avulla käyttäjän olisi mahdollista ymmärtää, miten tiettyyn ratkaisuun on päädytty.²¹²

3.9 Tietosuoja

Data miningista ja tietovarastoista puhumisen yhteydessä on hyvä muistaa lainsäädännön asettamat rajoitukset. Suomessa yritysten mahdollisuudet niin asiakastietojen keräämiseen kuin hyödyntämiseen ovat melko rajatut johtuen maamme pitkälle kehittyneestä tietosuojalainsäädännöstä.

Vuonna 1999 voimaan tullut henkilötietolaki sisältää tarkat ohjeet rekisterin pitäjälle. Henkilötietojen käsittelyä koskevat yleiset periaatteet sisältävät huolellisuusvelvoitteen, käyttötarkoitussidonnaisuuden, yleiset käsittelyn edellytykset, tietojen laatua koskevat periaatteet sekä rekisteriselosteen.²¹³

Laki kieltää arkaluontoisina pidettävien tietojen käsittelyn. Tällaisia ovat ”rotua tai etnistä alkuperää; henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista; rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta; henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia; henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä; taikka henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia”²¹⁴ koskevat tiedot.

Pohjoisamerikkalaisessa markkinointialan kirjallisuudessa yleisesti segmentointikriteerinä edellä olevista on mainittu rotu ja etninen alkuperä. Esimerkiksi rodun vaikutusta kuluttajan ostokäyttäytymiseen on tutkittu runsaasti Yhdysvalloissa johtuen maan monikulttuurisesta väestöstä. Usein tutkimustulokset sisältävät suhteellisen vähän empiiris-

²¹¹ Peacock, 1998, 18

²¹² Peacock, 1998, 18

²¹³ Henkilötietolaki 22.4.1999/523, 2/5–10§

²¹⁴ Henkilötietolaki, 3/11§

tä materiaalia, mutta joitakin johtopäätöksiä kulutuskäyttäytymisen eroavaisuuksista on pystytty tekemään. Niitä on havaittu esimerkiksi päätöksentekoryhmän koostumuksessa, tuotteiden hankintatavoissa ja ostuskäyttäytymisessä. Esimerkiksi valkoiseen väestönosaan verrattuna mustat naiset tekevät ostoksia usein ystävättäriensä kanssa eivätkä aviomiestensä kanssa.²¹⁵

Etnisten ryhmien (kansallisuus, uskonto) osalta valtaväestöstä poikkeavaa kulutuskäyttäytymistä on havaittu ruoan hankinnan yhteydessä. Esimerkiksi italialaista alkuperää olevien kotirouvien on havaittu suosivan tuoreita ruokatuotteita ja tuntevan syvää epäluuloa einesruokia kohtaan. Segmentoinnin kannalta ongelmallista on, että muiden kuin ruokatuotteiden osalta etnisellä taustalla ei näytä olevan merkitystä. Lisäksi myös saman etnisen taustan omaavien henkilöiden käyttäytyminen vaihtelee esim. ensimmäisen ja toisen polven siirtolaisten välillä.²¹⁶

Vaikka Suomessa tietojen keräämistä rekisteriin ja käyttöä on rajoitettu hyvinkin tiukasti, on silti hyvä pysähtyä pohtimaan, mitkä asiakkaita koskevat tiedot ovat yritykselle todella tarpeellisia. Yhdysvalloissa kuluttajaryhmät ovat heränneet vastustamaan yritysten halua kerätä ja tallentaa kaikki mahdollinen tieto asiakkaistaan. Luonnollisesti taustalla on pelko niin yksityisyyden loukkaamisesta kuin myös väärinkäytösten mahdollisuudesta. Erityisesti kuluttajaryhmät ovat huolestuneita ”identiteetin varastamisesta” (identity theft) ja ovat siksi halunneet rajoittaa sosiaaliturvatunnusten keräämistä, myyntiä ja lähettämistä. Identiteetin varastamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa sosiaaliturvatunnus joutuu väärin käsiin ja sen avulla aiheutetaan taloudellista vahinkoa esimerkiksi hankkimalla luottokortteja ja ottamalla lainoja²¹⁷.

²¹⁵ Frank, R. E., Massy, F. & Wind, Y., 1972, 37–39

²¹⁶ Frank, Massy & Wind, 1972, 39–40

²¹⁷

<https://secure2.convio.net/cu/site/Advocacy?JServSessionIdr010=qdblpr75n1.app5a&cmd=display&page=UserAction&id=596>, luettu 13.10.2005;

<http://www.consumersunion.org/campaigns/financialprivacynow/learn.html>, luettu 13.10.2005

4 mySAP-ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTON ANALYYSI

4.1 Empiirisen osan toteutus

Kuluttajamarkkinoinnin puolella asiakkuudenhallinta kohtaa suuren haasteen yksilömarkkinoinnin (one-to-one marketing) muodossa. Tällä puolella myös suhteen luominen yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välille on huomattavasti vaativampaa yritysmarkkinointiin verrattuna, sillä suhde on luonnostaan epätasapainoinen ja voidaan myös perustellusti kysyä, voidaanko kuluttajapuolella edes puhua asiakkuudenhallinnasta. Tässä työssä oletetaan asiakkuudenhallinnan olevan mahdollista myös kuluttajamarkkinointipuolella ja ilmiötä tarkastellaan tästä näkökulmasta.

Tässä luvussa tutustutaan asiakkuudenhallinnan teknologianäkökulmaan käytännössä. Esimerkkiohjelmistona esitellään SAPin mySAP-asiakkuudenhallintaohjelmisto ja SAPin tietovarastoratkaisu. Valinta on tehty sillä perusteella, että SAP on tällä hetkellä yksi maailman johtavista asiakkuudenhallintajärjestelmien toimittajista ja sen tarjoaman monipuolisen ratkaisun voidaan katsoa edustavan hyvää esimerkkiä asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja sen ominaisuuksista. Toinen tutkimuksessa edustettuna oleva yritys on Deloitte, jonka tärkeimpiä maailmanlaajuisia kumppaneita asiakkuudenhallinnan alueella ovat SAP, Siebel ja E.piphany sekä useita yksittäisiin erityisalueisiin keskittyneitä kumppaneita.²¹⁸ Deloitte on merkitykseltään huomattava niin Suomen kuin maailmanlaajuisessakin mittakaavassa ja sen voidaan näin ollen katsoa edustavan laajempaa näkemystä asiakkuudenhallintaohjelmistojen ominaisuuksista ja tuovan siten lisäarvoa tutkimuksen empiiriselle osalle.

Tutkielman empiirisen osan tutkimus on tehty tuotteen loppukäyttäjän näkökulmasta siten, että haastateltavilta on kysytty, mitä heidän asiakkaansa haluavat asiakkuudenhallintaohjelmistolta esimerkiksi ominaisuuksien osalta. Varsinaisia valmiita ohjelmisto-

²¹⁸ http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,2332,sid%253D24670,00.html, luettu 11.6.2005

ratkaisuja ei ole käytännössä testattu miltään osilta, joten tutkimuksen näkökulma on täten hyvin teoreettinen ja perustuu täysin ohjelmistontuottajien tuottamaan materiaaliin sekä haastatteluissa kerättyyn informaatioon.

SAP ja Deloitte edustavat toimitusketjun kahta ensimmäistä lenkkiä. Valitettavasti ketjun viimeistä lenkkiä eli loppukäyttäjää ei tässä tutkimuksessa ole edustettuna johtuen siitä, että haastatteluun suostuvaa yritystä ei tutkimukseen löytynyt. Yksi mahdollinen selitys tähän haluttomuuteen suostua haastateltavaksi saattaa olla, että yritykset pitävät asiakkuudenhallintaan liittyviä asioita kilpailuedultaan liian arkaluontoisina paljastettavaksi. Toisaalta loppukäyttäjien näkemys heidän tarvitsemistaan ominaisuuksista ja analysointityökaluista olisi saattanut olla hyvin epämääräinen kun taas asiakkuudenhallintajärjestelmiä toimittavat yritykset ovat asiakasyrityksiä paremmin selvillä eri analyttisistä ominaisuuksista ja niiden tarjoamasta potentiaalista. Näin ollen edustettuna olevat yritykset tarjoavat hyvän katsauksen asiakkuudenhallintaohjelmistojen hankintaprosessiin myös loppukäyttäjän näkökulmasta, koska asiakkuudenhallintaprojektissa asiakasyrityksen edustaja on ainakin ideaalitulanteessa tiiviisti mukana projektin kaikissa vaiheissa²¹⁹.

Tutkimuksen haastattelut on tehty syksyn 2003 ja kesän 2004 välisenä aikana. SAPilta tutkimukseen on haastateltu yrityksen edustajina Solution Advisor, CRM Product Manageria Arja Uusitaloa ja paikallista tuotepäällikköä Anneli Nymania, joka vastaa Business Intelligence-ratkaisuista. Deloitteelta tutkimukseen on haastateltu konsultti Petri Saloa.

Haastattelupohjat (liitteet 1 ja 2) on rakennettu asiakkuudenhallinnasta kirjoitettuja Journal-artikkeleita ja kirjallisuutta apuna käyttäen. Uusitalon haastattelun 14.10.2003 tavoitteena on ollut kerätä informaatiota mySAP asiakkuudenhallintaohjelmistosta ja sen analyttisistä ominaisuuksista. Petri Salon haastattelu 14.6.2004 sekä Anneli Nymanin haastattelun 16.6.2004 tavoitteena oli saada tietoa asiakasyritysten osallistumisesta ohjelmistojen rakentamisprosessiin, miten yritykset valitsevat analyttisiä ominaisuuksia sekä miten ne hyödyntävät ohjelmistoja. Salon sekä Nymanin haastatteluissa käytetty haastattelupohja pohjautuu pitkälti teoriaosassa esiteltyyn seitsenportaiseen

²¹⁹ Petri Salo, 14.6.2004

Winerin asiakkuudenhallintamalliin²²⁰. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen 60–90 minuuttia. Haastattelunauhat on purettu litteroimalla ja ne ovat tekijän hallussa.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa esiintyvät yritykset, jonka jälkeen tarkastellaan yleisesti mySAP järjestelmän komponentteja esimerkkinä asiakkuudenhallintajärjestelmän sisällöstä yleensä. Tämän jälkeen tarkastellaan SAPin ja Deloitteen edustajien näkökulmasta asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprosessia ja asiakkuudenhallintaohjelmistojen hyödyntämistä yrityksissä.

4.2 Yritysesittelyt

4.2.1 SAP AG

SAP AG on vuonna 1972 perustettu yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Hannoverissa Saksassa. Yritys toimii tietotekniikka-alalla ja määrittelee itse kuuluvansa palvelujen tarjoajien (service provider)- toimialaan²²¹.

Yritys toimii yli 50 maassa ja sen liikevaihto vuonna 2004 oli 7,5 miljardia euroa.²²² Työntekijöitä yrityksellä on maailmanlaajuisesti yli 32 000²²³. SAP Finland Oy on SAP AG:n tytäryhtiö ja se on toiminut vuodesta 1996. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Suomessa yrityksen palveluksessa työskentelee noin 1000 konsulttia. Yrityksen järjestelmiä ulkomailla käyttävät mm. Sony, Volkswagen ja Siemens. Kotimaisia asiakkaita on yli 300 mm. Sonera, Stora Enso ja HK.²²⁴

12 miljoonalla käyttäjällä, 96 400 asennuksella ja yli 1500 kumppanilla SAP on maailman suurin yritystenvälisiä ohjelmistoja tuottava yritys ja kaiken kaikkiaan maailman kolmanneksi suurin ohjelmistovalmistaja.²²⁵

²²⁰ Winer, 2001, 91

²²¹ Arja Uusitalo, 14.10.2003

²²² <http://www70.sap.com/finland/company/index.epx>, luettu 21.9.2005

²²³ <http://www.sap.com/company/index.epx>, luettu 21.9.2005;

<http://www.sap.com/company/index.epx>, luettu 11.6.2005

²²⁴ <http://www70.sap.com/finland/company/index.epx>, luettu 21.9.2005;

<http://www70.sap.com/finland/company/customers/index.epx>, luettu 21.9.2005

²²⁵ <http://www.sap.com/company/index.epx>

4.2.2 Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu historia ulottuu vuoteen 1845 saakka, jolloin William Welch Deloitte perusti ensimmäisen toimistonsa Lontooseen. Yrityksen liikevaihto kansainvälisesti vuonna 2004 oli 16,4 miljardia dollaria.²²⁶ Työntekijöitä on maailmanlaajuisesti yli 120 000 ja toimipaikkoja 150 maassa.²²⁷

Suomessa yrityksen palveluksessa on kahdessatoista toimipaikassa tällä hetkellä 280 asiantuntijaa. Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin lisäksi Deloitteella on aluekonttorit Jyväskylässä, Kemissä, Kuopiossa, Mikkelissä, Oulussa, Pieksämäellä, Porissa, Rovaniemellä, Seinäjoella, Tampereella ja Turussa.²²⁸

Deloitte kuuluu maailman johtaviin liikkeenjohdon konsultteihin. Yritys konsultoi yrityksiä henkilöstön kehittämisen, strategian ja liiketoimintojen kehittämisen, teknologian, ulkoistamispalveluiden ja yritysjärjestelmien alueilla.²²⁹ Konsultointipalveluiden lisäksi yrityksen palveluihin kuuluvat vero- ja lakipalvelut, riskienhallintapalvelut, tilintarkastus- ja neuvontapalvelut sekä yritysjärjestelyt ja Due Diligence- tutkimus^{230, 231}.

Deloitte jälleenmyy usean eri valmistajan asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja muokkaa niistä asiakkaan tarpeisiin soveltuvan asiakkuudenhallintaratkaisun. Deloitte on kehittänyt myös omia lisäarvoa tuovia komponentteja, kuten lifestyle mittariston, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa tarkastella lähemmin. Deloitteen kokemus erilaisista asiakkuudenhallintaohjelmistoista antaa siten merkittävän panoksen tämän tutkimuksen empiiriselle osalle.

²²⁶http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D76339,00.html, luettu 11.6.2005; Deloitte Touche Tohmatsu Worldwide Member Firms 2004 Review; http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D1020,00.html, luettu 11.6.2005

²²⁷ http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D11935,00.html, luettu 21.9.2005

²²⁸ http://www.deloitte.com/dtt/section_home/0,1041,sid%253D6831,00.html, luettu 21.9.2005; <http://www.deloitte.com/dtt/offices/0,1038,sid%253D6842,00.html>, luettu 21.9.2005

²²⁹ http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,2332,sid%253D24398,00.html, luettu 11.6.2005

²³⁰ Tutkimuksella pyritään saamaan selkeä kuva ostokohteesta, sen arvosta sekä tunnistamaan mahdolliset yrityskauppaan liittyvät riskit.

²³¹ http://www.deloitte.com/dtt/section_home/0,1041,sid%253D6830,00.html

4.3 mySAP-asiakkuudenhallintaohjelmisto

mySAP-asiakkuudenhallintaratkaisu kuuluu osana mySAP Business Suite-ratkaisuun. Muita sen osia ovat mySAP Product Lifecycle Management, mySAP Supply Chain Management ja mySAP Supplier Relationship Management.²³²

SAPin asiakkuudenhallintaratkaisun komponentit on esitetty kuviossa 6. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä tarkastelemaan analyysikomponentin sisältämiä ominaisuuksia.

- MARKKINOINTI
- MYYNTI
- PALVELUT
- ANALYYSIT
- KENTTÄSOVELLUSTEN TUKI
- SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN RATKAISUT
- VUOROVAIKUTUSKESKUKSEN TOIMINNOT JA HALLINTO
- KAVAVANHALLINTA

Kuvio 6. mySAP CRM-ratkaisun komponentit

Lisäksi tarkastellaan data warehouse-ratkaisua, joka varsinaisesti ei kuulu asiakkuudenhallintakomponentteihin mutta kuuluu olennaisesti SAPin asiakkuudenhallintaratkaisuun.

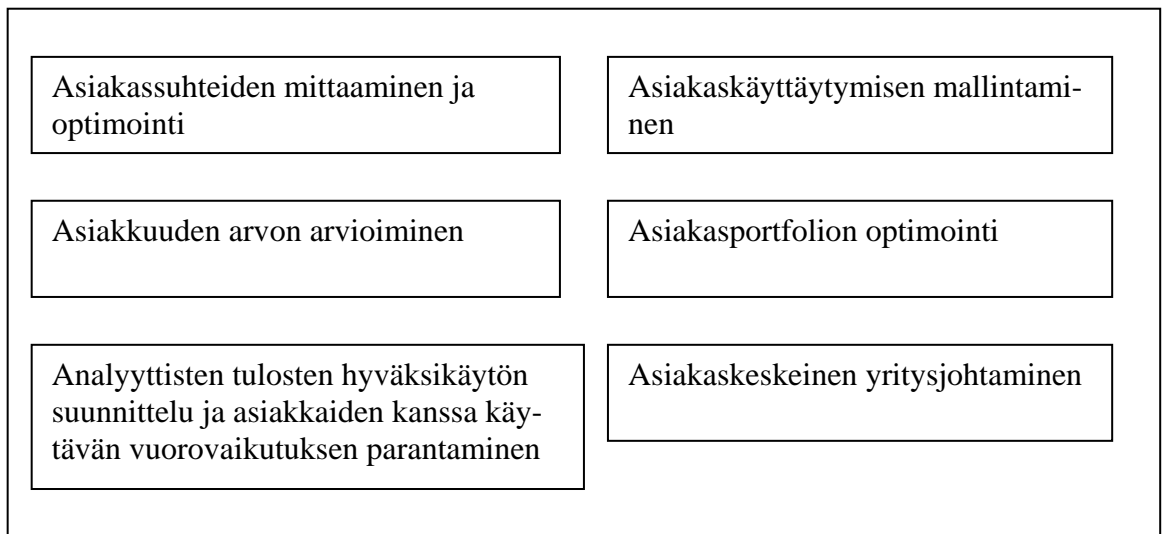
4.4 Analyttinen asiakkuudenhallinta mySAP-ohjelmistossa

SAPin analyttisen asiakkuudenhallinnan ratkaisu integroi tietoa, joka on peräisin eri kanavien asiakaskontakteista, sisäisistä järjestelmistä, ulkoisista lähteistä (markkinatiedot, kilpailijatiedot, web tutkimukset jne.) ja analyysien tuloksista. Tavoitteena on tarjota yritykselle kokonaisvaltainen näkemys sen asiakaskunnasta.²³³

²³² <http://www.sap.com/solutions/business-suite/index.epx>, luettu 11.6.2005

²³³ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 18

SAP määrittelee oman analyttisen asiakkuudenhallintaratkaisunsa käytön kautta saavutettaviksi hyödyiksi asiakassuhteiden mittaamisen ja optimoinnin, asiakaskäyttäytymisen mallintamisen, asiakkuuden arvon arvioimisen (tuottoisuus, elinkaaren arvo, asiakkaiden profilointi ja pisteytys), asiakasportfolion optimoinnin, analyttisten tulosten hyväksikäytön suunnittelun ja asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen parantamisen sekä asiakaskeskeisen yritysjohtamisen (kuvio 7).²³⁴



Kuvio 7. Analyttisen asiakkuudenhallinnan kyvykkyudet SAPin mukaan²³⁵

4.5 mySAP-ohjelmiston analysointiominaisuudet

SAPin mySAP-ratkaisun analyttinen osuus jakaantuu viiteen osaan, jotka ovat asiakas- ja tuoteanalyysit, markkinointianalyysit, myyntianalyysit, palveluanalyysit ja vuorovaikutuskanava-analyysit. Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin tämän työn kannalta olennaisimpia osia niistä, eli asiakasanalyysijä ja markkinointianalyysijä.

²³⁴ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 11–16

²³⁵ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 11–16

4.5.1 Asiakasanalyysit

Asiakasanalyysit tarjoavat valikoiman menetelmiä yrityksen asiakastietokannan analysoimiseen ja tiedon louhintaan tarkoituksenaan tarjota käyttäjälle erilaisia näkökulmia. Ongelmasta riippuen ohjelma tarjoaa laajan valikoiman metodeja, jotka vaihtelevat yleisistä toimintatavoista aina käyttövalmiisiin liiketoiminta ratkaisuihin. Analyysit mahdollistavat yritykselle oikeanlaisen ymmärryksen asiakkaistaan tarjoamalla perusteellisia vastauksia asiakaskäyttötymisen mallinnukseen, asiakkaiden arvon määrittämiseen ja asiakasportfolioanalyysiin.²³⁶

Asiakasanalyysit jakautuvat seitsemään eri osaan, jotka ovat asiakkaan tyytyväisyys- ja uskollisuusanalyysit, asiakkaiden segmentointi ryhmittelemällä, asiakasvaihtuvuuden analyysit, poistumanhallinta, asiakkaiden kannattavuuden analyysit, asiakkaiden kannattavuuden elinkaarianalyysit ja luottoluokituksen reaaliaikainen ennustaminen.²³⁷

Tyytyväisyys- ja uskollisuusanalyysien tarkoituksena on mahdollistaa yrityksille tyytyväisyystutkimusten tulosten kerääminen, ymmärtää kuluttajien tyytyväisyyden taso ja motivaatiotekijät, tunnistaa asiakasuskollisuus, epäsuorasti laskea tietyn tuoteominaisuuden tärkeys asiakkaille ja verrata asiakastyytyväisyyttä ja tärkeysjärjestyksiä ajan mittaan.²³⁸

Segmentointityökalulla (Customer Segmentation with Clustering) on tavoitteena segmentoida asiakaskunta homogeenisiin ryhmiin, joilla on homogeeniset profiilit ja tarpeet. Apuvälineenä tähän käytetään ryhmittelyä, jonka tarkoituksena on helpottaa asiakasprofiileiden luomista ja luokitella asiakaskunta ryhmiin. Lisäksi ohjelmiston avulla voidaan analysoida ja vertailla asiakassegmenttejä ja pyrkiä ymmärtämään niiden tarkat ominaisuudet.²³⁹

Asiakkaiden kannattavuusanalyysien (Customer Profitability Analysis) avulla yritys saa selville myyntikatteeseen asiakkaiden hankinnasta, pitämisestä, huolehtimisesta ja

²³⁶ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 18

²³⁷ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 22

²³⁸ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 23

²³⁹ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 24

palvelemisesta aiheutuvat kustannukset. Yritys voi koota omien talousjärjestelmiensä keräämiä tuloeriä ja menoja. Markkinointi, myynti ja palvelukustannukset on mahdollista kohdistaa asiakkaille automaattisesti. Ohjelmisto mahdollistaa yksittäisten asiakkaiden kannattavuuden analysoimisen ja jakamisen luokkiin kannattavuutta muuttujana käyttäen.²⁴⁰

Asiakkaiden kannattavuuden elinkaarianalyysien (Customer Lifetime Value Analysis) tarkoituksena on tarjota yritykselle mahdollisuus saavuttaa näkökulma siihen, mitkä asiakkaat tulevat tuottamaan yritykselle voittoa myös jatkossa. Ohjelmiston avulla voidaan myös arvioida uusasiakashankinnan kustannuksia ja asiakkaiden pitämisestä aiheutuvia vaikutuksia tuottavuuteen. Lisäksi asiakkaat voidaan pisteyttää ja asettaa paremmuusjärjestykseen tulevaisuuden tuotto-odotuksien perusteella.²⁴¹

Poistumanhallinnan (Retention/Churn Management) sovelluksen tarkoituksena on mahdollistaa yritykselle kadotettujen asiakkaiden tunnistaminen, asiakkaiden menettämiseen johtaneet tekijät, tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat luultavasti vaihtamassa asiakkuutensa muualle, laskea asiakaskadon aiheuttamat kustannukset ja löytää ne asiakkaat, joista on kannattavaa pitää kiinni.²⁴²

Asiakassiirtymien analysointi (Customer Migration analysis) mahdollistaa segmentointitulosten luotettavuuden tarkistamisen ja koska osa asiakkaista ei pysy samassa segmentissä koko asiakkuutensa, segmentointitulosten päivittämisen ajan mittaan. Ohjelmisto mahdollistaa asiakassegmenteissä kahden aikapisteen välillä tapahtuneiden muutosten analysoinnin ja myös asiakassegmenttien pysyvyyden analysoinnin.²⁴³

4.5.2 Markkinointianalyysit

Markkinointianalyysit tarjoavat valikoiman analyttisiä sovelluksia. Markkina- ja kilpailija-analyysien avulla yrityksen on mahdollista löytää uusia markkinointimahdollisuuksia ja ymmärtää näiden mahdollisuuksien potentiaali. Markkinoinnin suunnitteluun

²⁴⁰ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 27

²⁴¹ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 28

²⁴² mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 31

²⁴³ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 34

ja optimointiin tarkoitettut työkalut helpottavat johdon ja markkinoinnista vastaavien arviointi- ja suunnittelutyötä.²⁴⁴

Kampanjoiden suunnittelu- ja optimointityökalun avulla voidaan laajentaa kampanjasuunnittelua simuloimalla niiden tuloksia ja seuraamalla saavutettua menestystä kampanjan suorittamisen jälkeen. Yritys voi mitata menestystä käyttämällä mittaristona vastaustiheyttä, vaihtamismääriä, kampanjan tuottoastetta jne. Tuote- ja brändianalyysitoiminnot tarjoavat laajan valikoiman tuotteita koskevia suunnittelu- ja analyysitoimintoja, jotka mahdollistavat yksittäisten tuotteiden ja tuoteryhmien kontrolloinnin ja suoritusten optimoinnin.²⁴⁵

4.6 Data warehouse ja data mining ominaisuudet

SAP Business Information Warehouse (SAP BW) on osa mySAP Business Intelligence –ratkaisua. Sen avulla yritys saa käyttöönsä koko organisaation laajuisen tietovaraston sekä laajat informaation hyödyntämisvälineet. Tietoja on mahdollista lukea eri lähteistä, niitä voidaan yhdistellä ja yhtenäistää sekä tarkistaa niiden oikeellisuus. Tietoihin liitetään aina myös aikaulottuvuus, mikä tekee mahdolliseksi esimerkiksi asiakkuus-, palvelu-, tai toimitusprosessien kehityksen helpon seurannan.²⁴⁶

SAP BW kerää ja integroi laajasta materiaalista kerätyn relevantin asiakasinformaation käyttämällä laajaa valikoimaa tieto-otteita. Mallinnusosa palvelee eri käyttäjäryhmiä, kuten yrityksen johtoa, asiantuntijoita tai muita raportointikäyttäjiä. Informaation jakelu voidaan toteuttaa joko perinteisen asiakaspalvelinarkkitehtuurin mukaisesti tai selainpohjaisesti.²⁴⁷

Asiakkaiden käyttäytymisen mallintamisessa mySAP-järjestelmä sisältää data mining-työkaluina klusteroinnin, assosiaatioanalyysit, päätöspuut, pisteytyksen ((scoring (weighted score tables)), lineaarisen ja multilineaarisen regressioanalyysin.²⁴⁸

²⁴⁴ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 18

²⁴⁵ SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 19

²⁴⁶ http://www50.sap.com/finland/sapinfo/4_4.asp, luettu 13.6.2005

²⁴⁷ http://www50.sap.com/finland/sapinfo/4_4.asp, luettu 13.6.2005; SAP White Paper, Analytical CRM, 2001, 17

²⁴⁸ mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0), 71

4.7 Asiakkuudenhallintaohjelmiston hankinta ja käyttö

4.7.1 Ohjelmiston hankintaperusteet

Yritykset hankkivat toimituspuolen näkemyksen mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän yleensä sen vuoksi, että heillä on joku liiketoiminnallinen tai liikkeenjohdollinen haaste, kipupiste, jonka poistamiseksi asiakkuudenhallintajärjestelmä hankitaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritykset kokevat, että heidän toimintansa ei ole niin tuottoisaa tai tehokasta kuin olisi mahdollista.²⁴⁹

Esimerkkinä tällaisesta kipupisteestä on 30 % kilpailijoita suurempi asiakaspoistuma. Ratkaisua tämän ongelman poistamiseksi ryhdytään pohtimaan yhdessä järjestelmän toimittajan kanssa. Koska kyseessä on poistumanhallintaan liittyvä ongelma, ratkaisua haetaan pohtimalla ensin, miten asiakaskäyttäytymisestä voidaan saada signaaleja asiakkaiden tyytymättömyydestä ja tämän myötä riskistä siirtää asiakkuutensa toisaalle. Tämän jälkeen pyritään rakentamaan sellainen järjestelmä, joka pystyy analysoimaan kerättyjä signaaleja ja ohjaamaan niitä sellaisiin kanaviin, jotka puolestaan kykenevät tekemään tarvittavia toimenpiteitä asiakkaiden pitämiseksi.²⁵⁰

Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkiminen voi olla kilpailuedun lähde, mutta vaikka kilpailijat ja tiukka kilpailutilanne vaikuttavat luonnollisesti järjestelmän hankintaan, ei järjestelmiä hankita sen vuoksi, että pahimmalla kilpailijallakin sellainen on. Itse ohjelmisto ei luo asiakassuhdetta eikä hoida sitä, mutta sen avulla voidaan pienetkin signaalit tulkita ja säätää yrityksen tuote vastaamaan paremmin asiakkaan toiveita.²⁵¹

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yritykset käyttävät asiakkuudenhallintaohjelmia pääasiassa segmentointiin, asiakaskannattavuuden analysointiin ja kampanjahallintaan. Tämä on toisaalta luonnollista, sillä kuten edellä on esitelty, ohjelmistot tarjoavat laajan välineistön juuri segmentoinnin tarpeisiin.

²⁴⁹ Salo, 14.6.2004

²⁵⁰ Salo, 14.6.2004

²⁵¹ Salo, 14.6.2004; Anneli Nyman, 16.6.2004

4.7.2 Järjestelmän rakentamisprosessi

Eri toimialoilla tarve asiakkuudenhallintaohjelmistoille on erilainen. Mitä räätälöidymmästä tuotteesta on kysymys, sitä tärkeämpää kuluttajapuolella toimivalle yritykselle on kunnollinen asiakkuuksien hallinta. Esimerkkitoimialoina tässä voidaan mainita rahoitus ja teleoperaattorit.

Toimialasta huolimatta asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaprosessin tulisi lähteä yrityksessä liikkeelle siitä, että havaitaan todellinen tarve ohjelmistolle, eikä hankita sitä esimerkiksi sen vuoksi, että kilpailijallakin on. Koska kyseessä on investointi, yrityksen kannalta on erittäin tärkeää tiedostaa myös sen taloudellinen puoli. On arvioitava, onko tietyn ongelman ratkaiseminen asiakkuudenhallintaohjelmiston hankinnalla taloudellisesti kannattavaa vai ei.²⁵²

Kun tarve on havaittu, siirrytään suunnitteluvaiheeseen eli miettimään tarkemmin niitä ominaisuuksia, joita ohjelmistossa toivotaan olevan. Tässä vaiheessa suunnitellaan järjestelmä sellaiseksi, että se käytännössä vastaa niihin ongelmiin, joita yrityksellä on. Suunnitteluvaiheeseen liittyy usein prototyyppi. Sen avulla varmistetaan ohjelman toimiminen käytännössä halutulla tavalla. Toimivuuteen liittyy esimerkiksi se, että ohjelmalla on käytössä kaikki tarvittava data tietyssä tietolähteessä.²⁵³

Suunnitteluvaiheen loppuunsaattamisen jälkeen on vuorossa toteutusvaihe, jossa aletaan rakentaa ohjelmistoa valituilla elementeillä. Rakentamisvaiheen jälkeen siirrytään testausvaiheeseen. Testausvaiheen jälkeen ohjelmisto on valmis varsinaista käyttöönottoa varten. Tässä vaiheeseen yrityksen on mahdollista saada halutessaan intensiivitukea.²⁵⁴

Prosessin viimeinen vaihe on arviointi ja se liittyy olennaisena osana käyttöönottoprosessiin. Siinä arvioidaan, miten ohjelmisto on pystynyt suoriutumaan sille tarkoitetuista tehtävistä. Koska arviointivaihe liittyy olennaisesti aivan ensimmäiseen vaiheeseen,

²⁵² Salo 14.6.2004

²⁵³ Salo 14.6.2004

²⁵⁴ Salo 14.6.2004

jossa määriteltiin ohjelmistolle asetetut tavoitteet, muotoutuu kaikista vaiheista eräänlainen operatiivinen kone, jota arvioidaan jatkuvasti.²⁵⁵

Näiden vaiheiden lisäksi Salo nostaa esille muutosjohtamisen, joka on ohjelmiston rakentamis- ja käyttöönottoprosessissa tärkeä teema. Tämä on tärkeää siksi, että ihmiset ovat usein tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla ja sopeutuminen uuden järjestelmän mukanaan tuomiin uusiin toimintamalleihin ei suju välttämättä ongelmitta. Siksi on tärkeää aivan alusta lähtien valmistella ihmisiä uusiin toimintamalleihin. Näin voidaan osaltaan ennaltaehkäistä mahdollisesti ilmeneviä ongelmia käyttöönottovaiheessa.²⁵⁶

Työntekijät ovat tottuneet tekemään työnsä tietyllä tavalla eivätkä välttämättä suhtaudu avoimin mielin järjestelmän tarjoamiin hyötyihin. Työntekijöiden kannalta sillä ei ole merkitystä, johtuvatko ongelmat uuden järjestelmän toimivuudessa itse järjestelmästä vai yhteysongelmista tietoliikenteessä. Aikaisemmin mainitun testausvaiheen hyvä ja huolellinen toteuttaminen on osaltaan auttamassa muutosvastarinnan synnyn välttämisessä ja olemassa olevan vastarinnan voittamisessa.²⁵⁷

Se, miten aktiivisesti asiakas on mukana prosessin eri vaiheissa, on kiinni asiakkaasta itsestään. Salon mukaan asiakkaan olisi hyvä olla tiiviisti mukana toteutusprosessissa. Kysymyksessä on yrityksen omien haasteiden ratkaiseminen, eikä asiakaskuntaa, jonka parempaan hallintaan ohjelmistoa ollaan rakentamassa, tunne kukaan muu niin hyvin kuin asiakasyritys itse.²⁵⁸

4.7.3 Analysointityökalujen valinta

Ohjelmistotoimittajat törmäävät päivittäin tilanteisiin, joissa asiakkaalla on itse tehtyjä, informaatioteknologian (IT) näkökulmasta kustannusedullisia ratkaisuja, mutta jotka liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna eivät ole konsulttien mielestä järkeviä. Ne eivät yleensä tue analyttisiä ominaisuuksia, kuten kampanjan automatisointia. Salon mukaan edellä mainittu johtuu siitä, että päätöksenteossa on liian harvoin mukana esimerkiksi

²⁵⁵ Salo 14.6.2004

²⁵⁶ Salo 14.6.2004

²⁵⁷ Salo 14.6.2004

²⁵⁸ Salo 14.6.2004

markkinoinnin johtoa, joka kertoisi, millainen liiketoiminnan prosessi on ja millaista toiminnallisuutta järjestelmään tarvittaisiin käyttäjän näkökulmasta.²⁵⁹

Salon mukaan liian usein analysointityökalut valitaan niiden teknisten ominaisuuksien perusteella ja haetaan yhteensopivuutta tietyn tavoitearkkitehtuurin kanssa. Sen sijaan tavoitteena tulisi olla, että IT:n asettamat rajoitukset ja liiketoiminnan tarpeet voitaisiin molemmat ottaa huomioon ja löytää kokonaisuuden kannalta hyvä ratkaisu.²⁶⁰

On mielenkiintoista, että yritykset asettavat tekniset näkökulmat liiketoimintanäköku-
lman edelle – ohjelmistoa ollaan kuitenkin useimmiten hankkimassa juuri liiketoimin-
nassa esiintyneiden ongelmien ratkaisemiseen.

4.7.4 Asiakkuudenhallintaohjelmistojen hyödyntäminen yrityksissä

Ohjelmistoja käytetään Suomessa yleisimmin segmentointiin. Tämän lisäksi asiakas-
kannattavuuden laskenta, kampanjasuunnittelu, kampanjan vaikuttavuuden mittaaminen
ja ostoskorianalyysi ovat myös käytössä.²⁶¹

Usein yritykset pystyvät tekemään segmentoinnin jo olemassa olevilla välineillään. Asi-
akkuudenhallintaohjelmiston tuoma lisäarvo tulee parhaiten esiin markkinointitoi-
menpiteiden kohdentamisvaiheessa. Asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla on mahdol-
lista automatisoida kullekin segmentille suunnitellut toimenpiteet.²⁶²

Salon mukaan isot asiakkaat ovat globaalisti omaksuneet asiakkuudenhallintaohjelmi-
stojen käytössä melko kypsiä käyttötapoja. Markkinoinnissa kohderyhmähallinta, kam-
panjahallinta ja kampanja-automaatio ovat aktiivisesti käytössä. Ne ovat osa liiketoi-
mintaprosessia ja täysin integroituneita siihen. Yleistäen Suomessa asiakkuudenhalli-
ntaa ei ole täysin saatu integroitua yrityksen omiin prosesseihin, mutta myös poikkeuksia
löytyy. Koska kyseessä on Suomessa suhteellisen uusi asia, ollaan yrityksissä usein vie-

²⁵⁹ Salo 14.6.2004

²⁶⁰ Salo 14.6.2004

²⁶¹ Nyman 16.6.2004

²⁶² Salo 14.6.2004

lä oppimisvaiheessa. Salo uskoo kuitenkin, että ajan myötä hyödyntämisen taso tulee syvenemään.²⁶³

Nymanin mukaan syvemmästä analysoinnista, kuten data miningista, puhuttaessa Suomessa ollaan vielä lapsen kengissä. Vaikka puhutaankin analysoinnista, se on vielä hyvin kevyttä: toisin sanoen asiakkaista tehdään segmenttejä, mutta esimerkiksi asiakasryhmien vertailua tietyn muuttujan suhteen tehdään vielä hyvin vähän.²⁶⁴

CRM- järjestelmän käyttölaajuus yrityksessä riippuu siitä, puhutaanko analyttisestä vai operatiivisesta puolesta. Kun puhutaan analyttisestä puolesta, on käyttäjäjoukko hyvin suppea, käsittäen lähinnä asiantuntijat ja yrityksen ylimmän johdon. Operatiivisen puolen käyttö on henkilömäärällä mitattuna suurempi johtuen sen luonteesta. Esimerkiksi myynnin henkilöstöllä on usein käytössään asiakkuudenhallintaratkaisuja ja näin ollen käyttäjämäärätkin ovat luonnollisesti suuria.²⁶⁵

Teoriassa yritykset voisivat hyödyntää asiakkuudenhallintaohjelmistoa hyvin laajasti. Tarkasteltaessa asiakkuudenhallinnan prosessia Winerin mallin kautta, voidaan todeta mySAP-asiakkuudenhallintaohjelmiston analyttisten ominaisuuksien kykenevän avustamaan yritystä useissa asiakkuudenhallinnan vaiheissa. Tietokannan luominen ei varsinaisesti kuulu esittelemäni asiakkuudenhallintaohjelmiston sisältöön, mutta tietovarastoratkaisu liittyy silti siihen kiinteästi. Luodun tietokannan sisältämän asiakasinformaation analysoinnissa ohjelmisto tarjoaa laajan valikoiman erilaisia analysointityökaluja, joiden avulla helpotetaan asiakkaiden valintaa. Asiakkaisiin kohdentamisessa auttaa ohjelmiston sisältämä kampanjoiden suunnittelu- ja optimointityökalu, jonka avulla on mahdollista simuloida tuloksia etukäteen ja seurata tuloksia kampanjan suorittamisen jälkeen. Asiakkuudenhallinnan tulosten mittaamiseen ohjelmisto tarjoaa laajan valikoiman erilaisia analysointityökaluja, joiden avulla on mahdollista saada selville yksittäisten asiakkaiden kannattavuus.

²⁶³ Salo 14.6.2004

²⁶⁴ Nyman 16.6.2004

²⁶⁵ Salo 14.6.2004; Nyman 16.6.2004

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenveto

Tutkielmassa on tarkasteltu asiakkuutta ja sen hallintaa. Pääongelmana on ollut selvittää, mitä on asiakkuudenhallinta ja alaongelmina haettiin vastausta siihen, mitä on asiakkuus, sekä miten asiakkuutta hallitaan CRM-ohjelmiston avulla.

Asiakkuudenhallinnan filosofinen perusta on suhdemarkkinoinnissa, joten tutkielma aloitettiin tämän ilmiön tarkastelulla. Suhdemarkkinointi sisältää oletuksen suhteen olemassaolosta osapuolten välillä. Asiakkuuden rakentaminen on viisivaiheinen prosessi, joka alkaa tietoisuuden heräämisestä potentiaalisesta kumppanista, siirtyy tutkimusvaiheen kautta laajenemiseen, sitoutumiseen ja päättyy lopulta hajoamisvaiheeseen. Tietoisuuden heräämisvaiheessa vuorovaikutusta ei vielä ole. Tutkimusvaiheessa suhde on vielä hyvin hauras, eikä osapuolten välille ole juurikaan syntynyt keskinäistä riippuvuutta. Tutkimusvaihe voi olla hyvin lyhyt tai se voi vaihtoehtoisesti sisältää pidemmän testaamista ja arvioimista käsittävän ajanjakson. Laajenemisvaiheessa osapuolten välinen keskinäinen riippuvuus lisääntyy ja syventää osapuolten välillä olevaa suhdetta. Sitoutumisvaihe on suhteen pisimmälle kehittynyt muoto, joka käytännössä sulkee pois kilpailevat vaihtoehdot. Suhteen hajoamisvaiheessa osapuolen irtautuminen suhteesta voi tapahtua joko suoraan tai epäsuorasti.

Asiakkuuden toimivuuteen vaikuttavat useat eri tekijät. Morgan ja Hunt esittivät hypoteesin sitoutumisen ja luottamuksen vaikutuksesta niihin muuttujiin, joita on pidetty tärkeinä suhdemarkkinoinnin onnistumisen kannalta. Mallin päämuuttujia ovat suhteeseen sitoutuminen ja luottamus. Näiden lisäksi käsiteltiin mallissa esitellyt sitoutumista ja luottamusta edeltävät tekijät (suhteen lopettamisen kustannukset, suhteen hyödyt, jaetut arvot, viestintä ja opportunistinen käyttäytyminen) ja lopputulokset (suostuvuus, lähtemistaipumus, yhteistyö, toiminnallinen konflikti ja epävarmuus). Mallin ulkopuolisena muuttujana käsiteltiin tyytyväisyyttä, jonka merkitys suhteelle ja sen kautta asiakkuuden onnistumiselle on tärkeä.

Asiakkuudenhallinta on laaja-alainen ja yritysten kilpailukyvyn kannalta yhä tärkeämpi ilmiö. Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä teknologisenä sovelluksena, liiketoimintafilosofiana, liiketoimintastrategiana, prosessina tai kyvykkyytinä. Näitä eri näkökulmia tarkastelemalla pyrittiin löytämään määritelmille synteesi.

Kolmannessa luvussa käsiteltiin asiakkuudenhallintaa viiden vallitsevan näkökulman kautta, joita ovat prosessi-, strategia-, filosofia-, kyvykkyys- ja teknologianäkökulmat. Prosessinäkökulma näkee asiakkuudenhallinnan yhdeksi liiketoiminnan prosesseista, joka määritelmistä riippuen sisältää joko kaikki ne toiminnot, joilla yritykset pyrkivät luomaan kestäviä, tuottavia ja molempia osapuolia hyödyntäviä asiakassuhteita tai se voidaan nähdä vain asiakasvuorovaikutuksesta huolehtivana prosessina.

Strateginen näkökulma asiakkuudenhallintaan painottaa resurssien kohdentamista asiakkuuteen sen perusteella, mikä on asiakkuuden arvo yritykselle. Tämän näkökulman mukaan kaikki asiakkuudet eivät siis ole yhtä arvokkaita ja maksimaalinen tuottavuus edellyttää investoimista vain niihin asiakassuhteisiin, jotka ovat yrityksen kannalta tuottavia. Strateginen näkökulma ei keskity suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, vaan siihen, miten oikeanlaisten suhteiden rakentaminen voi lisätä yrityksen tuottavuutta.

Filosofinen näkökulma korostaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Sen mukaan yritysten on jatkuvasti kyettävä toimittamaan asiakkaiden haluamia tuotteita, mikäli asiakkuuden halutaan kestävän. Vaikka strateginen näkökulma korostaa taloudellisen hyödyn merkitystä, se ei filosofisen näkökulman tavoin korosta asiakkuuden arvon luomisen tärkeyttä.

Kyvykkyysnäkökulma painottaa sellaisten resurssien kehittämisen ja hankkimisen tärkeyttä, joiden avulla yrityksen on mahdollista ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja muuttaa omaa käyttäytymistään siten, että se kuvastaa yrityksen ymmärtävän asiakkaan muuttuneita tarpeita.

On virheellistä nähdä asiakkuudenhallinta pelkkänä teknologisenä välineenä. Epäonnistuneet asiakkuudenhallintaprojektit ovat usein johtuneet siitä, että yritykset eivät ole ymmärtäneet asiakkuudenhallinnan todellista luonnetta. Teknologialla on kuitenkin

merkittävä rooli asiakkuudenhallinnan pyrkimyksissä. Teknologiaratkaisujen avulla on mahdollista kerätä ja analysoida suuria määriä asiakasinformaatiota ja luoda uutta tietämystä asiakkaista sekä levittää tätä tietämystä ympäri organisaatiota.

Esitettyjen näkökulmien pohjalta luotiin asiakkuudenhallinnan synteesimääritelmä, jossa asiakkuudenhallinta määritellään prosessiksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään haluttu asiakasportfolio valitsemalla oikeanlainen lähestymistapa kullekin asiakkaalle ja luomalla yrityksen kannalta tärkeiden asiakkaiden kanssa yhteistyösuhde. Luotuja suhteita pyritään ylläpitämään ja kehittämään käyttämällä apuna erilaisia resursseja, kuten kykyä kerätä tietoa asiakkaistaan ja käyttää näitä tietoja teknologisten ratkaisujen avulla asiakassuhteen hoidossa.

Winerin seitsenvaiheisen asiakkuudenhallintamallin avulla havainnollistettiin asiakkuudenhallinnan prosessia, joka etenee asiakastietokannan luomisesta analyysien, asiakkaiden valinnan ja kohdentamisen, suhdemarkkinoinnin ja tietosuojan kautta mittaamisvaiheeseen.

Seuraavaksi käsiteltiin asiakkuudenhallintaprojektien kohtaamia sudenkuoppia. Merkittävimpiä virheitä asiakkuudenhallintaprojekteissa ovat olleet ensinnäkin kuvitelma siitä, että asiakkuudenhallintaohjelmisto olisi itsessään strategia eikä väline olemassa olevan strategian toteuttamiseksi. Toiseksi asiakkuudenhallinta on aloitettu ennen kuin yritys on siihen valmis. Kolmanneksi on kuviteltu CRM-teknologian määrän vaikuttavan asiakkuudenhallinnan onnistumiseen ja neljäntenä epäonnistumisen aiheuttajana on ollut asiakaskontaktistrategian epäonnistuminen.

Suhdemarkkinoinnin tavoin sille pohjautuva asiakkuudenhallinta olettaa suhteen olemassaolon osapuolten välillä. Lisäksi usein oletetaan uskollisten asiakkaiden olevan tuottavampia kuin satunnaisten asiakkaiden. Empiirisissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että kanta-asiakkaiden käyttäytymistä koskevat hypoteesit eivät pidä paikkaansa. Tästä huolimatta yritykset eivät ole luopuneet vanhoista kanta-asiakasohjelmista ja yhä uudet yritykset lanseeraavat uusia ohjelmia. Suomessa kuluttajista kerättävä tieto ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa on hyvin rajallista tiukan tietoturvalainsäädännön vuoksi. Voikin olla, että tulevaisuudessa erilaiset kanta-asiakasjärjestelmäratkaisut ovat

tiukan arvioinnin edessä ja on mahdollista, että niistä tullaan luopumaan järjestelmien kalliin ylläpidon ja heikon hyödynnettävyyden vuoksi.

Tietokantapohjaisen asiakkuudenhallintamallin esittelyn jälkeen tutustuttiin tarkemmin data warehouseen ja data miningiin. Tietovarastoratkaisun ja data miningin todettiin liittyvän olennaisella tavalla yhteen. Data miningista esiteltiin tärkeimmät menetelmät ja työkalut, jonka jälkeen käsiteltiin tietosuojaa ja lainsäädännön asettamia rajoituksia asiakkaista kerättyjen tietojen hyödyntämisessä.

Tutkielman empiirisessä osassa tutustuttiin mySAP-ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin erityisesti analyttisten ominaisuuksien osalta. Haastatteluissa ohjelmistoja toimittavien SAPin ja Deloitteen edustajat kertoivat toimittajan näkökulmasta asiakasyritysten syistä hankkia asiakkuudenhallintaohjelmisto, ohjelmiston rakentamisprosessista sekä ohjelmiston hyödyntämisestä. Hankintaperusteiden todettiin olevan pääasiassa tarvelähtöisiä, eli kyseessä ei ole halu matkia kilpailijoita vaan aito tarve ratkaista liiketoiminnassa esiin tulleita ongelmia.

Analyttisten ominaisuuksien valinnassa todettiin usein ratkaisevaa olevan niiden tekniset ominaisuudet ja soveltuvuus tiettyyn olemassa olevaan tavoitearkkitehtuuriin. Sen sijaan liiketoiminnan tarpeet jäävät valitettavan usein sivurooliin, vaikka itse ohjelmistoa ollaan hankkimassa juuri siinä esiintyneiden ongelmien ratkaisemiseen. Ohjelmistojen käytön todettiin Suomessa olevan tietyiltä osin vielä lapsen kengissä verrattuna muuhun maailmaan ja yleensä asiakkuudenhallintaohjelmistoa käytetään segmentoinnin apuvälineenä.

5.2 Päätelmät

Asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja ongelmana on ollut, ettei ilmiölle ole saatu kehitettyä sellaista määritelmää, joka ottaisi kaikki sen eri puolet huomioon. Eri näkökulmilla on jokaisella annettavaa yritettäessä ymmärtää asiakkuudenhallinnan ilmiötä ja kehittämäni synteessimääritelmän tavoitteena on ollut sisällyttää määritelmään jokaisesta näkökulmasta olennaisimmat tekijät.

Asiakkuuteen liittyviä muuttujia on useita ja niiden vaikutukset vaihtelevat suhteen osapuolten ja vallitsevien olosuhteiden mukaan. Useista tekijöistä voidaan perustellusti nostaa esiin sitoutuminen, luottamus ja tyytyväisyys. Ne liittyvät toisiinsa tiiviisti ja ilman niiden olemassa oloa asiakkuus ei voi olla molempien osapuolien kannalta tyydyttävää.

Asiakkuudenhallintaohjelmisto tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia asiakkuuksien hallintaan asiakkuudenhallintaprosessin eri vaiheissa. On pitkälti yrityksestä itsestään kiinni, kuinka laajasti se ohjelmistoa hyödyntää ja ottaako se siitä irti kaiken sen tarjoaman hyödyn. Suomessa ohjelmistojen hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään ja ohjelmistojen täyden potentiaalın käyttöön saaminen onkin niitä hankkineiden yritysten suuri tulevaisuuden haaste.

5.3 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Asiakkuudenhallinnan tutkimukselle tutkielmani on tuonut lisäarvoa valottamalla asiakkuudenhallintaohjelmistojen hankkimiseen ja hyödyntämiseen liittyviä tekijöitä. Teke miäni johtopäätöksiä on helppo kritisoida, sillä tässä työssä ei ole haastateltu yhtään ohjelmiston hankkineiden yritysten edustajia. Tämä valitettava seikka johtuu siitä, että yrityksistä huolimatta ei löytynyt sellaista yritystä, joka olisi ollut halukas kertomaan asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaan ja hyödyntämiseen liittyvistä asioista. On mahdollista, että yritykset pitävät asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöä niin tärkeänä liiketoiminnalleen, että sen hankintaprosessista tai käytöstä ei haluta kertoa ulkopuolille edes hyvin yleisellä tasolla.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia aihepiiri tarjoaa runsaasti. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa vaille huomiota jääneet loppukäyttäjät ja heidän kokemuksensa asiakkuudenhallinnasta sekä asiakkuudenhallintaohjelmistojen hankinnasta ja käytöstä ovat mahdollisia mielenkiintoisia tutkimusaiheita.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

Anderson, E. & Weitz, B. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, 18–34.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 42–58.

Berry, L. L. 1983. *Perspectives in Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL.

Berry, L. L. & Parasuraman A. 1991. *Marketing Services*. New York, The Free Press.

Buchanan, L. 1992. Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, 65–75.

Cannon, D. A. 2002. The Ethics of Database Marketing. *The Information Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 42–44.

Chen, I. J. & Popovich K. 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 672–688.

Chye, K. H. & Gerry, C. K. L. 2002. Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry. *Singapore Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1–27.

Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, MA.

Cowles, D. L. 1997. The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions. *Management Decision*, Vol. 35, No. 4, 273–282.

Dowling, G. R. & Uncles, M. 1997. Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 4, 71–82.

Dowling, G. 2002. Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More. *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, 87–104.

Doyle, S. 2002. Software review: Communication Optimisation – The New Mantra of Database Marketing. Fad or Fact? *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, No. 2, 185–191.

Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 11–27.

- Dyché, J. 2001. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston, Addison-Wesley.
- Ford, D. 1982. *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets teoksessa International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*, Håkan Håkansson ed., Chichester, John Wiley & Sons.
- Frank, R. E., Massy, F. & Wind, Y. 1972, *Market Segmentation*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Frazier, G. L. 1983. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 68–78.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1–19.
- Gefen, D. & Ridings, C. M. 2002. Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 1, 47–69.
- Grant, R. M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114–135.
- Groves, S. 2002. Customer Connections: A RIM Opportunity. *The Information Management Journal*, March/April, Vol. 36, No. 2, 44–47.
- Gyeskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K. & Kumar, N. 1996. The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 4, 303–317.
- Halinen, A. 1994. *Exchange Relationships in Professional Services: A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*. Publication of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-6: 1994. Turku, Åbo Academis Tryckeri.
- Hasan, M. 2003. Ensure Success of CRM With a Change in Mindset. *Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, 16.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Vantaa, Dark Oy.
- Hocutt, M. A. 1998. Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, 189–200.
- Jackson, B. B. 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY, Lexington Books.

- Kamakura, W. A. & Novak, T. P. 1992. Value-System Segmentation: Exploring the Meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 1, 119–132.
- Kelman, H. C. 1961. Processes of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 57–78.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J- B. E. M. 1995a. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, 54–65.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J- B. E. M. 1995b. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, 348–356.
- Levitt, T. 1986. *The Marketing Imagination*. New, Expanded Edition. New York, The Free Press.
- Lipset, S. M. 1975. *Social Structure and Social Change* teoksessa Blau, P. M ed. New York, The Free Press.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 171–194.
- Guillet de Monthoux, P. B. L. 1975. Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism – Some Reasons Why Industrial Marketing Managers Resist Marketing Theory. *Industrial Marketing Management*, Vol. 4, No. 1, 25–36.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. 1992. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, 314–328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 20–38.
- Näsi, J. 1983. Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, markkinointi. Historiallis-paradigmaattinen katsaus ja analyysi. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 30. Tampere, Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Peacock, P. R. 1998. Data Mining in Marketig: Part 1. *Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, 9–18.
- Pearce, W. B. 1974. Trust in Interpersonal Relationships. *Speech Monographs*, Vol. 41 No. 3, 236–244.
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. 1999. Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, 151–160.

- Reinartz, W. J. & Kumar, V. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, 17–35.
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, 86–94.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. & Schefter, P. 2002. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, 101–109.
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York, Free Press.
- Scanzoni, J. 1979. "Social Exchange and Behavioral Independence" teoksessa *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess & Huston T. L. eds. New York, Academic Press.
- Schein, E. H. 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109–119.
- Sharma, N. & Patterson, P. G. 2000. Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, 470–490.
- Shrivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4 (Special Issue), 168–179.
- Shoemaker, M. E. 2001. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, 177–185.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. *Porvoo, WSOY*.
- Tynan, C. 1997. A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 7, 695–703.
- Verhoef, P. C. & Donkers, B. 2001. Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry. *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, 189–199.
- Wilson, D. T. & Mummalaneni, V. 1986. Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No.3, 44–58.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. 2002. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1–2, 193–219.
- Winer, R. S. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, 89–105.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, 475–489.

Muut painetut lähteet

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Viestintämarkkinalaki 23.5.2003/393.

SAP AG. 2001. SAP White Paper, Analytical CRM. 1-23.

SAP AG. 2003. mySAP CRM Overview Presentation: CRM Analytics (Release 4.0). 1-93.

Haastattelut

Nyman, Anneli (Paikallinen tuotepäällikkö vastuualueena Business Intelligence-ratkaisut), haastattelu 16.6.2004.

Salo, Petri (Consultant), haastattelu 14.6.2004.

Uusitalo, Arja (Solution Advisor, CRM Product Manger), haastattelu 14.10.2003.

WWW-sivut

Atis telecom glossary 2000. <URL: <http://www.atis.org/tg2k>> 20.10.2005.

Consumers Unionin WWW-sivusto <<http://www.consumersunion.org>> 13.10.2005.

Deloitte Touche Tohmatsun WWW-sivusto <<http://www.deloitte.com>> 21.9.2005.

SAP AG:n WWW-sivusto <<http://www.sap.com>> 21.9.2005.

LIITE 1 Haastattelupohja Arja Uusitalo

HAASTATTELU

14.10.2003

TAUSTATIEDOT

Yrityksen nimi:

Kotipaikka:

Toimiala:

Liikevaihto:

HAASTATELTAVA

Nimi:

Asema:

Toimipaikka:

CRM JÄRJESTELMÄ

1. SAP CRM järjestelmä

- Komponentit analyttisellä ja operatiivisella puolella?
- Miten SAP määrittelee CRM-käsitteen?
- Miten sisältö/käyttö eroavat b-to-b ja b-to-c puolella?
- Kokonaisvaltainen päätöksenteon tuki, millä tasoilla?

2. Tietokanta

- Asiakasinformaation kerääminen
- Tiedon luokittelu
- Tietosuojalain asettamat rajoitukset

3. Demografiset muuttujat

- Mitä muuttujia mahdollista käyttää?

4. Psykografiset muuttujat

- Mitä muuttujia mahdollista käyttää?
- Millä mittareilla mitataan?

5. Asiakasanalyttiset ominaisuudet

- Minkä tyyppisiä analyysijä (analyysivälineitä)?
- Millä perusteilla analysointikeinot valittu?
- Antaako mahdollisuuksia syvempään analysointiin? Vainko pelkkiä jakaumia, vai saadaanko esim. selville, ketkä palautetta antavat?
- Paljonko kvalitatiivisia/kvantitatiivisia analysointikeinoja?
- Voiko kvalitatiivista informaatiota ristiintaulukoida kvantitatiivisen kanssa?
- Onko ohjelmassa asiakaskannattavuusanalysointimahdollisuutta?

6. Segmentointi

- Mitä mahdollisuuksia CRM-järjestelmä antaa segmentointiin?
- Asiakaskunnan luokittelu
- Luokkien nimeäminen

LIITE 2 Haastattelupohja Petri Salo ja Anneli Nyman

HAASTATTELU

14.6.2004 ja 16.6.2004

TAUSTATIEDOT

Yrityksen nimi:

Kotipaikka:

Toimiala:

Liikevaihto:

HAASTATELTAVA

Nimi:

Asema:

Toimipaikka:

CRM JÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN

A) Asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentamisprosessi

1. Mitä vaiheita rakentamisprosessi sisältää?
2. Miten asiakas on mukana prosessin eri vaiheissa?
3. Miksi yritykset haluavat asiakkuudenhallintajärjestelmän?

B) Tietokanta

1. Mitä data warehouse ratkaisu sisältää?

C) Ohjelman analyttiset ominaisuudet

1. Minkätyyppisiä analysointivälineitä ohjelmisto sisältää?
2. Millä perusteella analysointivälineet on valittu?
3. Mitä muuttujia mahdollista käyttää?
4. Antaako mahdollisuuksia syvempään analysointiin?
5. Voiko kvalitatiivista informaatiota ristiintaulukoida kvantitatiivisen kanssa?
6. Onko ohjelmassa asiakaskannattavuusanalysointimahdollisuutta?

D) Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö

1. Miten yritykset hyödyntävät asiakkuudenhallintajärjestelmää?
2. Miten yritykset hyödyntävät analysointivälineitä?
3. Käytetäänkö ohjelmistoa koko yrityksen laajuisesti?

E) Lisäkysymykset

1. Määrittele asiakkuudenhallinta
2. Voidaanko BtoC puolella puhua asiakkuudenhallinnasta?