

CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Digitaaliset ratkaisut
2021
Päivi Taipale

Tiivistelmä

| | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Tekijä(t) Taipale, Päivi | Julkaisun laji Opinnäytetyö YAMK | Valmistumisaika syksy 2021 |
| | Sivumäärä 60 + 6 liitettä | |
| Työn nimi CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta | | |
| Tutkinto Tradenomi (YAMK) | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakassuhteiden ylläpito on yrityksille entistä tärkeämpi tehtävä markkinoiden globalisoituessa ja digitalisoituessa. Nykyaikainen asiakassuhteiden hallinta yhdistää teknologian asiakaskohtaamisiin tavoitteenaan tuottaa yritykselle kannattavia ja pitkäkestoisia suhteita. Lyhenne CRM tarkoittaa usein tietokantaa tai järjestelmää, jossa yrityksen asiakasdata on tallessa eri toimintojen tarpeisiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, millainen CRM-järjestelmä tukee tehokasta digitaalista markkinointia. Teoreettinen viitekehys käsitteli CRM-järjestelmää asiakassuhteiden hallinnan ja digitaalisen markkinoinnin kautta. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehityshankkeessa käytettiin kahta laadullista aineistonkeruumenetelmää, toista tiedonkeruuseen ja toista yhteiskehittämismenetelmänä.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena ja samalla tuotoksena oli julkaista yrityksestä ja ohjelmistotoimittajasta riippumaton malli, joka kuvaa tehokkaan digitaalisen markkinoinnin mahdollistavan CRM-järjestelmän kattavasti. Tarkoituksena kehityshankkeen mallilla oli toimia kohdeorganisaatio yritys X:n tukena CRM-järjestelmän käytön tehostamisessa ja yhdistämisessä digitaalisen markkinoinnin toimenpiteisiin sekä tulevaisuuden markkinoinnin tarpeisiin. Malli koottiin ensin tietoperustaan ja teemahaastattelujen tulkintoihin perustuen. Ensimmäinen versio mallista arvioitiin yritys X:n työpajassa. Lopullinen CRM-malli tuotettiin työpajassa esitettyjen havaintojen ja ratkaisujen perusteella. Mallia voivat käyttää apunaan myös muut digitaalisen markkinoinnin ammattilaiset CRM-järjestelmämäärittelyjen tukena. Malli julkaistiin myös englanniksi.</p> | | |
| Asiasanat Asiakassuhteiden hallinta, CRM-järjestelmä, sosiaalinen CRM, digitaalinen markkinointi | | |

Abstract

| | | |
|---|--|--------------------------|
| Author(s) Taipale, Päivi | Type of Publication Master`s thesis | Published Autumn 2021 |
| | Number of Pages 60 + 6 appendices | |
| Title of Publication CRM system based on the needs of digital marketing | | |
| Name of Degree Master of Business Administration | | |
| Name, title and organization of the client Company X | | |
| <p>Abstract</p> <p>Maintaining sustainable customer relationships is important to different kind of businesses every day, especially when markets are becoming more global and digital. Modern customer relationship management combines technology to all customer`s touch points with the organization. The goal of this action is to create profitable long-term customer relationships. The abbreviation CRM means often a database or a software system providing customer data to different organizational needs.</p> <p>The research question of this study was, what kind of a CRM system endorses effective digital marketing. The theoretical framework introduced CRM system based on the view of customer relationship management and digital marketing. The research and development study applied to two different qualitative approach: the other one for data collection and the other one for co-development.</p> <p>The goal of the thesis and the development study was to create a comprehensive CRM model based on the needs of effective digital marketing. The model was supposed to work independently regardless of software manufacturers or businesses in question. The purpose of the model was to work as a guideline for Company X when enhancing and combining the existing CRM system to digital marketing activities both now, and in the future. The first model was created based on the theoretical framework and the organised theme interviews. It was reviewed in a workshop with the Company X. The final model was created based on the workshop observations and solutions. The CRM model can also be used in other digital marketing companies and it was also published in English.</p> | | |
| Keywords Customer relationship management, CRM system, social CRM, digital marketing | | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tarkoitus, tausta ja tavoite | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tutkimus, rajaukset ja rakenne..... | 2 |
| 2 | Tietoperusta..... | 5 |
| 2.1 | Asiakassuhteiden johtaminen ja nykyajan asiakkaat..... | 5 |
| 2.2 | Asiakassuhteiden hallinta CRM ja sen osa-alueet | 7 |
| 2.3 | CRM-järjestelmien kehitys | 9 |
| 2.4 | Sosiaalinen CRM-järjestelmä ja sen edut | 10 |
| 2.5 | SCRM-järjestelmän tekninen alusta, sijainti ja rakenne..... | 13 |
| 2.6 | SCRM-asiakasprofiilin muodostuminen ja GDPR | 18 |
| 2.7 | Digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet ja SCRM-datan kartuttaminen..... | 20 |
| 2.8 | Markkinoinnin automaatio | 24 |
| 2.9 | Digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen | 25 |
| 2.10 | Ennakoiva analytiikka ja predikttiivinen markkinointi dataan perustuen..... | 28 |
| 3 | Kehittämishanke | 31 |
| 3.1 | Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen lähtötilanne..... | 31 |
| 3.2 | Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus | 32 |
| 3.3 | Hankkeen eteneminen..... | 33 |
| 3.4 | Tutkimusongelman lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät..... | 34 |
| 3.4.1 | Kvalitatiivinen tapaustutkimus..... | 34 |
| 3.4.2 | Aineistonkeruun tavoitteet..... | 35 |
| 3.4.3 | Teemahaastattelu | 36 |
| 3.4.4 | Haastatteluaineistojen analysointi..... | 38 |
| 3.4.5 | Yhteiskehittäminen työpajassa | 40 |
| 3.4.6 | Työpajatyöskentelyn analysointi | 41 |
| 4 | Tulokset..... | 42 |
| 4.1 | Haastattelujen teemoittaminen | 42 |
| 4.1.1 | CRM-järjestelmän perustoiminta ja osa-alueet..... | 42 |
| 4.1.2 | CRM-datan hyödyntäminen markkinoinnissa | 44 |
| 4.1.3 | CRM markkinoinnin automaation ja ennustamisen tukena..... | 46 |
| 4.2 | Teemoitetun aineiston redusointi | 48 |
| 4.3 | Työpajan tulokset | 51 |
| 4.4 | Lopullinen malli: CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta | 53 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5 | Pohdinta, johtopäätökset, jatkokehitysehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus | 55 |
| 5.1 | Pohdinta, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset | 55 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 58 |
| | Lähteet | 61 |

Liitteet

Liite 1. Palveluntarjoajan teemahaastattelun runko

Liite 2. Palvelun käyttäjän teemahaastattelun runko

Liite 3. Kutsu työpajaan

Liite 4. Työpajassa koostettu virtuaalinen fläppitaulu

Liite 5. CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta

Liite 6. CRM system based on the needs of digital marketing

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tausta ja tavoite

Asiakkaiden halu hankkia yrityksen tuotteita ja palveluita vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon. Mitä paremmin yritys keskustelee asiakkaidensa kanssa, sitä paremmin yritys tuntee heidät ja sitä paremmin yritys menestyy. Älypuhelimien lisääntymisen myötä esimerkiksi asioiden hoitaminen, viestintä ja mahdolliset tuotevertailut voidaan tehdä missä ja milloin tahansa. Myös erilaiset esineet, kuten esimerkiksi kodinkoneet, ovat yhä enemmän yhteydessä toisiinsa tietoverkon kautta. Digitalinen kehitys muuttaa perinteisiä yritysten toimintatapoja ja yritysten onkin pohdittava mitä digitaalisuus merkitse juuri yrityksen omaan liiketoiminnan alaan. Digitalisaatio ei tarkoita, että esimerkiksi kauppa siirtyy vain ja ainoastaan internettiin tai että asiakkaita palvellaan vain digitaalisissa kanavissa. Esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteestä ei tee parempaa se, että se on toteutettu digitaalisena. Jos yrityksen asiakkailleen tarjoama asiakaskokemus on huono tai markkinointi tehotonta, digitalisaatio ei itsessään ratkaise näitä ongelmia. Yrityksen kehityksen esteenä ovatkin usein huonot hallinnolliset toimet ja käytännöt. (Ahto ym. 2016, 18, 20-22.)

Asiakasdatan hallinnassa ja CRM-järjestelmien käytössä on usein haasteita erilaisissa organisaatioissa. Näistä kertovat esimerkiksi monet yritysmaailman blogit ympäri maailman. IT-palvelujen tarjoajat ja mainostoimistot ehdottavat monenlaisia ohjelmistoratkaisuja asiakastiedon käsittelyyn ja hallintaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen CRM-järjestelmä tukee tehokasta digitaalista markkinointia. Opinnäytetyön tausta pohjautuu todelliseen työelämän tilanteeseen: yritys X:n markkinointitiimin hallinnassa oleva markkinoinnin automaatioalusta on eri järjestelmässä kuin yrityksen asiakasdatan sisältävä CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management). Järjestelmien välille tehty integraatio toimii vain yhteen suuntaan CRM:stä markkinoinnin automaatioalustaan päin. Tämä aiheuttaa sen, että esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen myyntitilastojen perusteella on hankalaa ja käsin tehtävää työstä seuranta CRM-järjestelmän sisällä. Onko markkinoinnin kannalta paras ratkaisu se, että CRM-järjestelmä on sama kuin markkinoinnin automaatio ja integraatioita ei tarvita?

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena ja samalla tuotoksena on julkaista yrityksestä ja ohjelmistotoimittajasta riippumaton malli, joka kuvaa digitaalisen markkinoinnin toiminnan mahdollistavan CRM-järjestelmän kattavasti. Se auttaa erilaisia yrityksiä näkemään CRM-järjestelmän käytön markkinoinnin näkökulmasta, kun yritys on hankkimassa uutta tai kehittämässä olemassa olevaa CRM-järjestelmäänsä. Aiheesta ei ole kovinkaan paljoa

tutkimuksia ja artikkeleita etenkin suomeksi. CRM-järjestelmiä ja niiden käyttöönottoa koskevia tutkimuksia on paljon, mutta niitä ei ole tehty markkinoinnin näkökulmasta. Markkinointi digitalisoituu nopeasti ja digitalisaation myötä markkinoinnin käytössä olevat keinot tehostuvat ja automatisoituvat koko ajan. Yritysten markkinointi perustuu useimmiten olemassa olevaan asiakasdataan. Datan täytyy olla siis kunnossa, jotta digitaalisen markkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää tehokkaasti. Opinnäytetyön tuotoksen syntyvä visuaalinen malli korostaa etenkin B2B-liiketoiminnan näkökulmaa kohdeorganisaation mukaisesti.

Opinnäytteen kohdeorganisaationa oleva yritys X voi käyttää valmista mallia apunaan CRM-järjestelmän käytön tehostamisessa ja yhdistämisessä markkinoinnin toimenpiteisiin. Mallin avulla voi peilata myös nykyisen CRM-järjestelmän riittävyttä digitaalisen markkinoinnin vaatimuksiin. Mallia voivat käyttää apunaan myös muut digitaalisen markkinoinnin ammattilaiset tukemaan yrityksen CRM-järjestelmän määrittelyä, kun digitaalisen markkinoinnin toimenpiteitä halutaan tehostaa. Malli ei ole siis sidoksissa yhteen yritykseen tai ohjelmistoon, kuten usein IT-palvelujen tarjoajilta saatavat ohjeistukset ovat. Malli tehdään myös englanniksi, jotta yritys X:n globaalit tytäryritykset sekä jälleenmyyjät voivat hyödyntää sitä omissa CRM-hankkeissaan.

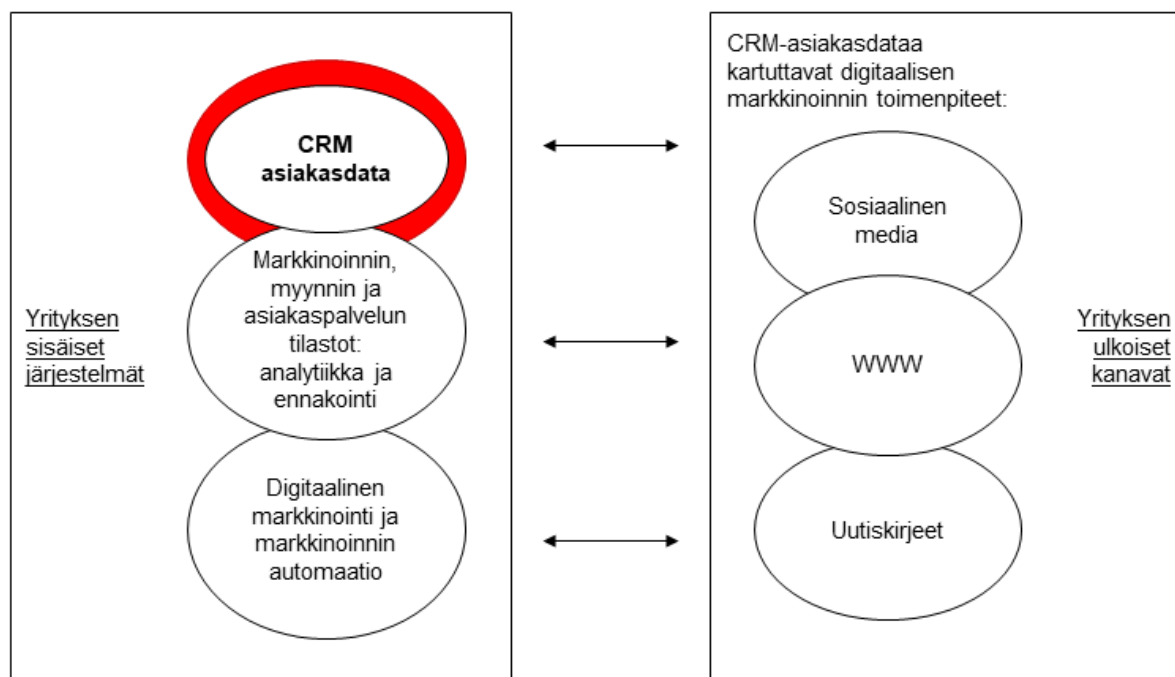
1.2 Opinnäytetyön tutkimus, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tutkimus on tutkimuksellinen kehittämishanke. Tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa käytetään kahta eri menetelmää. Empiiristä tietoa hankitaan teemahaastattelumenetelmällä haastatteleamalla eri digitaalisten markkinointipalvelujen tarjoajia sekä palvelujen käyttäjiä. Yhteiskehittämismenetelmää käytetään työpajassa, jossa arvioidaan CRM-järjestelmää kuvaavan mallin ensimmäinen versio ja työpajan tulosten perusteella koostetaan mallin lopullinen versio. Kehityshankkeen toteutus pohjautuu menetelmäkirjallisuuteen.

Opinnäytetyön kehityshankkeen päätavoitteena on selvittää, millainen CRM-järjestelmä tukee tehokasta digitaalista markkinointia. Apututkimuskysymyksiä selvitetään, miten CRM-järjestelmä tukee markkinoinnin automaation toimivuutta ja miten markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta mitataan sekä analysoidaan CRM-datan avulla. Yhtenä apututkimuskysymyksenä on myös, miten ennakoivaa markkinointia voidaan toteuttaa CRM-dataan perustuen. Yritys X:n tavoitteena on toimivan CRM:n avulla kehittää digitaalista markkinointia edelleen datan avulla, joten apututkimuskysymykset tukevat myös yritys X:n tulevaisuuden kehittämishankkeita.

Opinnäytetyön tietoperustassa sekä empiirisessä osassa käsitellään siis CRM-järjestelmää ja sinne kertyvää, markkinoinnin näkökulmasta tärkeää dataa. Datalähteitä voivat olla

yrityksen muut järjestelmät tai ulkoiset lähteet, kuten esimerkiksi yrityksen digitaalisen markkinoinnin kanavat. Opinnäytetyössä käsiteltävä CRM-järjestelmä ja siihen vaikuttavat, markkinoinnin kannalta tärkeät sekä sisäiset että ulkoiset datalähteet ovat esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. CRM-dataa kerryttävät järjestelmät ja kanavat

Opinnäytetyössä käsitellään digitaalista CRM-järjestelmää, joten opinnäyte ei ota kantaa mahdollisiin manuaalisiin asiakasdatan tallennuspaikkoihin, joita yrityksissä saattaa olla käytössä. Opinnäytetyö ei keskity CRM-strategian määrittelyyn eikä mahdollisten järjestelmien käyttöönottoprojekteihin, vaan tarkastelee CRM-järjestelmää digitaalisen markkinoinnin ja sen toimenpiteiden näkökulmasta.

Myös opinnäytetyön kehittämishanke rajataan koskemaan vain CRM-tekniologiaa, koska yritys X:llä on jo toiminnassa sekä CRM-ohjelmisto, että markkinoinnin automaatioalusta. Näiden kahden ohjelmiston integraatiota halutaan kehittää toimivammaksi ja sitä kautta tehostaa digitaalista markkinointia.

Tietoperustassa esitetään ensin CRM-järjestelmän tarpeellisuus asiakassuhteiden johtamisen hyötyjen kautta ja asiakassuhteiden hallinnan perusteet esitellään yleisestä näkökulmasta. Koska opinnäytetyössä ei käsitellä CRM:ää asiakkuusstrategiana, tietoperustassa pureudutaan tarkemmin CRM-järjestelmään. Tietoperustaan kuuluvat sekä CRM-järjestelmien historia, että mitä sosiaalinen CRM nykypäivänä tarkoittaa. Lisäksi esitellään CRM-

järjestelmän tekniset vaatimukset, turvallisuuskysymykset sekä organisaation sisäisen käytön tarpeet. Markkinoinnin automaatio esitellään yleisesti, mitä toimenpiteitä voidaan automatisoida ja miten CRM-järjestelmä tukee automatisointiprosesseja. Myös digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen ja analysointi kuuluvat tähän osioon, jossa esitellään myös ennakoivan markkinoinnin mahdolliset toimenpiteet ja käyttötarkoitukset.

Opinnäytetyön tietoperusta käsitellään luvussa kaksi johdannon jälkeen. Luku kolme painuu kehittämishankkeeseen esitellen ensin kohdeorganisaation, kehittämistehtävän taustan sekä tavoitteet ja tarkoituksen. Myös tutkimusmenetelmät ja aineistojen analysointi käydään läpi. Luku neljä esittelee opinnäytetyön tutkimusmenetelmien tulokset sekä tuotoksena syntyvän lopullisen mallin. Luvussa viisi pohditaan työn onnistumista sekä esitetään johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset. Myös tutkimuksen luotettavuus esitetään luvussa viisi.

2 Tietoperusta

2.1 Asiakassuhteiden johtaminen ja nykyajan asiakkaat

Yleisesti termi asiakassuhteiden johtaminen tarkoittaa asiakassuhteiden kehittämistä, kehittämisen seuranta ja kehittämisen johtamista haluttuun suuntaan. (Hellman ym. 2005, 9.) Yrityksen asiakkuudet harvoin kehittyvät itsestään, joten se vaatii yritykseltä aktiivista ja päämäärätietoista osallistumista asiakassuhteeseen. Päämäärätietoinen kehittäminen ja johtaminen puolestaan luovat yritykselle kasvua ja sen kautta liiketoiminnallista etua. (Blomberg & Junkkari 2019, 4.) Asiakassuhteet ovat nykyisin yksi yrityksen tärkeimmistä pääomista. Suhteita ylläpitämällä ja kehittämällä tulos paranee, yrityksen arvo kasvaa ja asema markkinoilla vahvistuu. (Hellman ym. 2005, 9.) Strategisesti yrityksen kannattaa tyydyttää samanaikaisesti asiakkaidensa sekä julkiset että piilevät tarpeet, koska tällaisen lähestymistavan ytimessä on yrityksen syvälinen ymmärrys asiakassuhteiden merkityksestä liiketoiminnalle. (Helander ym. 2013, 31.)

Kun liiketoimintaa johdetaan asiakastietoa hyväksi käyttäen, yrityksen täytyy ensin tunnistaa asiakkaansa ja niiden arvo. Asiakaskunnan kehittämiseksi asetetaan tavoitteet ja sen jälkeen resurssit, miten tavoitteisiin päästään. (Hellman ym. 2005, 9.) Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena asiakassuhteiden johtamisessa on kehittää suhteen lujuutta, jotta yrityksen ja asiakkaan välille syntyy pitkäaikainen ja lojaali suhde. Yksittäisten ostojen merkitys vähenee, kun pysyvän asiakassuhteen kautta asiakas tuottaa yritykselle liikevaihtoa. Yritys voi myös havaita kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiakkuuksien kautta. Asiakas taas kokee asiakkuuden arvokkaaksi, koska yritys auttaa ratkaisemaan asiakkaan omia ongelmia ja samalla tukee asiakkaan tavoitteita ja prosesseja. (Storbacka ym. 2000, 20.) Asiakassuhteen kehittyminen on usein hidas prosessi, koska kyseessä on omalta osaltaan ihmissuhteen luominen. Vaikka eri asiakassuhteita kehitetään eri tavalla, jokaiselle asiakkaalle tulee luoda tuonne oman asiakkuuden tärkeydestä. (Blomberg & Junkkari 2019, 4.)

Asiakassuhdetta ei kannata muodostaa vain halvoilla hinnoilla ja määrälennuksilla, koska tämä on yritykselle kannattamatonta. Lisäksi väärin muodostettu asiakassuhde saattaa olla myös este yrityksen oppimiselle ja uudistuskyvylle: jos asiakas ei osaa tai halua vaatia parempaa ratkaisua ongelmaansa, sekä yrityksen että asiakkaan kehittyminen päättyy. (Helander ym. 2013, 31.)

Etenkin internetin ja digitalisaation myötä markkinat ovat globalisoituneet ja asiakkailla on yhä enemmän valtaa (Lehtinen 2004, 186; Juuti 2015, 18; Korhonen 2019, 16). Tietotekniikan yhdistämä verkosto on asiakkaiden todellinen maailma, joka organisaatioiden täytyy ottaa huomioon (Juuti 2015, 18). Yritykset ovat usein perinteisesti tuote- ja

tuotantosuuntautuneita, joten toiminnan tarkastelu ulkopuolelta sisään päin asiakkaan näkökulmasta auttaa menestymään vallitsevilla markkinoilla tai jopa luomaan kokonaan uusia (Lehtinen 2004, 186-187). Nykyisin yrityksen tuotteet ja palvelut vaativat lähes aina jonkin-tasoisen räätälöinnin asiakkaan toiveiden perusteella, koska asiakkaiden ymmärrys tarjon-nasta on kasvanut. Siten myös asiakkaiden vaatimustaso ja odotukset kasvavat koko ajan. (Helander ym. 2013, 29.)

Yritysten tuote- ja palvelutarjonta on myös muuttunut. Maailmansotien jälkeen tarjontaa oli varsin rajallisesti ja tuotteille oli kysyntää enemmän, kuin niitä pystyttiin valmistamaan. (Greenberg 2009, 12.) Nyt tilanne on toinen ja globaalia markkinaa ohjaa vahvasti kulutta-jien arvovalinnat. Yksittäiset kulutustottumukset sanelevat suurelta osin, mihin globaali tuo-tanto keskittyy ja miten sitä saadaan aikaan. Jopa suuret monikansalliset yritykset ja niiden omistajat kuuntelevat markkinoiden viestejä, jotka tulevat loppujen lopuksi suoraan kulutta-jilta. (Wrange 2014, 10.)

Myös asiakkaiden ostotottumukset ovat muuttuneet. Ennen hankintapäätökset tehtiin yleensä hinnan ja tuotteen tai palvelun tarjoaman hyödyn perusteella. Tuotetta tai palvelua tarkasteltiin joko paikan päällä, siitä kysyttiin puhelimitse tai siitä saatettiin tilata esite pos-titse. Nykyään tilanne on toinen. Asiakkaiden tietotekninen osaaminen on kasvanut ja li-sääntyneen tiedon tarjonnan lisäksi internet on myös mahdollistanut asiakkaiden yhteisen, sosiaalisen kanssakäynnin esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Näiden kanavien kautta asiakkailla on myös mahdollisuus tuoda omat tarpeensa kuuluviin. Yritysten kannattaa siis kysyä suoraan asiakkailtaan ja kuulla, mitä heillä on kerrottavana. (Greenberg 2009, 8-10.)

Kun asiakkaat hakevat itse tietoa, vertailevat kokemuksiaan ja selvittävät yleistä markkina-tilannetta, heidän odotuksensa myös yrityksiä kohtaan muuttuvat. Asiakas yleensä odottaa, että jo ennestään tuttu yritys tuntee myös hänet, hänen tilanteensa ja tarpeensa, ostohisto-rian ja -prosessin sekä hänen mielenkiintonsa kohteet. Etenkin, jos asiakas on itse antanut yritykselle tietoja itsestään. Asiakassuhteiden johtamisen avulla yritys luo itselleen proses-sit, joilla asiakkaiden muuttuviin odotuksiin vastataan. Johdonmukaisella toiminnalla ja asia-kastietoja aktiivisesti täydentämällä asiakkaiden tarpeet ovat yrityksellä tiedossa ja niitä voi-daan jopa ennakoida. (Hellman ym. 2005, 108.)

Yleisesti sanotaan, että yrityksen on edullisempaa myydä jo olemassa olevalle asiakkaalle kuin tehdä uusasiakashankintaa. Jos asiakaspoistuma on suuri, yrityksen pitää tehdä töitä uusien asiakkaiden saamiseksi. Se edellyttää markkinointia, kampanjointia ja esimerkiksi alennuksia. Kaikki nämä toimenpiteet maksavat. Siksi jo olemassa olevien asiakkaiden suh-teiden ylläpito on yritykselle kannattavaa. Toki uudet asiakkaat ovat yrityksen kasvun

kannalta tärkeitä. Uudet asiakkaat myös vähentävät riskiä, jos esimerkiksi yrityksen vanhojen asiakkaiden keskuudessa asiakaspoistuma kasvaa. (Suomen yrittäjät, 1-2, 4.)

Tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykselle myös kustannussäästöjä liikevaihdon lisäksi. Ongelmakohtiin puuttuminen (reklamaatiot, epäonnistunut palvelu) joka kerta erikseen on kallista ja vie aikaa. Kun yrityksen sisäiset prosessit on hiottu kuntoon, asiakasta palvellaan sujuvasti eikä hukkaa synny. Myyntiluvut peilaavat suurimmaksi osaksi mennyttä, mutta asiakastyytyväisyyden luvut heijastelevat tulevaa. Asiakkaan ymmärtäminen ja hänen tarpeidensa tunteminen lisäävät asiakastyytyväisyyttä, joka onkin nykyään monelle yritykselle suorastaan elinehto. (Laasio 2017.)

2.2 Asiakassuhteiden hallinta CRM ja sen osa-alueet

Nykyaikainen asiakassuhteiden hallinta yhdistää teknologian asiakaskohtaamisiin ja tuottaa sitä kautta yritykselle kannattavia, pitkäkestoisia asiakassuhteita. Yrityksen asiakassuhteiden hallinta on monikanavainen palveluprosessi, johon kaikki organisaation edustajat ovat sitoutuneet tietäen asiakkaiden arvon. (Payne 2008, 4, 20.) Asiakassuhteiden hallinnan tärkein tavoite yritykselle on kehittää asiakkuuden lujuttua, jotta yrityksen ja asiakkaan välille syntyy pitkäaikainen ja lojaali suhde (Storbacka ym. 2000, 21-22).

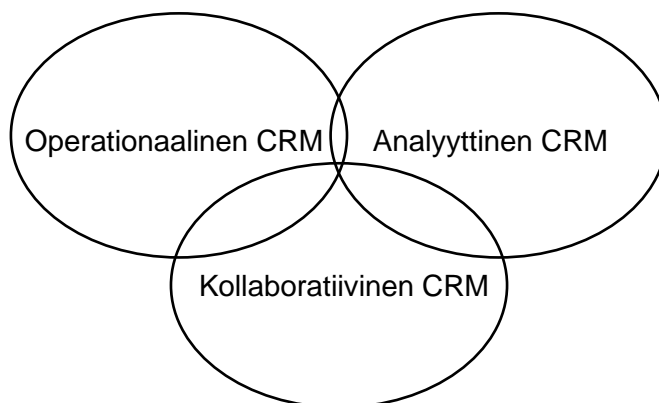
Lyhenne CRM tulee yleisesti sanoista Customer Relationship Management eli asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen (Payne 2008, 18; Juuti 2015, 38). Lyhenteellä CRM viitataan usein myös markkinointiin: customer relationship marketing tai CMR, Customer Managed Relationships. Lyhenteellä CRM saatetaan tarkoittaa myös usein tietokantaa tai järjestelmää, jossa yrityksen asiakasdata on tallessa ja jossa sitä käytetään eri toimintojen tarpeisiin. Termin käyttö vaihtelee eri teollisuuden aloilla ja jopa organisaatioiden sisällä. (Payne 2008, 18.) Lyhenteellä CRM voidaan viitata myös ylipäätään yrityksen asiakkuusstrategiaan, johon kuuluvat muun muassa uusasiakashankinta, asiakkuuksien tunnistaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Tärkein tavoite strategiselle CRM:lle on kasvattaa yrityksen pitkän aikavälin kasvua ja kannattavuutta ymmärtämällä asiakkaiden käyttäytymistä. (Buttle & Maklan 2015, 4.)

Greenbergin (2009, 29-30) mukaan tärkeintä kuitenkin on, että kaikki saman yrityksen piirissä olevat sidosryhmät ymmärtävät CRM:n käsitteen samana. Hän määrittelee perinteisen CRM:n olevan filosofia ja liiketoimintastrategia, joita tukevat järjestelmät ja teknologiat parantaen ihmisten vuorovaikutusta liiketoimintaympäristössä.

Payne (2008, 23-24) määrittelee asiakassuhteiden hallinnan kolme perusosa-alueetta:

- Operationaalinen hallinta sisältää liiketoiminnan prosessit, joissa ollaan suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi myynnin, markkinoinnin sekä asiakaspalvelun toimenpiteet, myös automaattiset, lukeutuvat operationaalisen hallintaan.
- Analyyttinen hallinta tallentaa, organisoii, analysoi ja tulkitsee operationaalisella puolella tuotettua dataa. Operationaalinen ja analyttinen puoli ovat läheisessä suhteessa toisiinsa.
- Yhteistyössä tehtävä eli kollaboratiivinen hallinta mahdollistaa yrityksen ja sen asiakkaiden vuorovaikutuksen eri kanavissa, joissa molemmat osapuolet osallistuvat yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen ja ajantasaisen tiedon ylläpitoon.

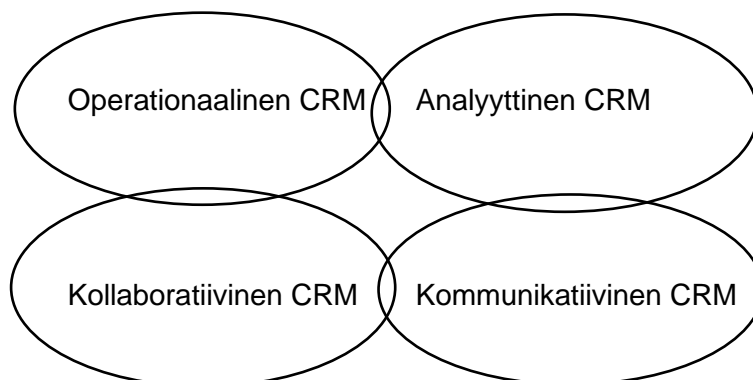
Näiden kolmen edellä mainitun osa-alueen tulee tukea ja täydentää toisiaan, Payne (2008, 24-25) (kuvio 2) toteaa ja jatkaa: menestyksekkäs CRM-järjestelmä vaatii näiden kolmen komponentin integraation. Kun asiakassuhdetta pidetään yllä yhteistyössä asiakkaan kanssa, asiakkaalla on mahdollisuus valita kanavavalikoimasta hänelle mieluisin tapa kommunikoida ja käydä koko palvelukokemus läpi yhdessä yrityksen kanssa. Analyttinen CRM taas kohdentaa oikean viestinnän oikeaan aikaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja operationaalinen puoli toteuttaa sen.



Kuvio 2. Asiakassuhteiden hallinnan osa-alueet yhdentyvät toisiinsa (mukailtu Payne 2008, 23-25).

Alt & Reinhold (2020, 14) lisäävät vielä asiakassuhteiden hallinnan neljänneksi osa-alueeksi kommunikatiivisen CRM:n (kuvio 3). Kommunikatiivinen CRM eroaa kollaboratiivisesta siten, että kommunikatiivinen CRM on vastuussa asiakkaan saumattomasta palvelusta kaikissa kanavissa, joissa asiakas on. Asiakkaan käyttämät palvelukanavat ja niihin perustuvat palveluvalikoimat ovat siis tallessa kommunikatiivisessa CRM:ssä, jossa niitä hallinnoidaan yrityksen toimesta. Alt & Reinholdin (2020, 14) mukaan kollaboratiivisen CRM:n tulisi olla myös sellainen, johon asiakkaan muut sidosryhmät voivat osaltaan

vaikuttaa. Usein asiakkailla on tarpeita, joihin ei vain yksi yritys voi vastata. Näin asiakkaan kaikki tarpeet olisivat tallessa CRM-järjestelmässä, jolloin asiakasta palvellaan kaikista hänen tarpeistaan lähtien.



Kuvio 3. Asiakassuhteiden hallinnan neljä osa-aluetta (mukailtu Alt & Reinhold 2020, 14).

Kun asiakas on itse mukana oman asiakassuhteensa hallinnoinnissa, asiakkaan kokemus yrityksestä on hyvin henkilökohtaista. Mutta tällainen personointi ei Greenbergin (2009, 34-35) mukaan riitä. Asiakassuhteiden hallinnassa pitää pyrkiä sosiaalisuuteen. Sosiaalinen CRM mahdollistaa yrityksen tutustua asiakkaiden omiin, henkilökohtaisiin tarpeisiin samalla kun yritys pyrkii saavuttamaan omat liiketoiminnan tavoitteensa. Sosiaalinen CRM tähtää asiakkaan sitouttamiseen yritykseen pelkän asiakassuhteen hallinnan sijaan. Asiakkaat eivät ole siis vain itseisarvo, vaan asiakkaiden oletetaan olevan mukana yrityksen toiminnassa ja tuottavan omalta osaltaan yritykselle arvoa. Tämä vaatii myös teknologialta sen, että asiakas pääsee vaikuttamaan suoraan yrityksen toimintaan.

2.3 CRM-järjestelmien kehitys

Ensimmäisiä CRM-järjestelmiä olivat yksinkertaiset tietokannat 1980-luvun alussa, kun tarvittiin elektroninen luettelo asiakastietojen tallentamiselle markkinoinnin toimenpiteitä varten. Tietokannat mahdollistivat tiedon keräämisen ja analysoinnin isoilta massoilta. Tietoa ja asiakkaiden käyttäytymistä alettiin tallentaa ja analysoida, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystyttiin vastaamaan paremmin. Ensimmäinen kaupallinen ohjelmisto asiakkaiden yhteystietojen hallinnointiin oli nimeltään ACT! ja se julkaistiin vuonna 1987. Yritys toimii edelleen CRM-markkinoilla. (Okeke 2016.)

CRM-järjestelmät kehittyivät, kun tarve organisaatioiden toiminnanohjausjärjestelmille eli ERP-järjestelmille (ERP, Enterprise Resource Planning) kasvoi 1990-luvun alussa. ERP

pakotti kaikki yrityksen toiminnot saman järjestelmän sisään ja dataa segmentoitiin eri alueisiin, kuten esimerkiksi asiakasdata tallennettiin yhteen paikkaan. (Baran ym. 2014, 5.)

Asiakkaiden yhteystietojen hallinnointi markkinoiden toimenpiteisiin yhdistettynä johti siihen, että mukaan alettiin tallentaa myös myynnin dataa. 1990-luvun lopulla CRM-markkinoille tuli monia toimijoita, jotka tarjosivat CRM-järjestelmän käyttöä internetissä tai yrityksen omassa extra- tai intranetissä. Termiä SaaS (software as a service) alettiin käyttää yleisesti ja ensimmäiset mobiilikäyttöiset CRM-järjestelmät esiteltiin muun muassa Oraclen valmistamina. 2000-luvun puolessa välissä ilmestyivät ensimmäiset pilvipalvelussa sijaitsevat CRM-järjestelmät. Vuonna 2008 markkinoille tulivat ensimmäiset sosiaaliset CRM-järjestelmät, jotka seurasivat yrityksen asiakkaiden liikkeitä sosiaalisessa mediassa. (Okeke 2016.)

Nykyaikaisen CRM-ohjelmiston tarkoituksena on, että kaikki asiakkaan kontaktipisteet yrityksen kanssa ovat nähtävillä yhdessä yrityksen järjestelmässä (Thomas & Housden 2017, 15). Cebrian (2017) toteaa, ettei yrityksen tule nähdä erillisiä sosiaalisen median kanavia yksittäisinä alustoina, vaan osina CRM:ää. Nykyaikaisen CRM:n keskiössä on edelleen perusasiakasdata, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaiden ostohistoria ja demografiset tiedot. Tähän dataan yhdistetään eri kanavissa tapahtuva vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä, sekä markkinoinnin että asiakaspalvelun näkökulmasta. Tietokannan tulee päivittyä mahdollisimman usein, jotta yrityksen asiakastieto on ajan tasalla ja jokainen yrityksessä asiakasta palveleva pääsee tietokantaan käsiksi mahdollisimman nopeasti ja helposti.

Smithin ja Zookin (2020, 79) mukaan CRM myös suojelee asiakkaiden tietoja ja parantaa sitä kautta asiakkaiden kokemusta yrityksestä. CRM:n voikin sanoa olevan osa yrityksen brändiä, koska asiakassuhteen vahvistuessa myös asiakkaiden lojaalisuus brändiä kohtaan kasvaa.

2.4 Sosiaalinen CRM-järjestelmä ja sen edut

Sosiaalinen CRM yhdistää perinteisen CRM-järjestelmän ja sosiaalisen median (Goldenberg 2015, 2-3; Smith & Zook 2020, 79). Sosiaalinen CRM (SCRM) yhdistää yrityksen omaan asiakasdataan asiakkaiden käyttäytymisen sekä yrityksen www-sivuilla että yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisen median käytön kasvu on mahdollistanut organisaatioiden olla enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa yksisuuntaisen viestinnän sijaan. SCRM:n tarkoituksena on parantaa yrityksen olemassa olevia asiakassuhteita, saavuttaa uusia asiakkaita, lisätä markkinanäkemyistä sekä kasvattaa liiketoimintaa. (Goldenberg 2015, 2-3.)

Perinteisesti CRM-järjestelmä sisältää Alt & Reinholdin (2020, 14) mukaan kolme yrityksen ydinprosessia, joissa asiakas on kosketuksissa yritykseen: markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Sosiaalisen CRM:n myötä myös sosiaalinen media on nyt osa CRM-järjestelmää tuoden sinne uuden ominaisuuden, joka tarjoaa vahvan ja suoran vuorovaikutusmahdollisuuden yksittäisiin asiakkaisiin. Muita termejä sosiaalisen median käytöstä yrityksen hyväksi ovat olleet muun muassa sosiaalinen verkostoituminen ja sosiaalisen median hallinta, mutta termi sosiaalinen CRM viittaa suoraan järjestelmään, jossa ovat käytössä tietyt prosessit ja käytännöt.

Toisaalta termi sosiaalinen CRM ei miellytä kaikkia. Buttle & Maklan (2015, 13) toteavat, että termi saattaa jäädä ajan kuluessa muiden termien jalkoihin. He perustelevat tätä sillä, että kun sosiaalinen media tuottaa yritystä koskevaa asiakasdataa, se samalla tukee ja kehittää yrityksen analyttistä CRM:ää. Kun asiakkaat tekevät sosiaalisen median kautta hankintoja, silloin sosiaalinen media taas tulee osaksi yrityksen operationaalista CRM:ää. Sosiaalinen media toimii myös esimerkiksi asiakaspalvelun alustana, joten termiä sosiaalinen CRM ei erikseen tarvita yritysten strategisella CRM:n tasolla.

Sosiaalisen median käyttäjämäärät kasvavat koko ajan kehittäen alustojen toimintaa. Sosiaalinen media antaa yritysten asiakkaille lisää valtaa tehdä ostopäätöksiä ja kokonaan uuden keskustelukanavan sekä suoraan yritykseen että yrityksen muiden asiakkaiden kanssa. Tämä muuttaa käsitystä asiakkuudesta siten, että asiakas ei ole enää passiivinen yrityksen viestinnän kohde, vaan aktiivinen toimija. Internetin ja mobilisoitumisen myötä asiakkaiden on helpompi vertailla myös yrityksen kilpailijoiden tuotteita ja kertoa niistä verkostoilleen. Ilman SCRML-järjestelmää yritysten on vaikea pysyä mukana asiakkaiden sosiaalisen median viestinnässä, joka koskee yritystä itseään tai sen tuotteita. (Malthouse ym. 2013, 270.) Yritykseen liittyvät negatiiviset kommentit sosiaalisessa mediassa voivat vahingoittaa yrityksen mainetta, mutta kun ne käsitellään nopeasti, ne osaltaan ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja sitouttavat asiakasta yritykseen. Negatiivisen palautteen tehokas käsittely sekä positiiviset kommentit vahvistavat yrityksen mainetta sosiaalisen median käyttäjien parissa. (Goldenberg 2015, 3.)

Ilman sosiaalista aspektia CRM-järjestelmä käsittelee yksittäistä asiakasta itsenäisenä päätöksentekijänä, joka tuottaa yritykselle arvoa vain ostopäätösten ja hankintojen kautta. Sosiaalisen median kautta asiakas voi tuottaa myös sisällöllistä arvoa yritykselle. Jotta tämä potentiaali saadaan valjastettua yrityksen käyttöön, yrityksen CRM-järjestelmän tulee muuttua sosiaalisemmaksi perinteiseen verrattuna. Olennaisinta on, että asiakkaille tarjotaan erilaisia kanavia sitoutua yritykseen, tuottaa omaa henkilökohtaista sisältöä yrityksen puolesta ja siten hoitaa aktiivisesti itse asiakassuhdettaan. (Malthouse ym. 2013, 271-272.)

Metzin (2012, 35) mukaan asiakkaat omistavat yrityksen kanssa käytävän vuoropuhelun, joten hän määrittelee sosiaalisen CRM:n uudestaan Greenbergin (2009, 30) CRM-määritelmään perustuen: sosiaalinen CRM on filosofia ja liiketoimintastrategia, joka käyttää hyväkseen teknologiaa, prosesseja, liiketoiminnan sääntöjä ja sosiaalista informaatiota asiakkaan kanssa käytävään, läpinäkyvään ja molemmille arvoa tuottavaan keskusteluun.

Goldenbergin (2015, 6) mukaan perinteiseen CRM-järjestelmään verrattuna sosiaalisen CRM:n käyttö tehostaa yrityksen sisällä viiden eri osa-alueen toimintaa. Ne ovat myynti, markkinointi, tuotekehitys, asiakaspalvelu ja viestintä.

Myyntin edustajat saavat lisätietoa myyntityön tueksi asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen kohteista. Dataa kerätään esimerkiksi sosiaalisen median tapahtumista ja sisällöistä, yrityksen www-sivuilla tehdyistä hauista ja sivuselailuista sekä käyttäjille lähetetyistä uutiskirjeistä. Markkinointi puolestaan voi datan perusteella keskittyä ostoprosessin aikaisessa vaiheessa oleviin käyttäjiin ja kohdentaa heille heidän kiinnostuksensa mukaista viestintää, vaikka he eivät olisi välttämättä vielä edes käyneet yrityksen www-sivuilla. Markkinointi voi myös analysoida markkinoinnin tuloksia: mitkä kampanjat tuovat lisää kävijöitä sekä sosiaaliseen mediaan että yrityksen www-sivuille ja missä ostoprosessin vaiheessa he ovat. Tuotekehitys puolestaan voi käyttää sosiaalisen median kanavia suoraan keskusteluun asiakkaiden kanssa. Palautetta voi pyytää tuotekehitysprosessin alkumetreiltä lähtien ideointiin, designin ja prototyyppien suunnitteluun sekä tulevien tuotteiden testaamiseen. Asiakaspalvelu luo omalta osaltaan positiivista asiakaskokemusta, kun se proaktiivisesti vastaa ja vaikuttaa asiakkaiden kysymyksiin ja mielipiteisiin kaikissa asiakkaan käyttämissä kanavissa sitoutumisen ja esimerkiksi sosiaalisen median käytön historian perusteella. Viestintä voi käyttää asiakkaiden ja käyttäjien luomia sisältöjä yrityksen omassa viestinnässä yhteistyössä heidän kanssaan. (Goldenberg 2015, 6.)

Tärkeimmäksi eduksi Greenberg (2009, 36-37) nostaa koko yrityksen toiminnan muuttumisen entistä asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakas ei ole enää SCRМ:ssä toiminnan kohde vaan toiminnassa ja yrityksen arvoketjussa mukana oleva tekijä. Yritys ei enää yksin hallinnoi asiakassuhdetta, vaan suhde määritellään yhteistyössä asiakkaan kanssa tasa-vertaisina toimijoina. Asiakassuhdetta ei nähdä enää vain ystävällisenä palvelusuhteena, vaan suhde asiakkaaseen muodostuu aidoksi ja läpinäkyväksi tarkoituksenmukaiseksi keskustelusuhteeksi. Jotta yrityksen toiminta on aidosti läpinäkyvää, yrityksen prosesseja tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta eikä vain yrityksen sisältä. Markkinointi ei enää SCRМ:n kautta lähetä kohdennettua mainontaa ja viestintää, vaan luo keskusteluja kaikkien kiinnostuneiden käyttäjien kanssa samalla sitouttaen heitä yritykseen. Markkinointi myös ohjaa keskusteluja asiakkaan tarpeen mukaan oikeaan suuntaan, esimerkiksi

tuotekehitykseen, asiakaspalveluun tai jopa toiselle asiakkaalle. Asiakkaan käyttämä sosiaalinen media nähdään keskustelukanavana, ei erillisenä alustana, jossa yrityksen pitää olla läsnä. Yritystä ei enää nähdä tuotteiden tai palvelujen tuottajana, vaan kokemusten ja niihin liittyvien tuotteiden ja palveluiden tarjoajana ja informaation lähteenä. Yrityksen liiketoiminnan tulee siten keskittyä ympäristöihin ja kokemuksiin, jotka sitouttavat asiakkaan yritykseen. Asiakasta tyydyttävät tuotteet ja palvelut eivät ole enää keskiössä. Yrityksen tuotama informaatio ei ole enää yrityksen omistuksessa, vaan sisällöt ja esimerkiksi ratkaisut ongelmiin on yhteistä, julkista tietoa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kesken. Myös yrityksen innovaatiot tulee kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa.

Yritykselle on etua myös siitä, että se pysyy teknologisessa kehityksessä mukana. Alt & Reinhold (2020, 2) toteavat sosiaalisen median alustojen olevan yleisesti osa internetin seuraava kehitysvaihetta, ja sosiaalinen CRM vastaa yritysten tarpeeseen olla vuorovaikutuksessa yrityksen asiakkaiden ja tulevien asiakkaiden kanssa.

2.5 SCRM-järjestelmän tekninen alusta, sijainti ja rakenne

SCRM-järjestelmä on usein pilvipalvelussa sijaitseva SaaS-ohjelma (Okeke 2016), eikä sitä voida ottaa käyttöön tai käyttää ilman yrityksen sosiaalisen median kanavia (Goldenberg 2011). Pilvipalvelujen tarjoajia on monia ja ne mahdollistavat eri kokoisille yrityksille nopeampaa, sujuvampaa ja kustannustehokkaampaa palvelua kuin perinteiset, yrityksen omille palvelimille asennettavat ohjelmistot (Zunenshine).

Yksi käytetyimmistä pilvessä olevista SaaS-palveluista on CRM-järjestelmä. Pilvessä sijaitsevalla CRM-ohjelmistolla on monia etuja. Nykyaikainen liiketoiminta ei ole vain tuotteiden myyntiä, vaan asiakkaille pitää tarjota elämyksiä. Asiakkaan kokemus yrityksestä on tärkeä. Pilvessä sijaitseva CRM-mahdollistaa yrityksen teknisen ja hallinnollisen puolen automatisoinnin, jolloin yrityksen resursseja vapautuu asiakaskokemuksen luomiseen. Näitä teknisiä ja hallinnollisia toimia ovat esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteet, myynnin automaatiot ja osia asiakaspalvelusta. Pilvipalvelun tarjoaja hoitaa ylläpidon ja asennuksen, jolloin yrityksellä ei tarvitse olla siihen erikseen resursseja. Pilvessä sijaitsevat CRM-järjestelmät ovat usein myös helposti skaalautuvia yrityksen tarpeisiin. Pilveen voi kirjautua missä ja milloin vain, koska ne toimivat myös mobiilisti. Palveluntarjoaja pitää huolta tietoturvasta ja varmuuskopioinnista. Jos SCRM-järjestelmä sijaitsee pilvipalvelussa, muiden pilvessä sijaitsevien SaaS-palveluiden integrointi onnistuu usein melko vähällä vaivalla. Integroituja palveluita voivat olla esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä, taloushallinnon ohjelmistot, markkinoinnin työkalut, projektinhallinta, asiakaspalvelun ohjelmistot ja yrityksen sosiaalisen median kanavat (Zunenshine.)

Sitoutuminen yhteen SaaS-järjestelmän toimittajaan taas voi olla yritykselle ongelmallista ja osa SaaS:n positiivisista ominaisuuksista voi muuttua negatiiviseksi, kuten esimerkiksi skaalautuvuuden riittämättömyys. Myös turvallisuuskysymys on tärkeä. Jos järjestelmä sijaitsee pilvessä, tärkeää asiakasdataa on tallessa yrityksen palomuurin ulkopuolella. SaaS-järjestelmien kustannukset saattavat myös nousta merkittävästi, kun käyttäjämäärät kasvavat. Myös SaaS-palvelun oma asiakaspalvelu saattaa olla hidas, jolloin yrityksen ongelmia ei saada heti ratkaistua, vaikka yrityksen sisällä resurssit riittäisivätkin. CRM-järjestelmien palveluntarjoajissa on toimittajia, jotka tarjoavat palvelunsa joko pilvessä tai asennettavaksi yrityksen omille palvelimille. SCRM-järjestelmän sijainti tuleekin määritellä yrityksen tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. (Greenberg 2009, 443-444, 451.)

Kun yritys valitsee CRM-teknologiaa ja siihen tarvittavia integraatioita, on skaalautuvuus yksi tärkeimmistä järjestelmän kriteereistä. Skaalautuvuutta pitää ajatella yrityksen nykyisten tarpeiden mukaisesti, mutta myös tulevaisuuden tarpeiden ja mahdollisten haasteiden näkökulmasta. Kun yrityksellä on kuva siitä, mihin CRM-järjestelmän pitää tulevaisuudessa taipua, sitä voi pitää lähtökohtana järjestelmämäärittelyille nykyhetken tarpeen lisäksi. (Payne 2008, 246.)

Yrityksen CRM-järjestelmän tulee olla integroituna koko yrityksen tieto- ja liiketoiminta-arkkitehtuuriin. CRM-teknologia ei toimi ilman prosesseja ja ihmisiä, jotka niitä käyttävät. (Smith & Zook 2020, 85.) Sosiaalisen CRM-järjestelmän menestyksekkäs toiminta muodostuu sitä käyttävistä ihmisistä noin 50 % osalta ja prosessien toiminnasta noin 30 % osalta. Toimiva teknologia määrittää vain noin 20 % kokonaisuudesta. Teknologian merkitys on kuitenkin tärkeä: SCRM-järjestelmän on vastattava yrityksen olemassa oleviin vaatimuksiin sekä järjestelmien yhteensopivuuden että yrityksen strategian osalta. (Goldenberg 2015, 76-77.)

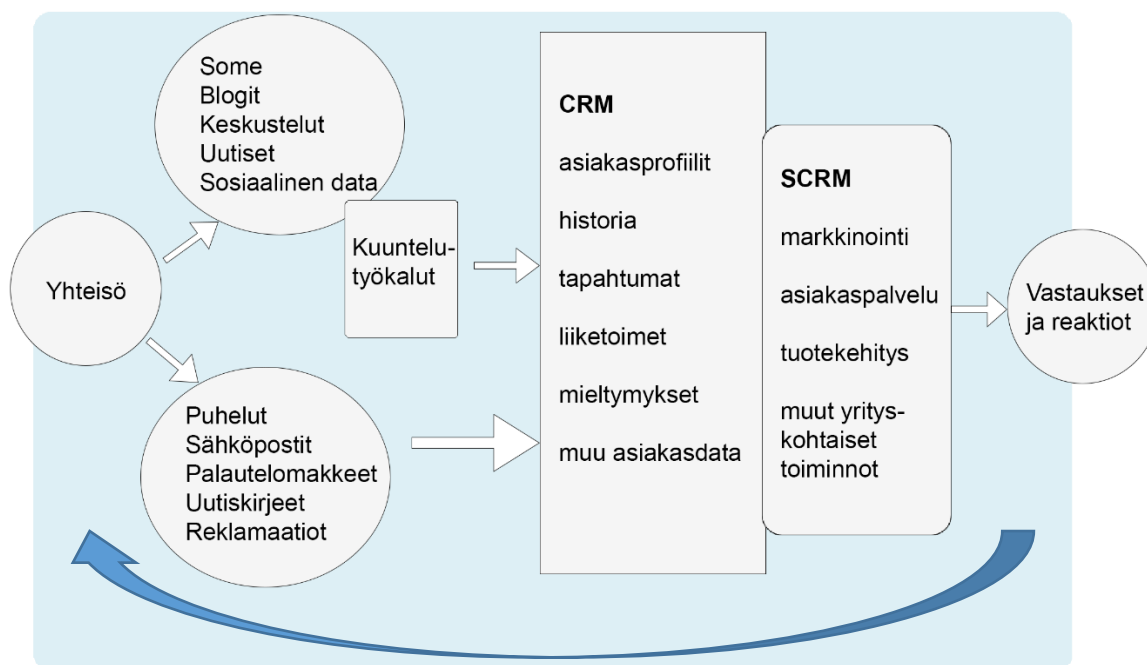
Askool & Nakata (2011, 217) toteavat, että SCRM on perinteisen CRM-järjestelmän laajennus, ei kokonaan korvaava ohjelmisto. SCRM lisää yritykselle uuden mahdollisuuden olla yhteydessä ja tehdä yhteistyötä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Perinteinen CRM nähdään myyntivetoisena järjestelmänä, kun SCRM:n tärkein osa-alue on vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Toisin sanoen SCRM:n käytön tulee pohjautua strategiseen asiakkaiden sitouttamiseen, ei vain asiakassuhteiden hallintaan.

SCRM-järjestelmä nähdään usein markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun alustana, johon sosiaalinen media luo oman ulottuvuutensa (Alt & Reinhold 2020, 14). Jotta sosiaalinen CRM-järjestelmä toimii oikein, on siihen sisällyttävä Paynen (2008, 84-85) mukaan seuraavat asiat:

- yksilöity markkinointi

- koko järjestelmän sujuva käyttö puheluiden aikana
- yrityksen käytössä olevien kanavien integrointi järjestelmään
- muut edistyneet web-palvelut (esimerkiksi asiakkaan www-selaimen reaaliaikaisen käytön näkymä)

Metz (2012, 41) kuvailee sosiaalisen CRM:n olevan yrityksen sisäinen prosessi ja sen toiminnot, johon kuuluvat markkinointi, asiakaspalvelu, tuotekehitys ja muut mahdollisesti tarvittavat yrityksen tukitoimet (kuvio 4). Sosiaalinen CRM analysoi CRM-järjestelmään tallennettua tietoa, joka on tullut sosiaalisen median kautta, suorilla yhteydenotoilla yritykseen (puhelut, sähköpostit), palautekyselyillä tai esimerkiksi reklamaatioiden kautta. Joka tapauksessa malli tarvitsee CRM-järjestelmän, johon tämä kaikki tieto voidaan tallentaa. Sosiaalisen median kautta tuleva tieto haetaan ja tallennetaan erillisellä kuuntelutyökalulla.



Kuvio 4. Sosiaalisen CRM-järjestelmän prosessi (mukailtu Metz 2012, 41).

Myös Goldenbergin (2011) mukaan sosiaalinen CRM voi tarkoittaa prosessia, jossa yhdistetään sosiaalista mediaa käyttävät asiakkaat olemassa olevaan CRM-toimintaan. Se tarkoittaa, että asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden henkilökohtainen näkemys kerätään esimerkiksi heidän Twitter -päivityksistä, Facebook -kommenteista sekä muista sosiaalisen median sisällöistä. Niistä tallennetaan yritykselle olennainen osa CRM-järjestelmän asiakasprofiiliin. Tällä tavoin saavutetaan asiakkaista kokonaiskuva, joka parantaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa.

Goldenberg (2011) korostaa, että sosiaalista CRM-järjestelmää ei voi käyttää tai ottaa käyttöön ilman yrityksen omia sosiaalisia medioita. Kun valitut kanavat ovat yrityksen käytössä,

kanavia käyttävän yhteisön tiedot kannattaa yhdistää CRM-dataan. Silloin yritys omistaa omissa kanavissaan syntyvän tärkeän sisällön ja voi kontrolloida sitä haluamaansa suuntaan. Asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa voi luoda ja ylläpitää merkityksellisiä keskustelusuhteita, jolloin lojaalien asiakassuhteiden luominen on helpompaa kuin perinteisen CRM:n kautta. Kun yritys on edustajiensa kautta läsnä sosiaalisen median yhteisöissä, se lisää merkityksellisten ideoiden jakamista puolin ja toisin, CRM-datan karttumista yrityksen puolelle sekä digitaalisten markkinointikampanjoiden toimivuutta kerätyn CRM-datan perusteella.

Greenberg (2009, 91-92) määrittelee koko yrityksen CRM-järjestelmän rakenteen yrityksen sisäiseen (operationaalinen) ja ulkoiseen (vuorovaikutus) kokonaisuuteen, joiden välillä sosiaalinen CRM toimii yhdistävänä tekijänä (kuvio 5). Sosiaalinen CRM toisin sanoen yhdistää yrityksen sen asiakkaisiin ja sen käyttö muuttuu todeksi, kun yrityksen kulttuuri on valmis palvelemaan asiakkaita kaikissa sosiaalisen CRM:n tarjoamissa työkaluissa.



Kuvio 5. Sosiaalinen CRM yrityksen ja sen asiakkaiden välillä (mukailtu Greenberg 2009, 92).

Alt & Reinhold (2020, 15-17) mainitsevat viisi osa-aluetta, jotka rakentavat sosiaalisen CRM-järjestelmän (kuvio 6).

- Neljäs elementti on itse CRM-järjestelmä, jonka tulee sisältää kuviossa 3 määritellyt osa-alueet eli operationaalisen, analyttisen, kommunikatiivisen sekä kollaboratiivisen asiakassuhteiden hallinnan.
- Viides osa-alue tarjoaa toiminnallisuudet koko SCRM:n hallintaan yrityksen sisällä. Esimerkiksi hallinnan kautta voidaan julkaista kaikissa kanavissa sama viesti ja vastata käyttäjien kysymyksiin samalla tavalla kanavasta huolimatta, jolloin läsnäolo sosiaalisessa mediassa on koordinoitua. Käyttäjien kysymykset saattavat koskea esimerkiksi tuotekehitystä, jolloin SCRM:n kautta voidaan ohjata tietty kysymys yrityksen sisällä oikealle taholle. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen sisäinen rakenne tulee olla määriteltynä SCRM:n sisällä.

2.6 SCRM-asiakasprofiilin muodostuminen ja GDPR

Kun asiakkaan sosiaalisen median päivitykset, kuten esimerkiksi blogit, arvostelut ja kyselyt lisätään staattiseen CRM-asiakasprofiiliin, profiilit tarjoavat yritykselle holistisemman ja dynaamisemman näkemyksen asiakkaaseen kuin perinteinen CRM-järjestelmä. Sitä kautta yrityksen asiakaskeskeisyys paranee. (Goldenberg 2015, 12.) Yrityksen CRM-järjestelmän käytön muuttaminen yksilölliseksi asiakkaan tarpeiden mukaan muuttaa koko asiakaspalvelun prosessin dynaamiseksi staattisen sijaan (Payne 2008, 85).

Greenberg (2009, 522) määrittelee tiedot, joita asiakasprofiilin profiiliin tulisi sisältää missä tahansa CRM-järjestelmässä:

- asiakastilin tiedot (esimerkiksi organisaatio, henkilön nimi, yhteystiedot)
- tilaushistoria
- laskutustiedot
- luotto- ja pankkitiedot
- keskustelujen sisällöt (puhelut, sähköpostit, chatit)
- avoimet ja suljetut palvelupyynnöt
- markkinoinnin toimenpiteet (kampanjoihin vastaaminen, tarjoukset ja niihin vastaaminen)
- segmentointiperusteet (esimerkiksi demografiset tiedot, perhesuhteet).

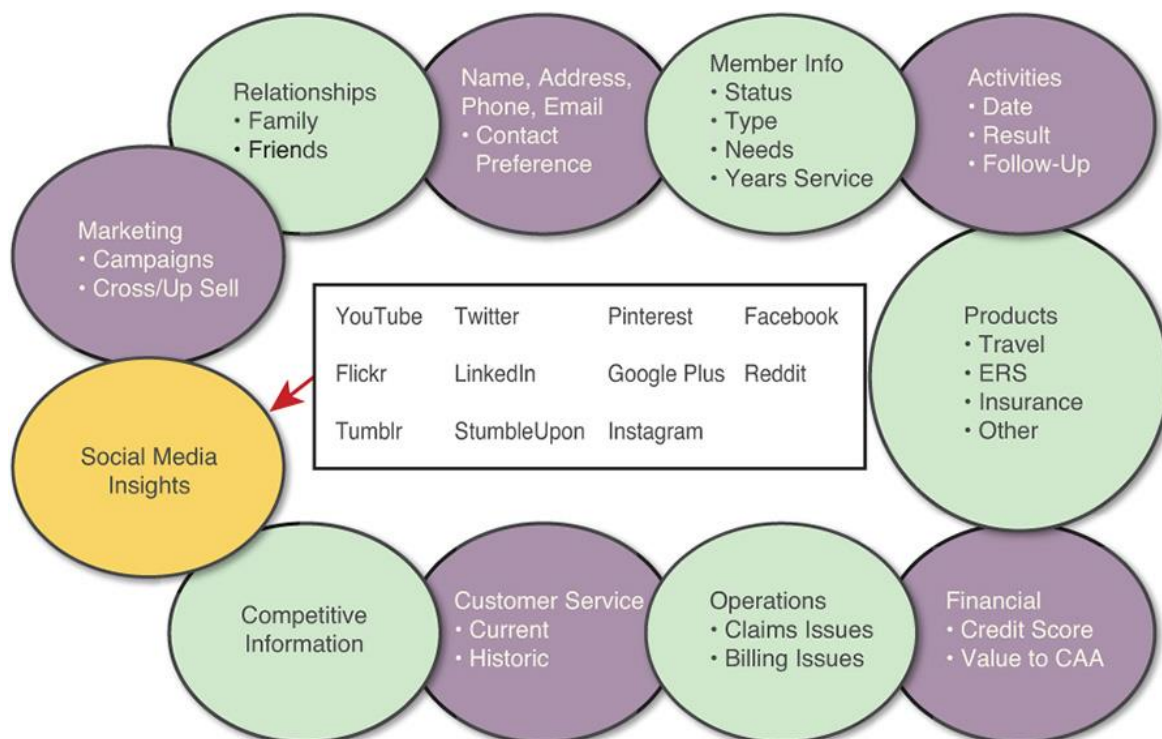
Jotta asiakasprofiili vastaa sosiaalisen CRM:n vaatimuksia, sen tulee vielä sisältää:

- asiakkaan yritystä koskevat maininnat sosiaalisessa mediassa (esimerkiksi keskustelut ja kommentit)
- sosiaalisen median profiileista kerätty yritykselle oleellinen lisätieto
- verkossa julkaistut artikkelit ja blogit

- tapahtumat esimerkiksi kilpailevien yritysten sosiaalisessa mediassa ja www-sivuilla
- asiakkaan vaikutusmahdollisuudet ja päätöksentekoroolit eri yhteyksissä. (Greenberg 2009, 523.)

Sosiaalisessa mediassa ja muilla verkkoalustoilla julkaistun datan saannin määrittelevät sosiaalisen median alustojen tarjoajien käyttöehdot sekä käyttäjät itse, jotka luovat sisällöstä joko julkista tai yksityistä. Näihin ehtoihin sosiaalista CRM:ää käyttävät yritykset eivät voi vaikuttaa. (Alt & Reinhold 2020, 15.) Greenbergin (2009, 523-524) mukaan datan keräämiseen on olemassa monia eri ohjelmistoja, jotka tallentavat kerättävät tiedot suoraan olemassa olevaan CRM-asiakasprofiiliin. Haasteena datan keräämisessä ei niinkään ole tekniikka, vaan yrityksen yksityisen tiedon ja läpinäkyvyyden suhteen asettaminen. Vaikka data on saatavilla internetissä, sen omistaa sisällön tekijä tai alustan haltija. Yrityksen kannalta tärkeä ja relevantti tieto tulee määrittellä tarkkaan sekä läpinäkyvyyden, että järjestelmän kannalta. Tarvittavalle datalle pitää olla määriteltynä selkeä tallennuspaikka.

Goldenbergin (2015, 11-12) mukaan asiakasprofiili on sosiaalisen CRM-järjestelmän sydän, koska se tarjoaa yritykselle holistisen asiakasnäkemyksen. Profiiliin tulee sisältää asiakastiedot, asiakkaan aktiviteetit ja hankinnat, talous- ja laskutustiedot, palvelukysymykset ja -vastaukset, kilpailutilanteen sekä markkinoinnin toimenpiteet (kuvio 7).



Kuvio 7. SCRM -asiakasprofiili (Goldenberg 2015, 12).

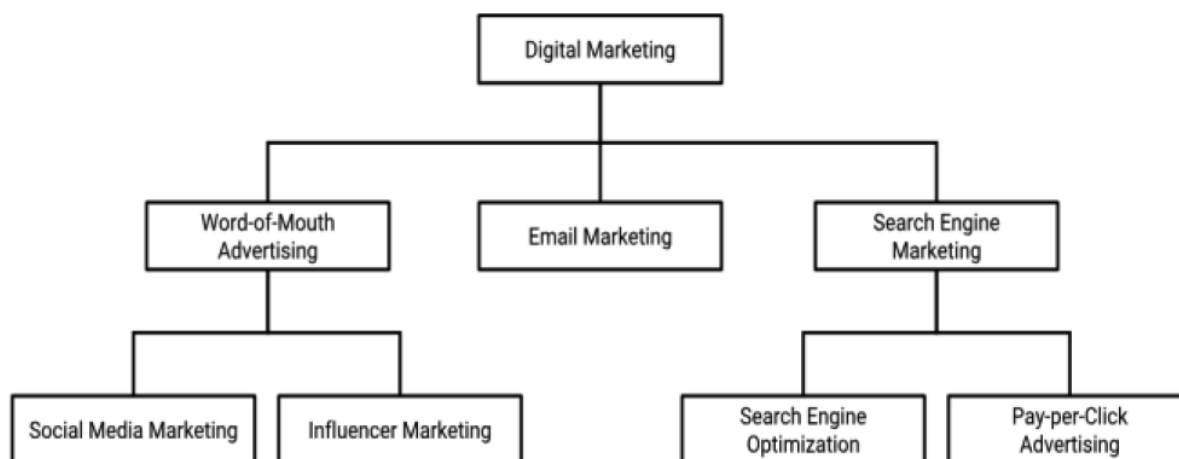
Kuviossa 7 määriteltyjen osa-alueiden käyttöoikeuksia voi muokata turvallisuuskulman mukaisesti SCRM-ohjelmiston hallinnassa riippuen siitä, kuka yrityksen sisällä mitään osa- aluetta käyttää ja miksi. Lisäksi asiakkaille pitää tarjota mahdollisuus nähdä omat tallennetut tietonsa, jotta järjestelmän käyttö on läpinäkyvää. (Goldenberg 2015, 12.) Myös GDPR (General Data Protection Regulation) edellyttää tätä (Smith & Zook 2020, 101, 299).

GDPR eli Euroopan Unionin tietosuojasetus säätelee omalta osaltaan sitä, mitä henkilötietoja yritykset voivat tallentaa asiakkuuksista ja potentiaalisista asiakkaista. Oikein kerätty ja käsitelty asiakasdata tuottaa etua sekä yritykselle että asiakkaalle. (Koivumäki & Häkkinen 2018, 169.) GDPR suojelee asiakasta siten, ettei henkilötiedot ovat turvallisesti tallennettu ja niihin ei pääse käsiksi esimerkiksi tietojen väärinkäyttäjät. Kaikkien, jotka yrityksen sisällä käsittelevät asiakkaiden henkilötietoja, pitää olla tietoisia lainsäädännöstä. Tietojen tallennustarkoitus ja -aika tulee käydä yrityksen toimesta ilmi avoimesti. Asiakkaalla pitää aina olla mahdollisuus joko peruuttaa yrityksen viestintä tai poistaa henkilötiedot yrityksen rekistereistä kokonaan ja pysyvästi. (Smith & Zook 2020, 299.)

2.7 Digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet ja SCRM-datan kartuttaminen

Digitaalinen markkinointi tarkoittaa brändin näkyvyyttä tai yrityksen tuotteiden myyntiä kaikissa digitaalisissa kanavissa (Flores 2014, 3). Digitaalisuus on kehittänyt markkinointia perinteisestä suoramarkkinoinnista paljon. Thomasin & Housdenin (2017, 12) mukaan digitaalisen markkinoinnin haaste on se, että yrityksen www-sivut ovat auki ympäri vuorokauden. Se tarkoittaa, että tuotteet ovat koko ajan saatavilla ja www-sivujen tekniikan täytyy toimia. Myös asiakasdataa pitää kerätä reaaliajassa ja asiakaspalvelun tulee olla saatavilla, jotta kyselyihin voidaan vastata mahdollisimman nopeasti. Myös yrityksen sisäisten järjestelmien integraatioiden tulee olla kunnossa, jotta kaikki asiakkaista kerätty data tallennetaan asianmukaisesti ja sitä voidaan hyödyntää oikein. Www-sivuja ja muita digitaalisia markkinointimateriaaleja voidaan personoida käyttäjästä kerätyn datan mukaisesti, joten ne eroavat painetuista materiaaleista myös siinä mielessä. Www-sivujen käyttäjien on myös helppo tehdä globaaleja vertailuja muiden tarjoajien välillä, joten digitaalisen tarjonnan hinnoittelun tulee olla ajan tasalla. Yrityksen www-sivut ovat kuin digitaalinen kivijalkakauppa, ei niinkään asiakkaille postitse lähetettävä tuoteluettelo. Kaupat tarvitset kävijöitä ja kävijöille pitää markkinoida kauppaa, jotta he osaavat tulla ostoksille.

Digitaalisen markkinoinnin strategisia keinoja ovat Leungin & Mon (2019, 1422-1423) määritelmän mukaan sähköpostimarkkinointi (email marketing EM), hakukonemarkkinointi (search engine marketing SEM), johon kuuluvat hakukoneoptimointi (SEO) ja klikkeihin perustuva mainonta. Suullinen viestintä (word of mouth, WOM) toimii digitaalisesti sosiaalisen median sisällöissä ja vaikuttajamarkkinoinnin kautta (kuvio 8).



Kuvio 8. Digitaalisen markkinoinnin strategiset keinot (Leung & Mo 2019, 1423).

Digitaaliseen CRM-dataan perustuva asiakkaiden segmentointi eri asiakasryhmiin lisää yrityksen mahdollisuutta lähettää entistä personoidumpaa viestintää eri kanavissa. Yritykset eivät voi vain tarjota vaihtoehtoja asiakkailleen, vaan yritysten on tiedettävä tarkkaan asiakkaidensa tarpeet ja vastata tarjonnallaan suoraan niihin. Asiakassuhteen tulee siis rakentua yksilöllisen markkinoinnin pohjalle massamarkkinoinnin sijaan. Jopa yksittäiset uutiskirjeet yksittäisille asiakkaille ovat mahdollisia. Myös luvanvaraiset markkinointitoimenpiteet ovat lisääntyneet, jolloin asiakkailta kysytään, millaista viestintää ja mitä sisältöjä he haluavat vastaanottaa. (Payne 2008, 69-71.)

Usein sosiaalinen media nähdään yrityksissä vain markkinoinnin alustana. Sosiaalinen CRM nähdään tämän ymmärryksen takia väärin, vaikka yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinointi on kuitenkin vain yksi sosiaalisen CRM-datan käyttötarkoituksista. (Metz 2012, 62.) Sosiaalinen CRM tarjoaa mahdollisuuden vuoropuheluun asiakkaan ja yrityksen välillä sekä mahdollistaa informaation liikkumisen kumpaankin suuntaan kaikissa kanavissa. Kun asiakas kertoo tarpeistaan ja tilanteestaan, tiedot tallennetaan yrityksen järjestelmiin. Samalla asiakkaalle annetaan mahdollisuus kommentoida, miten hänen tietojään käsitellään tulevaisuudessa ja miten hän haluaa yrityksen jatkossa olevan yhteydessä. Siten asiakkaiden tuottamaa tietoa (kuten mielipiteet, arvostelut ja pisteytykset) voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi viestinnän sisällöissä muille asiakkaille (Smith & Zook 2020, 79.)

Datan sanotaan olevan yritysten tärkein kilpailuetu tulevaisuudessa, etenkin kun se on tallennettu oikein, se on yritykselle relevanttia ja GDPR:n mukaista. Ilman oikeaa dataa yritys ei voi toimia. Esimerkiksi yrityksen asiakasdataa kerätään vuosia, ellei vuosikymmeniä riippuen yrityksen toiminnasta. Oikein kerätty asiakasdata varmistaa omalta osaltaan yrityksen toiminnan. Asiakasdataa hyödynnetään etenkin asiakaskokemuksen parantamisessa ja

markkinoinnin tehostamisessa. (Smith & Zook 2020, 15.) Jotta tallennettu data voidaan muuntaa käyttökelpoiseksi tiedoksi yrityksen tarpeisiin, on sen oltava laadukasta ja kattavaa. Usein yritysten olemassa olevaa dataa hyödyntävien projektien pitkäkestoisin vaihe on datan valmistelu käyttökelpoiseksi. Sen takia yrityksen dataa hyödyntävien menetelmien tulisikin olla määriteltynä strategiassa ja datan tallennus tulisi nähdä jatkuvana ja turvallisen prosessina, ei vain kertaluontoisena tallennuksena. (Chorianopoulos 2016, 15.)

Markkinoinnin näkökulmasta tärkeää CRM-järjestelmää rikastavaa dataa on yrityksen sisällä muun muassa

- erilaisissa viestintäjärjestelmissä (kuten sähköpostit, pikaviestimet, chatit, www-sivujen lomakkeet),
- markkinoinnin automaatiojärjestelmässä,
- sisällöntuotantojärjestelmissä,
- sosiaalisessa mediassa,
- asiakaspalautteissa,
- asiakaspalvelun sekä itsepalvelun portaaleissa,
- puhelukeskuksissa,
- liiketoiminnan analytiikassa,
- prosessinhallinnassa,
- pelillistämisen alustoissa,
- sekä display- ja uudelleenmarkkinointimainoksissa. (Smith & Zook 2020, 85.)

Goldenbergin (2011) mukaan SCRM-dataa kartutetaan ohjaamalla liikennettä ensin yrityksen sosiaalisen median kanaviin. Kun yrityksen sosiaalisen median yhteisöt kasvavat, liikennettä ohjataan yrityksen omille www-sivuille tarjonnan hallinnan, laskeutumissivujen ja uutiskirjemarkkinoinnin kautta. Lopuksi tiedot tallennetaan CRM-järjestelmään. Kuviossa 9 on yhdistetty Alt & Reinholdin (2020, 15) mukaiset SCRM:n osa-alueet ja Goldenbergin (2011) SCRM-dataa kartuttavat yrityksen digitaalisen markkinoinnin keinot.

- ennustaa mitä asiakassegmenttejä milloinkin priorisoidaan ja minne kohdennetaan markkinointia
- jakaa ja ajoittaa sisältöä eri alustoille asiakkaiden eri ostovaiheissa
- mitata ja raportoida markkinointikampanjoiden tuloksia ja asiakkaiden palautetta.

Myyntiliidi tarkoittaa henkilöä tai yritystä yhteystietojen kera, josta saattaa tulla yrityksen asiakas (Kenton 2020).

2.8 Markkinoinnin automaatio

Markkinoinnin automaatio on yksinkertaisimmillaan ohjelmisto, joka automatisoi markkinoinnin prosesseja kuten esimerkiksi asiakasdatan tallentamisen, asiakkaiden segmentoinnin ja markkinointikampanjoiden hallinnoinnin. Oikein kohdennettuna markkinoinnin automaatio tukee myyntiä vähemmällä resursseilla ja siten pienemmällä toimintakuluilla. Automaatio-ohjelmisto kohdentaa viestintää dataan pohjautuen ja sitä kautta tuottaa myynnille potentiaalisia asiakkaita eli myyntiliidejä. (Bagshaw 2015.) Uusien myyntiliidien luominen on yksi tärkeimmistä markkinoinnin automaation osista (Buttle & Maklan 2015, 234; Smith & Zook 2020, 78).

Markkinoinnin automaatio on tuonut myös täsmällisyyttä ja perusteellisuutta markkinointiin, koska automaation kautta voidaan suunnitella ja toteuttaa tuhansia, hyvin kohdennettuja kampanjoita samanaikaisesti pohjautuen CRM-järjestelmien tuottamaan dataan. Näin kampanjoita voidaan suunnitella yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille, vaikka massaa olisi paljon. Markkinoinnin automaatio-ohjelmistot kattavat yleensä kaikki markkinoinnin toimenpiteet, mutta ohjelmistoja voi olla myös vain yhden markkinoinnin alueen hoitamiseen. Kun markkinoinnin automaatio-ohjelmistossa on mukana osia myös CRM-järjestelmästä, voidaan ohjelmiston avulla hoitaa myös osia myynnistä ja asiakaspalvelusta. (Buttle & Maklan 2015, 231-232.)

Buttle & Maklan (2015, 232-234) listaavat markkinoinnin automaatiolle monta hyötyä yrityksen näkökulmasta. Hyötyjä ovat markkinoinnin tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, markkinoinnin vaikuttavuuden lisääntyminen sekä markkinoinnin reagoitakyvyn kasvattaminen. Myös toimenpiteiden tuloksia voidaan raportoida ja analysoida tarkemmin. Asiakkaiden kokemus yrityksestä paranee ja he sitoutuvat yritykseen enemmän, kun he saavat markkinoinnin automaation kautta kohdennettua viestintää kohdentamattoman massapostituksen sijaan.

Usein markkinoinnin automaation toimenpiteisiin luetaan vain digitaaliset kampanjat ja asiakasdatan kerääminen. Hyvin suunnitellut kampanjat voivat myös sisältää esimerkiksi postitse tapahtuvaa suoramainontaa, jos se kampanjan sisällölle ja kohderyhmälle on relevantti

kanava. Monikanavainen kommunikointi on avain tuloksia tuovaan markkinointiin. Markkinoinnin automaation menestyksellä käyttö edellyttää kaikkien kommunikaatiokanavien tunnistamisen ja asiakkaiden mieltymyksen ymmärtämisen sekä sen, että tiedot on tallennettu järjestelmään oikein. Siten oleellinen, kohdennettu ja oikein ajoitettu viestintä johtaa tuloksia tuovaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. (Bagshaw 2015.)

Tyypillisimpiä markkinoinnin automatisoituja toiminnallisuuksia ovat yleinen kampanjahallinta ja kampanjoiden optimointi (myös ei-digitaalisten kuten suorapostitusten), uutiskirjekampanjat, yrityksen www-sivujen ja hakusanojen käyttöön perustuva markkinointi (event-based marketing) sekä sosiaaliseen median sisältöihin ja käyttöön perustuva markkinointi (trigger marketing). (Buttle & Maklan 2015, 234.) Automatisoidun viestinnän muotoja ovat esimerkiksi uutiskirjeet, dynaamiset www-sivut ja pop up -ikonit (Smith & Zook 2020, 79).

Kun SCRM-datan kautta on saatavilla asiakkaita koskevaa, muuttuvaa dataa, se auttaa markkinointia tarkentamaan asiakassegmenttejä ja -persoonia. Muuttuvaa dataa on esimerkiksi asiakkaan www-sivuselailut, ostopäätökseen johtaneet tapahtumat kuten puhelut tai sosiaalisen median käyttö. Markkinoinnin automaatio lähettää automatisoituja viestejä näiden muuttuvien tapahtumien perusteella. Myös SCRM-datassa tapahtuvat profiilitietojen muutokset voivat käynnistää automatisoidun viestinnän. Markkinoinnin automaation sanotaan olevan enemmän uusasiakashankintaa ja automaattista asiakasviestintää varten tarkoitettu järjestelmä, kun taas SCRM on tietokanta, jonka tehtävänä on hoitaa koko asiakassuhteen elinkaarta. Jos markkinoinnin automaatio ja SCRM-järjestelmä järjestelmät ovat erillisillä alustoilla, niiden integraation täytyy toimia hyvin yhteen ja varmistaa suora dialogi yrityksen ja asiakkaan välille. (Smith & Zook 2020, 17, 78-79, 92.)

2.9 Digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen

Kun digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta mitataan, pitää toimenpiteille ensin olla määriteltynä tavoitteet ja mittauspisteet, joita seurataan. Mittauspisteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen brändin tunnettuus ja arvostus, myynti sekä asiakkaiden lojaalisuus ja sitoutuminen. Tavoitteita voivat olla edellä mainittujen mittauspisteiden perusteella brändin tunnettuuden ja arvostuksen kasvattaminen, myynnin lisääminen ja asiakkaiden lojaalisuuden sekä sitoutumisen parantaminen. Digitaalisen markkinoinnin tehokkuutta ja ROI:ta (return on investment, käytetyn pääoman tuottavuus) on usein vaikea arvioida, vaikka teoriassa ne ovat hyvin laskettavissa olevia arvoja. Laskeminen ei toisaalta ole samaa kuin mittaaminen, joten tämä vaikeuttaa digitaalisten markkinoinnin toimenpiteiden arviointia. (Flores 2014, 3, 8.)

Rajatusti digitaalisen markkinoinnin toimenpiteitä mittaavat yritykset laskevat vain esimerkiksi sosiaalisen median kanaviensa tykkäyksiä ja jakoja, kun taas laajemmin mittaustuloksia analysoivat yritykset vertaavat, miten nämä lukumäärät vaikuttavat liiketoiminnan tapahtumiin ja tuloksiin. Esimerkiksi sosiaalisen median tapahtumia mitattaessa tulee ottaa huomioon, että osa yrityksen sosiaalisen median käyttäjistä eivät käy yrityksen nettisivuilla tai ole edes ostavia asiakkaita. Siksi yrityksen tulisi mitata sekä verkossa tapahtuvaa sosiaalista toimintaa, että liiketoiminnan tuloksiin vaikuttavaa verkkoliikennettä. Mittaamisen tulee joka tapauksessa perustua aina yrityksen strategiaan. (Van Looy 2016, 56-57.)

Asiakkaan hankintoihin mahdollisesti johtavia tekijöitä yrityksessä ovat yleisesti hinnoittelu, kausivaihtelut, kilpailutilanne, kuluttajien luottamus, markkinointikampanjat ja asiakkaiden sitoutuminen yritykseen. Asiakas on sitoutunut yritykseen aina ennen ostopäätöstä ainakin jollain tasolla. Siksi myös sitoutumisesta tulisi määrittää mitattavissa oleva arvo, jonka perusteella voi suunnitella markkinointitoimenpiteitä ohjaamaan asiakasta tekemään hankintoja. (Grigsby 2015, 199.) Asiakkaiden sitoutumista mitataan keräämällä dataa kaikista asiakkaan tapahtumista, joissa hän on tekemisissä yrityksen kanssa. Esimerkiksi www-sivukäynnit, fyysiset vierailut, puhelut sekä sosiaalisen median käyttö kuvaavat sitoutumisen määrää. (Dalla Vecchia & Peter 2018, 125.) Pelkkien lukujen mittaaminen on toisaalta turhaa ilman yrityksen tarpeista lähtevää analytiikan viitekehystä. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet ja tehokkuuden mittaamisen kohdat tulevat olla selkeästi määriteltyinä koko analytiikassa. (Flores 2014, 47.)

Digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta mittaamista verrataan usein www-sivujen analytiikkaan. Se on työkalu, jolla kerätään ja tarkastellaan yrityksen www-sivujen kävijädataa. Tähän on tarjolla monia valmiita vaihtoehtoja, joten yrityksen pitää valita järjestelmä omien tarpeidensa ja strategian mukaisesti. Www-sivuilla mitataan yleensä sivukatseluita, kävijämäärää, uusia kävijöitä verrattuna vanhoihin, istunnon kestoa ja poistumisprosenttia. Myös demografisia tietoja sekä käyttäjien laitteiden tietoja kerätään. Tärkeää tietoa on myös, mistä liikenne yrityksen www-sivuille tulee ja mitä hakusanoja käyttäjät käyttävät. Syvemmän analytiikan mahdollistaa konversioiden mittaaminen eli milloin ja missä kävijä tekee yrityksen haluaman toimenpiteen, esimerkiksi ostoksen verkkokaupassa. (Kingsnorth 2016, 265-267.)

Sosiaalisessa mediassa tulisi mitata kahta tärkeää asiaa: sisältöä ja myynnin edistämistä. Sisältöjä käytetään yleensä kävijöiden sitouttamiseen, joten sisältöjen kehittäminen lisää yritykseen sitoutumista. Sosiaalista mediaa voi käyttää myös suoraan tuotteiden myymiseen erityisesti kohdennetun mainonnan kautta. Mittareita sosiaalisessa mediassa ovat esimerkiksi kuinka paljon yrityksen sisältö on saavuttanut käyttäjiä (reach), kuinka paljon

käyttäjät sitoutuvat yrityksen sisältöihin (engagement), montako kertaa sisältöä on katsottu (impression) sekä suoran myynnin luvut. Sosiaalisessa mediassa kannattaa mitata myös samoja asioita kuin www-sivuilla. Esimerkiksi kävijämäärä, uudet kävijät, poistumisprosentti sekä konversiot ovat tällaisia mittareita. Sosiaalisessa mediassa tulee tarkkaan seurata myös klikkien määrää, jotka ohjaavat yrityksen www-sivuille (click-through rate). (Kingsnorth 2016, 267-269.) Joka tapauksessa sosiaalisen median tapahtumat tulisi olla verrattavissa suoraan liiketoiminnan tapahtumiin ja ROI:n mittaamiseen (Van Looy 2016, 102).

Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet ja tehokkuuden mittaamisen kohdat tulevat olla selkeästi määriteltynä koko yrityksen analytiikassa. Yrityksen tulisi aina etukäteen määritellä sopivat mittarit, joita esimerkiksi markkinointikampanjan tehokkuutta mitattaessa käytetään. Yhtä tiettyä valittua mittaria voidaan kutsua lyhenteellä KPI (key performance indicator). Kun KPI:t on määritelty etukäteen, kampanjaa voidaan monitoroida ja tehdä kampanjan vielä käynnissä ollessa tarvittavia muutoksia. Siten digitaalisen markkinoinnin toimenpiteitä voidaan tehostaa. (Flores 2014, 8-9, 47.)

Sosiaalinen CRM yhdistää erilaiset mittarit:

- web-analytiikan, kuten www-sivujen käytön, laitteet, hakusanat, videoiden katselut
- sosiaalisen median analytiikan, kuten keskustelujen sisällöt
- liiketoiminnan tulokset, kuten ROI
- perinteisen CRM-analytiikan, kuten tilaukset, tarjouspyynnöt ja laskutus. (Van Looy 2016, 103.)

Kun KPI:t ja analytiikka ovat saatavilla suoraan SCRM-järjestelmässä, asiakasprofiilin tietoihin käsin tehtävä tallennustyö ja monitorointi vähenee. SCRM:n kautta voidaan tehdä yhteenvetoja muun muassa yksittäisen asiakkaan aktiivisuudesta yrityksen www-sivulla, asiakkaan sitoutumista yrityksen lähettämiin uutiskirjeisiin, asiakkaan lähettämä sähköpostiliikenne yrityksen edustajien kanssa, mitä lomakkeita asiakas on täyttänyt missäkin yrityksen kanavissa, kuten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä data auttaa myös markkinointia kohdentamaan toimenpiteitään ja toisaalta myynnin edustajia ymmärtämään asiakkaan polun yrityksen kanavissa. (Wallace 2019.)

Sosiaalisen CRM:n kautta tapahtuva mittaaminen tähtää aina asiakkaan syvempään ymmärtämiseen sekä persoonallisempaan keskusteluun yrityksen ja asiakkaan välillä. SCRM-analytiikkaa voi käyttää myös kilpailijoiden seuraamiseen sekä ajankohtaisten asioiden hyödyntämiseen. Myös mahdollisia kriisejä voidaan ennakoida asiakkaiden sosiaalista viestintää seuraamalla. (Van Looy 2016, 103.)

2.10 Ennakoiva analytiikka ja prediktiivinen markkinointi dataan perustuen

Ennakoiva analytiikka ennustaa tulevaa kerätystä datasta mallinnuksia ja koneoppimista hyödyntämällä (Toivonen 2021). Ennakoivan analytiikan mallinnuksen tavoitteena on ennustaa tapahtumaa tai arvioida tulevia numeerisia lukuja (Chorianopoulos 2016, 6). Yksi CRM-järjestelmän tärkeimmistä osa-alueista on ennakoivan analytiikan käyttö. (Kingsnorth 2016, 194). Ennakoivan analytiikan perusteella voidaan kohdentaa myös markkinoinnin toimenpiteitä. Kun asiakkaiden kokonaisvaltaista käyttäytymistä analysoidaan kaikesta kerätystä datasta, voidaan yrityksen asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä ennustaa tapahtuneen perusteella. Esimerkiksi tiettyä käyttäytymismallia voidaan peilata samankaltaisen asiakasryhmän sisällä ja monistaa käyttäytymismallin perusteella asiakasprofiileja. Yrityksen viestinnästä tulee asiakkaan näkökulmasta entistä henkilökohtaisempaa, kun markkinointiviestintää on kohdennettu ja personalisoitu esimerkiksi monistetun asiakasprofiilin avulla. Siten asiakassuhteen arvo vahvistuu. (Munnia ym. 2020, 82.)

Dataan perustuen yritys pystyy myös ennakoimaan asiakkaiden tyytymättömyyden ja siten lisätä asiakaspysyvyyttä etenkin markkinoinnin toimenpiteillä. Kun kerätystä datasta analysoidaan asiakkaiden lähtöön vaikuttaneet seikat, ne voidaan tulevissa asiakaskohtaamisissa korjata. Asiakaspysyvyyteen voidaan vaikuttaa myös esimerkiksi erikoistarjouksin tai ilmaisilla tuotteilla. Ennakointia kannattaa hyödyntää myös suositteluissa. Kun asiakasdatasta poimitaan ostotilanteeseen sopiva toisen asiakkaan tekemä hankinta tai suosittelu, se vahvistaa ostopäätöksen tekoa. Suosittelut ovat käytetty toiminto esimerkiksi monissa verkkokaupoissa. (Kingsnorth 2016, 194-195.)

Onnistuneen ennakkoinnin taustalla tulee yrityksellä olla historiaan perustuvaa dataa, johon liittyy tarpeeksi ennakkotapauksia. Ennakointia voidaan tehdä myös, vaikka dataa ei olisi saatavilla suoraan kyseessä olevasta kohteesta, esimerkiksi uuden tuotteen lanseerauksessa. Usein voi olla myös niin, että historiadataa on, mutta se liittyy muuttuneeseen tuoteeseen. Nopeasti muuttuvia tuotteita ovat esimerkiksi älypuhelimet ja niiden käyttö. Silloin historiadatasta tulee tehdä malleja, jotka kuvastavat toimenpiteen toteutumisen todennäköisyyttä. (Strong 2015, 67, 71.)

Ennakointiin kuuluu Pradeepin ym. (2019, 55) mukaan myös muita аспектеja, kuin vain historiadata. Pelkästään historiadataan perustuva ennakointi on ennustamista. Ennakointiin kokonaisuudessaan vaikuttavat kaiken kerätyn asiakasdatan ymmärtäminen ja sen vaikutukset tietyn ennakointimallin toimintaan.

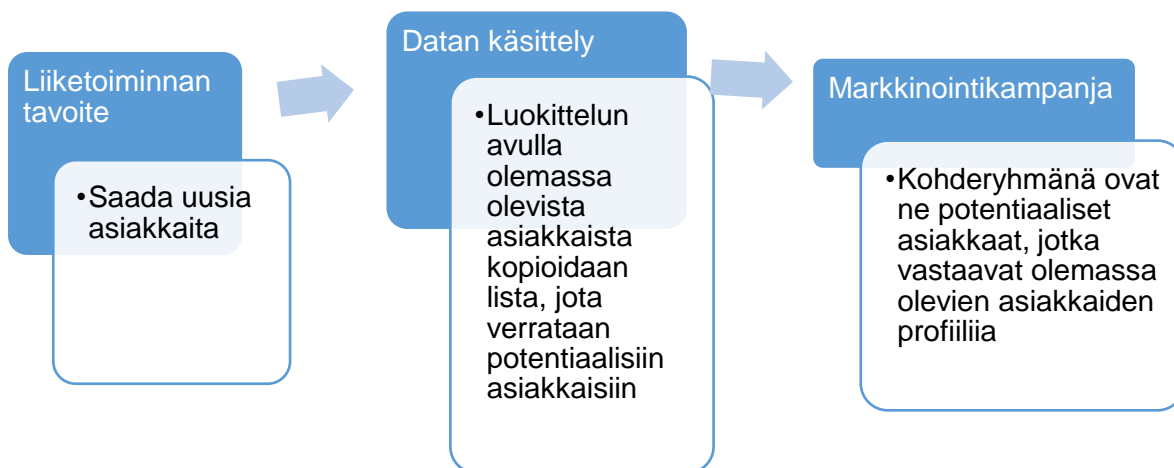
Asiakassuhteita voidaan kehittää esimerkiksi ennakoimalla asiakkaiden aktiivisuutta. Aktiivisuuden alttiutta voidaan tarkastella yleisesti kerätyn asiakasdatan demografiatietojen

sekä online-käyttäytymisen kautta. Aktiivisten asiakkaiden aktiivisuutta sekä sitoutumista tarkastellaan vertaamalla näitä kahta arvoa koko yrityksen asiakasdatamassaan. Vertailun perusteella voidaan ennakoita, kenen asiakassuhdetta tulee vahvistaa, jotta kyseessä olevien asiakkaiden aktiivisuus yritystä kohtaan lisääntyy. Asiakassuhteen kehittämisprosessit voidaan myös automatisoida esimerkiksi koneoppimisen avulla. (Dalla Vecchia & Peter 2018, 125.)

Ennakoiva eli prediktioivinen markkinointi käyttää yleensä tekoälyä ja koneoppimista datan analysoimiseen, joiden pohjalta esimerkiksi käyttäytymismalleja ja niihin perustuvia asiakasprofiiileja luodaan. (Munnia ym. 2020, 82.) Ennakoivan markkinoinnin ei kuitenkaan tarvitse olla aina monimutkaista, tekoälyä vaativaa toimintaa. Ennakoivan markkinoinnin perusta on yrityksen datan tarkastelu manuaalisesti. Esimerkiksi aikaa kuvaavat muuttujat kertovat, minä päivänä ja mihin aikaan vuodesta yrityksen asiakkaat saattavat ostoksensa loppuun ja mihin kellonaikaan ostoksia tehdään eniten. Sen jälkeen kampanjointia ja tarjouksia voidaan kohdentaa juuri tälle ajanjaksolle. Myös onnistuneiden kampanjoiden vaiheita relevantissa kanavissa voidaan toistaa. Asiakkaiden ostohistorian perusteella voi ennustaa, mitä tuotteita asiakas mahdollisesti seuraavaksi hankkii. (APSYS 2018.)

Ennakoivia markkinoinnin toimenpiteitä voivat Chorianopoulosin (2016, 3) mukaan olla uusasiakashankinta, asiakassegmentointi, asiakassuhteiden kehittäminen ja asiakassuhteiden pysyvyyden lisääminen. Lagercrantzin (2020) mukaan tekoälyavusteista, ennakoivaa markkinointia käytetään etenkin asiakaspoistuman ennustamiseen. Kun asiakaspoistuma ennakoinnin takia pienenee, uusasiakashankinnan kulut vähenevät. Myös ennakoiva liidien pisteytys on yleisesti käytetty prediktioivisen markkinoinnin toimenpide, jolloin potentiaalisia asiakkaita peilataan jo ostavia asiakkaita vastaan. Liidille voidaan sen perusteella ennakoita todennäköisyys, jolla asiakassuhde syntyy.

Chorianopoulosin (2016, 3) esimerkissä (kuvio 10) dataan perustuvasta uusasiakashankintakampanjasta lähtökohtana on liiketoiminnan tavoite saada uusia asiakkaita ja laajentaa yrityksen asiakaskuntaa kannattavilla asiakassuhteilla. Markkinointikampanjan tavoitteena on löytää nämä juuri oikeat profiiliin sopivat potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen olemassa olevaa asiakasdataa käytetään kampanjan kohderyhmän luomiseen siten, että olemassa olevista, kannattavista asiakkuuksista kopioidaan lista luokittelumallin avulla. Kopioidun listan ominaisuuksia verrataan yrityksen potentiaalisiin asiakkaisiin ja uusasiakashankintakampanja kohdennetaan heille, joihin kopioidut ehdot parhaiten sopivat.



Kuvio 10. Ennakoivan uusasiakashankintakampanjan kohderyhmä (mukailtu Chorianopoulos 2016, 3.)

Tietokoneet käsittelevät dataa nopeammin kuin yksikään ihminen ja niiden muistikapasiteetti on eksponentiaalisesti suurempi kuin ihmisaivoilla. Koneoppimisen algoritmit ratkaisevat ongelmia olemassa olevaan dataan perustuen nopeasti. Monesti tehokas markkinointi liittyy suoraan asiakkaiden palvelemiseen. Koneoppiva, ennakoiva asiakkaiden palvelu perustuu yrityksen dataan ja tarjoaa asiakkaalle ratkaisua ennen kuin asiakas edes etsii ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan. Menestyksekkäs yritys ennakoiki asiakkaidensa tarpeet ja vastaa niihin juuri oikealla hetkellä. (Pradeep ym. 2019, 30, 99, 106.)

3 Kehittämishanke

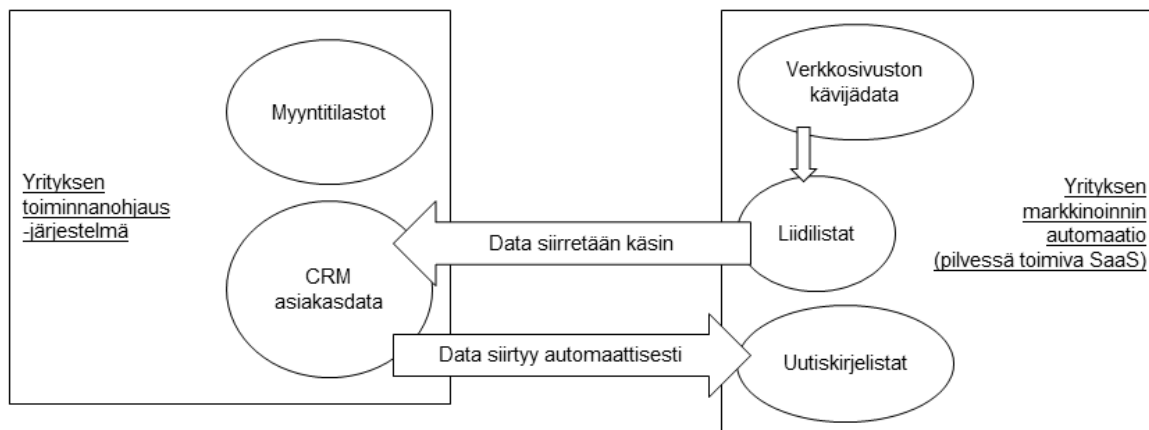
3.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen lähtötilanne

Kohdeorganisaatio yritys X on suomalainen, valmistava yritys puuteollisuuden alalla. Se myy sekä suoraan että jälleenmyyjien kautta tuotteitaan yli 60 maahan ympäri maailman. (Yritys X 2020a.) Suoramyynti ja globaali jälleenmyyjätoiminta aiheuttavat sen, että laaja myyntikenttä on hyvin sirpaloitunut ja sen takia markkinoinnin toimenpiteiden tuloksia eri markkina-alueilla olisi tärkeä seurata automaattisesti. Yritys X toimii B2B-liiketoiminnassa ja suoria kuluttaja-asiakkaita ei oikeastaan ole lainkaan. (Yritys X 2020b.)

Yritys X:n markkinointitiimi hoitaa ja ylläpitää koko konsernin markkinointia paikallisten yhteistyötoimistojen ja jälleenmyyjien kanssa, joten tähänkin tilanteeseen peilaten nykyistä parempi mitattavuus olisi tärkeää markkinoinnin toimintojen arviointia ja tuloksellisuuden todentamista varten. Yritys X:llä on käytössä markkinoinnin automaatio, johon päivittyvät CRM:n asiakastiedot erillisen yksisuuntaisen integraation avulla. Markkinoinnin automaation asiakasdata on siis automaattisesti ajan tasalla kampanjoiden ja uutiskirjeiden lähetystä varten. (Yritys X 2020b.)

Markkinointikampanjoiden vaikutuksia myyntiin seurataan toiminnanohjausjärjestelmän sisällä sijaitsevista sekä CRM-järjestelmästä että myyntitilastoista saatavalla datalla. Raportit muodostetaan manuaalisesti tekemällä tapauskohtaisia hakuja erilaisilla ehdoilla. Koska manuaalista työtä on paljon, myös inhimilliset virheet ovat mahdollisia ja raportit eivät siten ole täysin luotettavia. (Yritys X 2020b.)

Mitattavuuden lisäksi toinen ongelmakohta on myyntiliidien välitys. Yritys X:n myyntiliidit tallentuvat markkinoinnin automaatioalustaan digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden kautta automaattisesti, mutta liidit pitää siirtää CRM-järjestelmään käsin myynnin tai asiakaspalvelun edustajan toimesta. Tämä lisää käsin tehtävää työtä ja katkaisee omalta osaltaan markkinoinnin mitattavuuden, koska kaikkia liidejä ei tallenneta CRM-järjestelmään. Lisäksi palaute markkinoinnille myyntiliidien laadusta jää siten sattuman varaan. (Yritys X 2020b.) Kuviossa 11 on kuvattu yritys X:n nykyinen tilanne.



Kuvio 11. Yritys X:n nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän ja markkinoinnin automaation tilanne (Yritys X 2020b).

Yritys X:ssä halutaan strategisesti kehittää sekä digitaalisen markkinoinnin toimenpiteitä että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä (Yritys X 2020c). Organisaatiossa harkitaan myös tekoälyavusteisen ennakoivan markkinoinnin toimenpiteiden käyttöönottoa, koska markkinoinnin automaatioalustassa on jo paljon kerättyä dataa. Kerätyn datan pitää olla yhteydessä sekä CRM:n asiakasdataan, että myyntitilastoihin, jotta ennakoivia markkinoinnin toimenpiteitä voidaan tehdä. Jos yritys aloittaa ennakoivan markkinoinnin, opinnäytetyön kehittämishankkeen tuotos eli malli digitaalista markkinointia tukevasta CRM-järjestelmästä toimii siinäkin projektissa taustamateriaalina. (Yritys X 2020b.)

3.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena oli koostaa malli, joka määrittelee toimivan CRM-järjestelmän vaatimukset digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta. Kehittämishankkeen päätavoitteena oli antaa visuaalinen malli ohjeistuksena yritys X:n markkinointitiimille, miten asiakasdata tulee olla tallennettuna, jotta se tukee markkinoinnin toimenpiteitä ja niiden mitattavuutta sekä analysointia. Ohjeistusta voidaan käyttää apuna määrittelyssä, miten nykytilannetta voidaan parantaa ja onko nykyinen CRM-järjestelmä riittävä esimerkiksi tekoälyavusteisen ennakoivan markkinoinnin käyttöönottoa varten. Visuaalinen malli suunniteltiin korostamaan B2B-liiketoiminnan näkökulmaa kohdeorganisaation mukaan.

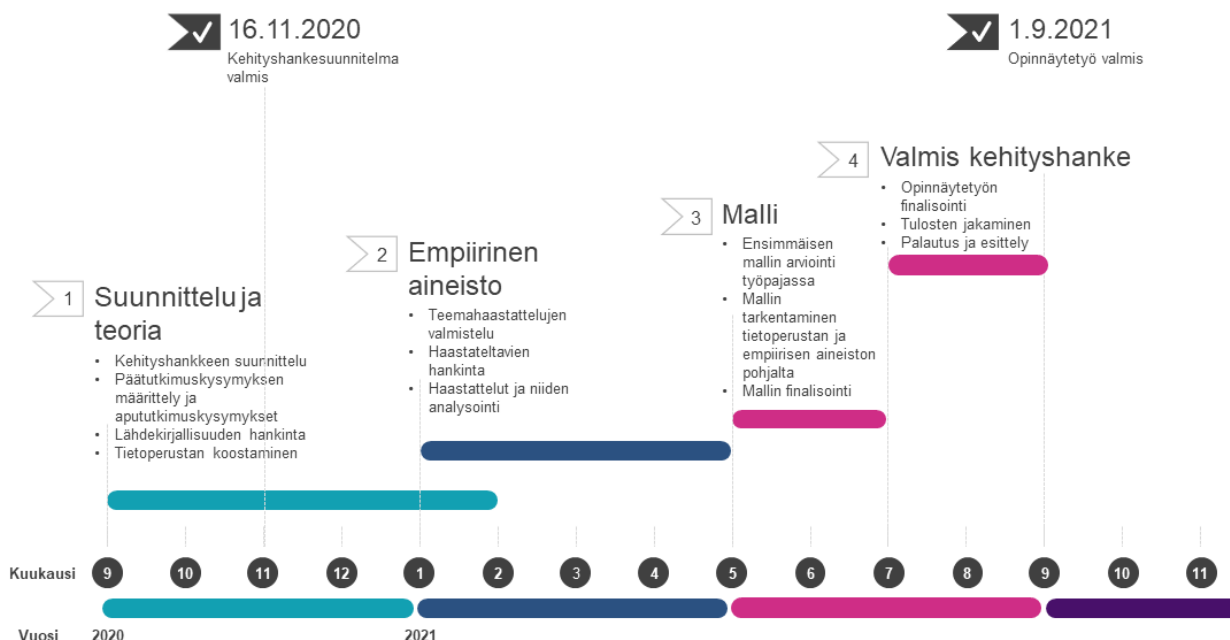
Ohjeistuksen tarkoituksena on myös tukea yleisesti erilaisten yritysten ja markkinointitiimien työtä CRM-järjestelmien määrittelyssä, kun digitaalista markkinointia halutaan kehittää esimerkiksi markkinoinnin automaatiojärjestelmän tai tekoälyn avulla. Malli ei ole sidoksissa yhteen yritykseen tai ohjelmistoon, joten sen tarkoituksena on toimia yleisellä tasolla. Kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt malli julkaistiin sekä suomeksi että englanniksi, jotta

sitä voi käyttää myös kohdeorganisaation globaalit tytäryhtiöt, jälleenmyyjät sekä yhteistyökumppanitoimistot.

Markkinointi digitalisoituu koko ajan. Ennakoiva markkinointi, markkinoinnin automaatio ja erilaiset asiakasviestintäjärjestelmät saattavat kehittyä tulevaisuudessa siten, että erillisiä markkinointitiimejä ja markkinoinnin työntekijöitä ei enää tarvita. Tämä kehityshanke peilasi kuitenkin nykyhetken tarpeita ja kehittämistehtävä vastasi tämän ajan CRM:n vaatimuksiin.

3.3 Hankkeen eteneminen

Lineaarinen kehitysprosessin eteneminen tarkoittaa sitä, että tavoite määritellään, tutkimuksellinen kehityshanke suunnitellaan, prosessi toteutetaan ja lopuksi se arvioidaan. (Toikko & Rantanen 2009, 64). Opinnäytetyön kehityshankkeen prosessi eteni lineaarisesti. Työn tavoite määriteltiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Toteutusvaiheeseen kuuluivat suunnitelman mukaan tietoperustan koostaminen ja empiirisen aineiston kokoaminen teemahaastattelujen kautta. Tietoperustan ja haastattelujen pohjalta tehtiin ensimmäinen CRM-järjestelmää kuvaava malli, joka arvioitiin työpajassa. Työpaja-arvioinnin perusteella koostettiin lopullinen malli, joka julkaistaan tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön eteneminen kuvataan kuviossa 12.



Kuvio 12. Opinnäytetyön eteneminen

Toteutusta seurattiin asettamalla aikatauluun osatavoitteet, jotka tulivat olla valmiina määräpäiviin mennessä. Osatavoitteita ja niiden määräaikoja tarkennettiin tutkimustyön edessä. Seuranta toteutettiin perinteisellä taulukkolaskentakaaviolla.

Koska opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä olivat teemahaastattelut sekä työpaja, resurssit riittivät työn tekoon tutkijan puolelta. Hankkeen toimijoina olivat toimeksiantajaorganisaation puolelta opinnäytteen tekijän esihenkilö ja kollegat sekä toimeksiantajan yhteistyökumppaneiden edustajat. Myös LAB-ammattikorkeakoulun puolelta oli nimetty ohjaaja opinnäytetyön tueksi.

3.4 Tutkimusongelman lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

3.4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen kautta tuotetaan tietoa nykyisestä ilmiöstä sen oikeassa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 52). Tapaustutkimuksessa kuvataan yhtä tapausta tai monia (Järvinen & Järvinen 2011, 74; Gray 2014, 269-270). Tiedonkeruun menetelminä ovat usein kyselyt sekä haastattelut (Ojasalo ym. 2009, 53; Järvinen & Järvinen 2011, 74). Myös havainnointi tai arkistomateriaalien käyttö sopivat tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi. Tapaustutkimus voi olla siten joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen riippuen kerättävän tiedon tarkoituksesta. (Järvinen & Järvinen 2011, 73-74.)

Ajallisesti tapaustutkimuksen ei tarvitse kuvata vain nykyhetkeä, vaan se voi tulkita esimerkiksi myös tulevaa. Tutkijan tekemät tutkimuskohteen rajaukset ovat teoreettisia ja tutkimuskohde valitaan aiheen informatiivisuuden perusteella. Tapaustutkimuksessa ei käsitellä muuttujia, vaan tutkimuskohdetta kuvataan, analysoidaan ja verrataan kokonaisuutena muihin todellisuutta vastaaviin tapauksiin. (Järvinen & Järvinen 2011, 74.)

Tapaustutkimuksen tärkeät kysymykset ovat mitä ja miksi. Teoriaan ja empiirisiin havaintoihin perustuen tehdään valittuun tapaukseen kehittämisehdotus tai valmis malli. (Ojasalo ym. 2009, 52-54.) Luonteeltaan tapaustutkimus on kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai uutta teoriaa luovaa. Tapaustutkimus vastaa usein kysymykseen, millaisia käsitteitä, malleja tai teorioita voidaan luoda tietyn tapauksen perusteella. Tapaustutkimuksessa voi käydä myös siten, että uutta teoriaa ei löydy. Tapauskuvauksen perusteella voidaan kuitenkin lisätä tietämystä jo tiedetystä aiheesta. (Järvinen & Järvinen 2011, 74.) Myös miten on tärkeä kysymys tapaustutkimukselle, koska tutkija ei voi vaikuttaa tutkittavassa tapauksessa esiintyviin ilmiöihin. Kysymyksiä kuka ja missä voidaan myös käyttää tapaustutkimuksen määrittämisessä, kun tapaukseen liittyvien ilmiöiden ilmaantuvuustihetyttä tutkitaan. (Gray 2014, 267).

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kehityshankkeen kohteena oleva visuaalinen CRM-malli työstettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tiedon perusteella, eikä tiedon määrällä eli kvantitatiivisuudella ollut tässä hankkeessa suurta merkitystä. Tietoa kerättiin kahdella eri menetelmällä. Empiiristä tietoa hankittiin ensin teemahaastatteluilla. Sen jälkeen empiirisen tiedon hankintaan käytettiin yhteiskehittämismenetelmää työpajassa, jossa arvioitiin CRM-järjestelmää kuvaavan mallin ensimmäinen versio. Ensimmäinen malli oli työstetty teemahaastattelujen perusteella. Työpajan perusteella malliin tehtiin tarvittavat muutokset ennen julkaisua. Opinnäytetyön kehityshankkeen toteutus pohjautui kokonaisuudessaan menetelmäkirjallisuuteen.

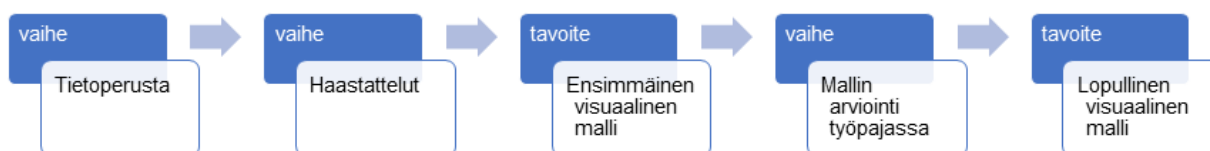
3.4.2 Aineistonkeruun tavoitteet

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Sillä pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta kuvaus tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysin kuuluvat viisi erillistä analyysintekijää ohjaavaa kohtaa:

- Päätetään, mitä kootusta aineistosta tutkitaan
- Aineiston läpikäynnin jälkeen sinne merkitään tutkittavat asiat
- Merkityt tiedot kerätään yhteen erilliseksi aineistoksi
- Erilliset tulokset luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään
- Lopuksi erillisestä aineistosta tehdään yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92, 103).

Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 169) mukaan aineistoanalyysin tulokset voidaan esittää monella tapaa, esimerkiksi tekstinä, numeroina, kuvina tai kuviona. Tulkinta voidaan esittää myös eri tapojen yhdistelmänä.

Kehityshankkeen aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla sekä työpajatyöskentelyllä. Aineistonkeruun tavoitteena oli ensin tietoperustan ja haastattelujen perusteella muodostaa visuaalinen kokonaiskuva CRM-järjestelmästä, joka korostaa markkinoinnin näkökulmaa. Kehityshankkeen ensimmäinen visuaalinen malli arvioitiin yritys X:n edustajien kanssa työpajassa. Työpajan tavoitteena oli mallin selkeyttäminen, tarkentaminen ja pelkistäminen siten, että se toimii sekä kohdeorganisaation käytössä että yleisesti muissa yrityksissä ohjelmistoista riippumatta. Aineiston keruun vaiheet ja tavoitteet ovat kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Aineiston keruun vaiheet ja tavoitteet

3.4.3 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan Hirsjärven & Hurmeen (2010, 47-48) mukaan teemahaastatteluksi. Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että jokin haastattelun sisällöistä on etukäteen sovittu, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelu keskittyy yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyyn teemaan. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidun haastattelun tiukka kysymysten asettelu ja järjestys, mutta teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yhtä vapaa kuin esimerkiksi syvähaastattelu. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee ennalta sovittujen teemojen mukaan. Tämä tuo haastattelavan äänen hyvin kuuluviin ja korostaa sitä, että ihmisten omat tulkinnat asioista ovat keskeisiä tutkittavan asian kannalta. Vuorovaikutus mahdollistaa merkitysten syntymisen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Teemahaastattelut voidaan toteuttaa avoimen haastattelun tapaisesti, jolloin kysymysjärjestys saattaa vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelut voidaan tehdä myös hyvin strukturoidusti. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan haastattelujen perusteella halutaan saavuttaa merkitykselliset vastaukset tutkimuskysymyksiin tai -ongelmaan. Haastattelun teemat on valittu etukäteen perustuen tutkimuksen viitekehykseen ja siten ne jo tiedetään ennalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

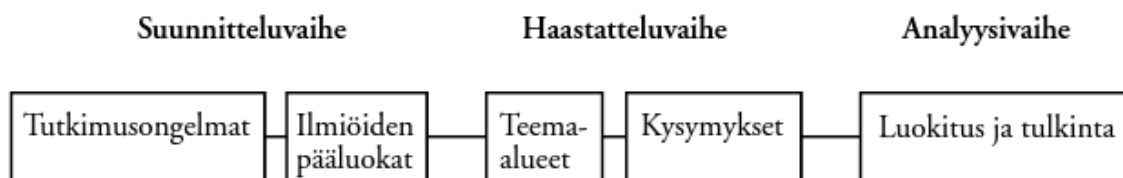
Haastattelutilanteessa on mahdollisuus motivoida haastateltavaa ja saada sitä kautta kattavampia vastauksia. Haastattelutilanteessa haastateltava voi myös pyytää täsmennyksiä, jolloin tilanne on joustavampi kuin kyselylomaketta täyttäessä. Haastattelutilanteessa myös kysymysjärjestystä voidaan vaihtaa, jos se auttaa saavuttamaan haastattelun tavoitteet. Haastatteluun kautta voidaan saada myös kuvaavia esimerkkejä. Haastattelutilanteessa on parempi mahdollisuus motivoida haastateltavaa ja saada sitä kautta kattavampia vastauksia postitse tai sähköpostitse lähetettävään kyselyyn verrattuna. Haastattelutilanteessa haastateltava voi myös pyytää täsmennyksiä, jolloin tilanne on joustava. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 36.)

Tapaustutkimuksessa käytettävä asiantuntijahaastattelu tarkoittaa tilannetta, jossa haastateltavilta hankitaan mahdollisuuksien mukaan tietoa tutkittavasti asiasta. Haastattelun

tiedonkeruun kohteena ei ole haastateltava itse, vaan tieto, jota hänellä oletetaan olevan. Haastateltavat valitaan heidän asemansa tai muun osallisuutensa perusteella, joten asiantuntijoiden joukko on usein rajallinen. Asiantuntijan tulee olla rajatun prosessin tai ilmiökentän tuntija. Asiantuntijahaastattelujen avulla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä, prosessista, käytännöstä tai faktasta. Riskinä asiantuntijahaastatteluissa on, että kysymyksiin vastataan väärin. Olennaista asiantuntijahaastatteluissa kuitenkin on, että haastatteluista kertyvällä aineistolla pyritään ilmiön faktuaaliseen kuvaukseen. Jos kerättyä tietoa käytetään ainoastaan tausta-aineistona, ei analyysiongelmia yleensä muodostu. (Alastalo & Åkerman 2010, 373-375.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerättävän aineiston koko on usein suppea verrattuna määrälliseen tutkimukseen, koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiötä tai tapahtumaa mahdollisimman tarkasti ja sen kautta luodaan ymmärrys tietynlaista toimintaa kohtaan. Laadullisen tutkimuksen kautta pyritään antamaan kuvatulle ilmiölle tai tapahtumalle teoreettisesti sopiva tulkinta. Siksi haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tilanteeseen sopivaa. Käytännössä valintaa ohjaavat myös käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten esimerkiksi aika ja budjetti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 67) mukaan teemahaastattelulla on kolme eri vaihetta, jotka ovat esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Teemahaastattelujen suunnittelu, toteutus ja analysointi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 67).

Suunnitteluvaiheessa tutkimusongelmaksi määritettiin opinnäytteen kehityshankkeen päätaavoite ja ilmiöiden pääluokat määriteltiin teema-alueiksi sekä haastattelukysymyksiksi opinnäytetyön apututkimuskysymysten kautta (kuvio 14).

Teemahaastatteluihin valittiin kaksi eri asiantuntijatyyppeä: toinen oli palveluntarjoajan näkökulma ja toinen palvelujen käyttäjän näkökulma. Palveluntarjoajien kautta yritysten on mahdollista hankkia muun muassa markkinoinnin automaatiopalveluita sekä ennakoivaa markkinointia tukevia prosesseja, kuten esimerkiksi datan analysointia tekoälyn avulla. Palveluntarjoajia ovat tällä hetkellä erilaiset mainostoimistot, digitaalisen viestinnän toimistot

sekä IT-organisaatiot. Näihin lukeutuvat yritys X:n viisi yhteistyökumppania, jotka haastateltiin (Yritys X 2020d). Haastatteluihin valittiin myös palveluntarjoajien asiakkaista kaksi erillistä organisaatiota, joilla on toimiva CRM-järjestelmä yhdistettynä markkinoinnin automaatioon ja mahdollisiin ennakoidun markkinoinnin toimenpiteisiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta.

Kaikilla valituilla haastateltavilla on kokemusta siitä, millaista CRM:n lähtödatan tulee olla, jotta markkinoinnin toimenpiteet onnistuvat. Haastattelujen kautta pyrittiin saamaan kuva sekä palveluntarjoajan, että palvelun käyttäjän näkökulmasta. Koko opinnäytteen tuotoksena syntynyt malli palvelee myös haastateltavia itseään siten, että he saavat valmiin mallin ohjeistamaan myös heidän omia asiakkaitansa ja tulevia projekteja.

Opinnäytetyön teemahaastattelut tehtiin helmi-maaliskuun 2021 aikana Microsoft Teams-ohjelmalla etähaastatteluina. Ne sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Haastattelutilanteet tallennettiin videotiedostoiksi vastaajien suostumuksella. Yhdelle haastattelulle varattiin aikaa 75 minuuttia, jossa noin tunti oli tallennettavaa haastattelu-aikaa ja 15 minuuttia oli varattu jutustelulle sekä teknisille asetuksille, jotta jokainen tallenne onnistui ja sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli aikaa pohtia haastattelussa esiin nousevia asioita.

Haastatteluvaiheen teema-alueet lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Ne olivat:

- CRM-järjestelmä yleisesti digitaalisen markkinoinnin tukena,
- CRM-järjestelmä markkinoinnin automaation taustalla,
- markkinoinnin tehokkuuden mittaaminen CRM-datan avulla sekä
- dataan perustuvat, mahdolliset ennakoidun markkinoinnin toimenpiteet (myös tekoälyavusteiset).

Haastatteluissa käytetyt, teema-alueisiin perustuvat kysymykset ja niitä täydentävät kysymykset ovat liitteissä 1 ja 2.

3.4.4 Haastatteluaineistojen analysointi

Nykyään haastattelut tavallisesti nauhoitetaan joko pelkästään äänenä tai koko tilanne videoidaan. Ensimmäinen aineiston käsittelyvaihe on litterointi, jossa puhe ja myös mahdolliset kuvat muutetaan tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja tutkimuksellisen lähestymistavan mukaan. Jos haastattelun tarkoituksena on selvittää asiiasältöjä, litteroinnin ei tarvitse olla tarkkaa sanasta sanaan kirjoitettua tekstiä. Haastattelijan puheenvuoro on myös hyvä litteroida, jotta tutkija voi haastattelijan kysymyksen

muotoilutavan perusteella arvioida, oliko sillä vaikutusta saatuun vastaukseen. (Ruusuvuori 2010, 424-425.)

Kehityshankkeen tutkimuskysymykset numeroitiin haastattelulomakkeisiin (Liitteet 1 ja 2), jolloin numerointia voitiin käyttää apuna analyysivaiheessa aineiston teemoittamisessa. Tuomen & Sarajärven mukaan (2009, 93) teemoittamisessa painotetaan sitä, mitä kustakin teema-alueesta on sanottu. Teemoittamisessa tärkeintä on laadullisen aineiston pilkkominen ja ryhmittely aihepiirien mukaan. Aineiston jäsentelyn jälkeen voidaan vertailla teemojen esiintymistä aineistossa sekä etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Jos aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, on jäsentely sujuvaa valmiiden teemojen muodostessa jo itsessään aineiston rakenteen.

Teemoittamisella Hirsjärvi & Hurme (2010, 173) tarkoittavat sitä, että analyysivaiheessa aineistosta nostetaan ne piirteet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä ovat usein teemahaastattelun lähtökohtateemat. Usein näiden lisäksi tulee esille muitakin teemoja, jotka antavat usein lisäinformaatiota. Näihin teemoihin kuuluvat usein myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa voidaan käyttää apuna myös pelkistämistä eli redusointia. Redusoinnista on esimerkki taulukossa 1. Teemoitettuun aineistoon voidaan merkitä erikseen tutkimustehtävää kuvaavat ilmaisut. Nämä merkityt ilmaisut voidaan kerätä erilliseksi listaksi teemojensa alle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.)

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus |
|--|-----------------------------------|
| "Ne antoivat esimerkkejä siitä, miten toisille oli käynyt syömishäiriöiden kanssa. Se rohkaisi minua." | Selviytymisesimerkit |
| "Me puhuttiin lääkärin kanssa ja se sai mun ajatukset pois sairaudesta." | Ajatukset muualle kuin sairauteen |
| "Hoitajat osasivat kertoa elämäniloista. Yksikin sai ihastelemaan auringon paistetta." | Elämänilojen havainnointi |

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston redusoinnista (mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2009, 110).

3.4.5 Yhteiskehittäminen työpajassa

Teemoitetusta ja redusoidusta haastatteluaineistosta koostettiin opinnäytetyön tietoperustaan pohjautuen visuaalinen malli, joka kuvasi CRM-järjestelmän ideaalitulannetta markkinoinnin näkökulmasta. Mallin ensimmäinen versio arvioitiin työpajassa, jossa olivat mukana yritys X:n markkinointitiimi sekä IT-osaston edustaja. Koska kehittämishanke paneutui markkinoinnin näkökulmaan, ei työpajaan kutsuttu esimerkiksi myynnin tai asiakaspalvelun edustajia. Työpajamenetelmäksi valittiin dynaaminen fasilitointi.

Dynaamisessa fasilitoinnissa ryhmä keskustelee aiheesta, johon halutaan luoda yhteinen ymmärrys. Asia saattaa olla monimutkainen, joten usein jokaisella osallistujalla on asiaan oma henkilökohtainen näkemys. (Ideapakka 2017.) Ryhmän keskustelun aikana ryhmän vetäjä eli fasilitaattori kirjaa keskustelua neljän eri otsikon alle. Otsikoita ovat faktat, huolet, ydinkysymykset ja ratkaisut. Dynaamisen fasilitoinnissa otsikot syventävät keskustelua ja vievät sitä eteenpäin. Keskustelun reaaliaikainen kirjaaminen tekee keskustelun näkyväksi ja huolehtii siitä, että kaikki ryhmässä tulevat kuulluksi. (Penttinen 2018.)

Dynaaminen fasilitointi hyödyntää ryhmän vallitsevaa energiaa, koska työjärjestystä ei määrätä ennalta ja työskentely ei pakota tiettyyn suoritukseen. Työskentelymalli perustuu yhteistyöhön, keskusteluun ja erilaisten näkemysten huomioimiseen kilpailun ja vastakkainasettelun sijaan. Dynaamisen fasilitoinnin tavoitteena on synnyttää kokonaisuuden kannalta toimivia ratkaisuja, jotka kaikki näkevät toimivina ja hyväksyttävänä. Työskentelymenetelmän tavoitteena ei ole ei ole kompromissien tai sovittavien ratkaisujen löytäminen. (Fasilitointi Areena.)

Työpaja järjestettiin Teams -ohjelmalla verkkotapaamisena. Työpajakutsuun (liite 3) liitettiin ensimmäisen visuaalisen mallin pelkistetty versio ja kutsussa ohjeistettiin osallistujia dynaamisen fasilitoinnin työskentelymalliin. Työpajassa esiteltiin täydennetty visuaalinen malli ja keskustelun kirjaamiseen käytettiin Figma -suunnitteluohjelmaa. FigmaJam tarjoaa fasilitaattorin käyttöön online -näytön ja virtuaalisen fläppitaulun muistilappuineen (Figma).

Tallennetun Teams -verkkotapaamisen videon sekä virtuaalisen fläppitaulun pohjalta ensimmäiseen visuaaliseen malliin tehtiin työpajassa esiin nousseita huomioita ja lisäyksiä faktojen, huolien, ydinkysymysten ja niiden ratkaisujen perusteella. Virtuaalisen fläppitaulun (liite 4) linkki jaettiin työpajan jälkeen myös osallistujille, jotta he halutessaan voivat myöhemmin palata työpajan keskusteluihin. Tämä korostaa työpajan keskustelun läpinäkyvyyttä myös jälkikäteen.

3.4.6 Työpajatyöskentelyn analysointi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, joka tarkastelee laadulliseen tutkimukseen kuuluvia ihmillisiä merkityksiä. Sisällönanalyysissä etsitään merkityksiä tekstile. Usein sisällönanalyysillä toteutetulla tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellisuutta ihmisen näkökulmasta, miltä tutkittava asia kokonaisnäkyminä näyttää suhteessa tutkittavaan asiaan. Oleellista sisällönanalyysissä on huomata, että kyse on todellisuuden kuvaamisesta ihmillisenä ajatteluna, ei täydellisen totuuden kuvaamisena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.)

Työpajassa muistilaput sijoitettiin visuaalisen mallin päälle otsikoineen, jolloin ne olivat heti näkyvillä kaikille osallistujille. Virtuaalinen fläppitaulu ja sen otsikoidut muistilaput (liite 4) tallennettiin työpajan aikana Figma-ohjelmaan. Muistilaput litteroitiin ja niistä tehtiin yhteenveto teemoittamalla muistilappujen tekstit otsikoiden Faktat, Huolet, Kysymykset ja Ratkaisut työpajan keskustelujen mukaisesti.

Kvalitatiivisesti suuntautuneissa analyysissä pyritään päätyämään onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 151.) Dynaamisen fasilitoinnin tavoitteena on yhteistyössä synnyttää kokonaisuuden kannalta toimivia ratkaisuja (Fasilitointi Areena). Työpajan jälkeen visuaalista mallia muokatessa paneuduttiin erityisesti työpajan keskustelun Ratkaisut -osioon, johon jokainen työpajaan osallistunut pääsi vaikuttamaan (kuva 1).



Kuva 1. Työpajan Ratkaisut -osio

4 Tulokset

4.1 Haastattelujen teemoittaminen

4.1.1 CRM-järjestelmän perustoiminta ja osa-alueet

Kehityshankkeen päätavoitteena oli kuvailla CRM-järjestelmää. Ensimmäisen kysymyssarjan tarkoituksena teemahaastatteluissa oli selvittää, millainen järjestelmä ylipäättään on hyvä. Jokaisessa vastauksessa nousi esiin **helppokäyttöisyys**. Sitä perusteltiin muun muassa syillä, joita olivat:

- CRM-järjestelmästä tulee yrityksen tehokkaan digitaalisen palvelun mahdollistaja.
- Helppokäyttöisyys edesauttaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työskentelyä sekä yhteistyötä eikä toimi pullonkaulana.
- Helppokäyttöisyys ohjaa intuitiivisesti tekemään niitä asioita, joita pitää tehdä ja joihin pitää pureutua. Tämä auttaa resursoinnissa ja aikatauluttamisessa.
- Järjestelmä pakottaa syöttämään tiedot oikein, jolloin data pysyy laadukkaana.
- Helppokäyttöisyys tarkoittaa osaltaan myös integrointeja, esimerkiksi asiakkaan kanssa käytävä sähköpostikeskustelu tallentuu CRM:ään automaattisesti, eikä erillistä käsityötä kopioimiseen ja tallentamiseen tarvita.
- Helppokäyttöisyys tarkoittaa myös erilaisia käyttämisen mahdollisuuksia tottumusten ja käytännön kautta. Myynnissä mobiilikäyttömahdollisuus saattaa olla hyvin tärkeä, kun taas esimerkiksi asiakaspalvelussa CRM-järjestelmän käyttö puhelun aikana on elinehto.

Toinen tärkeä seikka toimivaan CRM-järjestelmään oli **räätälöitävyys**. Järjestelmän pitää pystyä vastaamaan siihen, mitä yritys haluaa ja mitä tietoja järjestelmään tarvitaan yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yksi haastatelluista kuvasi räätälöitävyyttä näin:

”Sitä pitää pystyä itse räätälöimään lisäämällä yrityksessä tarvittavia kenttiä tarvittaviin datapisteisiin, niin että oman liiketoiminnan tarpeet täyttyy. Esimerkiksi toiminnanohjaus- ja taloushallinnan järjestelmistä kerättävälle rikkaalle datalle tulee olla omat paikkansa.”

Räätälöitävyys tukee myös mahdollisia automaatioprosesseja sekä datan keräämistä ulkoisista lähteistä. Esimerkiksi yritystietokannat tarjoavat tällaista dataa, jota on työlästä ylläpitää järjestelmässä käsin. Vaatimus sille, että **data on ajan tasalla**, oli tärkeä. Pääsy asiakastietoon ei saa katketa esimerkiksi ohjelmiston päivittämisen jälkeen, vaan kaikilla käyttäjillä pitää olla mahdollisuus nähdä oikea data koko ajan. Tämä korostui myös siinä tilanteessa, jos esimerkiksi joku yrityksen työntekijä vaihtuu.

Järjestelmän sijaintia **pilvipalvelussa** korostettiin kaikissa haastatteluissa. On-premise CRM-järjestelmiä ei enää nykypäivänä kannatettu, koska pilvipalvelut mahdollistavat erilaiset integraatiot ja ohjelmistojen älykkään keskustelun helpommin kuin yrityksen omilla palvelimilla sijaitsevat järjestelmät. Pilvipalvelu mahdollistaa myös CRM:n päivittämisen automaattisesti sekä järjestelmän yleisen kehittämisen ja laajentamisen palveluntarjoajan puolelta. Siten esimerkiksi järjestelmän koodaamiseen ei tarvita erillisiä resursseja yrityksen puolelta.

”Kyllä CRM:n pitäisi siellä pilvessä sijaita. Kiinnostavampi kysymys on, että mikä se master-järjestelmä on asiakastiedon ja asiakashallinnan suhteen. Usein näkemys tulee IT-osastolta, että he näkevät CRM:n olevan se core, ja siihen on integroitu markkinoinnin automaatiojärjestelmä, ERP sekä kolmannen osapuolen dataa. Toinen koulukunta näkee, että markkinointiautomaatio on se keskus ja siihen on integroitunut muuta ja se CRM. Toisaalta sillä ei kai ole käytännön merkitystä, koska jos kaikilla data kulkee keskenään ja se data on ajan tasalla missä järjestelmässä tahansa, niin riippuen siitä mikä järjestelmä on helppokäyttöisempi ja monipuolisempi integraatioitten suhteen, ja sellainen järeämpi järjestelmä, jonne mahtuu asiakasdataa ja laskentateho on kova, niin sitä sitten käytetään.”

Tärkein osa CRM:ssä koettiin olevan **asiakkaan tiedot**, joita kutsuttiin muun muassa kontaktipankiksi tai asiakaskorteiksi. Yhtä näkymää asiakkaan kaikkiin tietoihin kutsutaan yleisesti 360-näkymäksi, jossa on mahdollista yhdellä katsauksella todeta esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun sekä asiakkaalla käynnissä olevien projektien tilanne (Freyberg 2019). Tätä **360-näkymän** mahdollisuutta korostettiin myös haastatteluissa. Kontaktilla tulisi näkyä 360-näkymässä muun muassa seuraavat tiedot:

- asiakkaan edustajan perustiedot, muun muassa nimi, sähköposti, puhelinnumero
- yrityksen avainhenkilöt ja niiden yhteystiedot
- kuinka isosta asiakkaasta on kyse ja mikä on toimiala
- asiointihistoria ja reklamaatiot
- olemassa olevat sopimukset
- suunnitelman mukaiset, tulossa olevat toimenpiteet
- mitä aktiviteetteja asiakkaalle on tehty sekä markkinoinnissa, myynnissä että asiakaspalvelussa
- syntyneiden kauppojen ja markkinoinnin tehokkuuden mittarit ja tulokset.

Haastattelujen perusteella CRM-järjestelmän tulisi etenkin yhdistää myynti ja markkinointi, mutta myös asiakaspalvelun osuus on tärkeä. Siten tieto pysyy koko ajan tasalla ja 360-näkymä on mahdollista toteuttaa. Raportoinnin näkymä koettiin myös merkittäväksi, koska

eri tiimeillä on usein erilaiset tavoitteet ja yrityksen johdon näkymä rakennetaan erikseen näiden tavoitteiden perusteella. Raportointi pitää siten olla muokattavissa, mutta se nähtiin kokonaan erillisenä järjestelmänä, eli sen ei tule sisältyä CRM:ään. Myös toiminnanohjausjärjestelmästä tarvitaan usein dataa CRM:n puolelle, kuten esimerkiksi asiakkaiden projekteihin liittyvien tuotteiden toimitusmahdollisuudet ja aikatauluttaminen.

Eri osa-alueiden määrittämisessä ja toiminnassa korostettiin yrityksen strategiaa ja sitä, että CRM:n käyttöprosessi olisi kaikille mahdollisimman selvä ja jalkautettu jokaiseen yksikköön. Jos yksikin osa-alue ei toimi oikein tai sitä ei käytetä, CRM:n toiminta nähtiin vajaana.

4.1.2 CRM-datan hyödyntäminen markkinoinnissa

Päätavoitteen selvittämisen jälkeen haastatteluissa paneuduttiin markkinoinnin näkökulmaan. Miten CRM-data tukee markkinointia?

”Parhaimmillaan CRM:ää käyttää sekä markkinointi, myynti että asiakaspalvelu, jos on tarpeeksi iso yritys. Näistä kaikista kertyy dataa. Eli periaatteessa saadaan koko asiakkaan elinkaari siitä, että vaikka ensimmäisenä asiakas klikkaa jonkin mainoksen ja tulee yrityksen www-sivuille täyttämään lomakkeen, jota kautta sitten se menee markkinointiin ja siinä voi olla esimerkiksi joku markkinoinnin putki, jota kautta se lämmitetään myynnille ja sen jälkeen myynti hoitaa sen. Sitten kun tulee vaikka reklamaatio kaupan jälkeen ja asiakaspalvelu hoitaa sen hyvin ja sitten saadaan asiakaspalaute. Eli periaatteessa sen kautta me saadaan se koko asiakasputki CRM:ään näkyviin ja markkinoinnin hoidettavaksi.”

Yleisesti CRM:n koettiin toimivan markkinoinnin tukena asiakassuhteen hoitamisessa. Asiakkaan digitaalisen jalanjäljen näkyminen ja sen kautta myyntiin siirtyvät liidit olivat haastattelujen perusteella markkinoinnille tärkeää CRM-tietoa asiakassuhteen muodostumisen alkuvaiheessa. Digitaaliseen jalanjälkeen määriteltiin yleisesti kuuluvan:

- erilaiset asiakkaiden käyttämät verkkopalvelut (myös yrityksen omat)
- sosiaalisen median kanavien käyttäminen
- asiakkaiden tapahtumat uutiskirjeissä sekä mainoksissa, esimerkiksi Googlen hakusanoissa ja bannereissa
- liidin muodostumisen vaiheet, esimerkiksi mitkä asiat johtivat www-lomakkeen täyttämiseen.

Haastateltavien mielestä markkinoinnille oli tärkeää myös seurata sitä, missä ostopolun vaiheessa asiakas on menossa ja miten ostopäätöksiä tai asiakassuhteen lujittumista voidaan markkinoinnin keinoin tukea. Tämän toiminnan tukena koettiin järkeväksi myös kerätä tietoa

asiakkaan kiinnostuksen kohteista, jolloin esimerkiksi markkinointimateriaaleja pystytään räätälöimään tietyn asiakkaan kiinnostuksen kohteiden mukaan.

Vaikka sosiaalisen median kanavat tuotiin esiin asiakkaan digitaalisen jalanjäljen seurannassa, yrityksen sosiaalisen median kanavia ei nähty tärkeäksi yhdistää suoraan CRM:ään. Yhdistämisessä vaarana huomioitiin se, että CRM alkaa keräämään liikaa dataa, joka hidastaa järjestelmän toimivuutta esimerkiksi rajapintoja turhaan kuormittavalla liikenteellä. Liika data saattaa myös sekoittaa CRM:n käyttäjiä, eikä siten hyödytä osaltaan työskentelyä lainkaan. Saattaa olla myös tilanteita, jolloin sosiaalinen media ei ole lainkaan tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myös asiakkaiden tietojen turvallisuus nostettiin esiin: jos yritys toimii esimerkiksi lääketieteen puolella, sosiaalinen media ei ole GDPR:n kannalta oikea alusta asiakkaiden tietojen käsittelyyn.

Sosiaalisen median kuuntelussa tärkeäksi nostettiin se, milloin asiakas siirtyy joko liidiksi tai hänellä on suoraan asiaa yritykselle. Moni pohti haastattelun aikana, että sosiaalisen median kanavat toimisivat paremmin asiakaspalvelun osana, kuin koko CRM:n osa-alueena. Mainoskanavana ja liidien lähteenä some nähtiin tärkeänä yhdistää markkinoinnin käyttämään järjestelmään, esimerkiksi markkinoinnin automaatioon, mutta suoran CRM-integraation koettiin aiheuttavan enemmän vaivaa kuin hyötyä. Tulevaisuudessa kuitenkin moni koki asian olevan niin, että myös myynnin ja asiakaspalvelun tulee laajentua sosiaalisen median puolelle, jos asiakkaat haluavat käyttää niitä kanavia.

”Jos on tehokkaasta CRM-järjestelmästä kyse, niin se osaa poimia sieltä Facebook-sivulta sen reklamaation ja sitten voidaan toimia siinä kanavassa mikä on sen asiakkaan valitsema kanava. Se laajentaa esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun työtä sinne sosiaalisen median puolelle. Sitten somesta voidaan poimia kiinnostavia viestejä, ja olla kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Mun mielestä se on tulevaisuutta, että yhtä lailla myynnin signaalit poimitaan sieltä ja myyjä pystyy toimimaan siellä some-kanavassa eikä niin, että asiakkaalle sanotaan, että laita sähköposti myynti@jotain.com. Siinä pitää CRM-järjestelmän olla siinä kunnossa, että voidaan tukea kaikkia kanavia.”

Jotta markkinoinnin tehokkuus voidaan todentaa, se vaatii haastattelujen mukaan ehdottomasti taustalle CRM-dataa. Yleisesti kaikki mittaaminen lähtee liiketoimintatavoitteista. Jotkut markkinointiaktiviteetit keskittyvät uusasiakashankintaan, jotkut keskittyvät olemassa oleviin asiakkaisiin ja jotkut keskittyvät asiakaspitoon. Markkinoinnissa käytetään myös mitareita, joita ei voi saada muuta kuin tutkimalla. Niitä ovat esimerkiksi brändin tunnettuus ja laatu, miten arvostettuja ollaan ja miten palvelu koetaan. Näitä mitataan asiakastutkimuksen keinoin, joko tutkimusyhtiön kautta tai omalla asiakaskuuntelutyökalulla.

Kaikki data tulee kuitenkin olla haastateltavien mielestä näkyvillä CRM:ssä, koska tietojen tulee olla kaikille läpinäkyvää ja myynnin sekä markkinoinnin tietojen tulee näkyä ristiin: avainluvut molemmin puolin näyttävät, miten ne vaikuttavat toiseen.

Raportointia varten korostettiin sitä, että siihen tulisi olla erillinen työkalu. CRM-järjestelmät harvoin tarjoavat työkalua, joka osaa yhdistää dataa monista eri lähteistä, luoda niistä erillisiä raportointinäkyymiä eri tarpeisiin sekä vielä esittää ne visuaalisesti selkeinä. Monessa haastateltavassa yrityksessä oli käynnissä projekteja datan visualisoimiseksi, ja markkinoinnin tulokset olivat yksi visualisoinnin kohde.

Tärkeimpinä markkinoinnin CRM-mittareina mainittiin:

- markkinointilähtöisen myynnin tulos, eli CRM-järjestelmän tulee tunnistaa markkinointilähtöiset tarjoukset ja tilaukset
- liidin hankinnan kustannus
- markkinoinnin ROI: kustannusten palautuminen eli moniko liidi kääntyy myynniksi verrattuna kampanjan kustannuksiin
- sopimusten irtisanomisten väheneminen eli asiakaspysyvyyden kasvattaminen, jolloin asiakassitoutuminen kasvaa
- Inbound-tarjouspyyntöjen määrä: kun maine on hyvä ja viestintä tavoittaa, tarjouspyyntöjä tulee suoraan eri toimijoilta ilman kohdennettua markkinointia

Markkinoinnin kannalta tärkeäksi koettiin myös kohta, jossa myynti validoi liidin, jolloin tätä myynnin hyväksyntää voidaan peilata markkinoinnin alkupään tapahtumiin ja kehittää niitä paremmiksi tämän mittarin avulla.

4.1.3 CRM markkinoinnin automaation ja ennustamisen tukena

CRM-järjestelmä nähtiin yleisesti markkinoinnin automaation päädatalähteenä ja markkinoinnin automaation toiminnan koettiin olevan vajavaista ilman CRM-dataa. CRM nähtiin myös markkinoinnin automaatiotapahtumien käynnistäjänä.

”Markkinointiautomaatio vie asiakkaan CRM:ään ja myynti kirjaa, mitä sitten on puhuttu. Se koko datamäärä on samassa paikassa. Sitten sinne kirjataan, että nyt on lähtenyt tarjous, jolloin markkinointiautomaatio taas auttaa vahvasti myyntiä mitä tapahtuu tarjouksen jälkeen. Se automaatio katsoo ehkä, että ketkä ovat saneet tarjouksen, mutta eivät ole reagoineet siihen ja se muistuttaa siitä. Jos asiakas on vaikka nettikaupassa ostamassa jotain, niin automaatio voi muistuttaa ostoskorin kesken jäämisestä, onko kysyttävää tms. Sitten kun asiakas tekee kaupan, automaatio pystyy mittamaan koko matkalle ROI:n.”

Markkinoinnin automaation nähtiin olevan tärkeä osa asiakassuhteen kehittymisessä ja ylläpitämisessä. Kun CRM:ään on tallennettu oikein asiakkaan tiedot sekä kiinnostuksen kohteet oikein, strategisesti tärkeät ostopolun vaiheet käynnistävät markkinoinnin automaation toiminnan oikealla hetkellä. Etenkin personoitu viestintä on mahdollista vain CRM-dataan perustuen ja siten yrityksen on mahdollista tarjota lisäarvoa asiakkaalle suoraan oikein kohdennetun viestin kautta. Kun data on oikein, myös yrityksen domainin maine pysyy hyvänä eikä esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnissa joudu sulkulistalle, jos uutiskirjeiden avausprosentit ovat pieniä väärin osoitteiden takia.

Prediktiivistä markkinointia käytetään usein aikaisempaan ostohistoriaan perustuen. Esimerkiksi yhden haastateltavan edustamalla matkailualalla kesämatkoja myydään aina tiettyyn aikaan vuodesta, jolloin markkinointi osataan käynnistää oikeaan aikaan totuttuun tapaan. Harvalla haastatelluista ja heidän asiakkaistaan oli käytössä tekoälyavusteisia ennakoidun markkinoinnin toimenpiteitä, mutta dataan pohjautuvaa päätöksentekoa ja toimenpiteitä pidettiin jokaisessa haastattelussa tärkeänä. Silloin datan pitää olla oikein ja sitä pitää olla tallennettuna historiaan perustuen. Siinäkin mielessä CRM-datan tallentaminen koettiin jo tälläkin hetkellä hyvin kriittiseksi, koska dataa voidaan jatkossa hyödyntää monin eri keinoin.

”Sitten kun se vielä pystytään mittamaan myös taaksepäin asiakkaan ostopolku, vaikka tekoälyn avulla, että tällaisille ihmisille saadaan se kauppa aikaiseksi. Vuoro-vaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista ja sitten kun se kauppa on tapahtunut, niin asiakas on edelleen käyttömoodissa. Kun CRM:stä tulee tieto, että asiakas on ostanut, niin esimerkiksi puolen vuoden jälkeen markkinoinnin automaatio jatkaa erilaisia ja-lustusohjelmia: mitä asiakas voisi ostaa siihen lisää tai miten me voimme miellyttää asiakasta esimerkiksi käyttövinkeillä, jotta me sitoutamme asiakasta.”

Markkinoinnin tukena ennakoiduvia toimenpiteitä tullaan käyttämään haastateltavien mielestä etenkin

- asiakkuuksien segmentoinnissa sekä luokittelussa,
- markkinointimateriaalien personoinnissa,
- tuotesuositteluissa,
- lisä- ja riistiinmyynneissä,
- asiakaskokemuksen parantamisessa,
- asiakkaiden sitouttamisessa,
- uusasiakashankinnan konvertoitumisessa,
- liidien pisteyttämisessä sekä tunnistamisessa ilman tunnistautumista.

Myös ulkoisten datalähteiden käytön mahdollisuutta pohdittiin yleisesti. Kun dataa on paljon, sieltä voidaan etenkin tekoälyn avulla seuloa ne seikat, jotka edistävät omaa liiketoimintaa parhaiten. Esimerkiksi matkailualalla syksyllä satava lumi lisää hiihtomatkojen myyntiä. Kun ennakoiva markkinointi käynnistetään sääennusteen perusteella, hiihtomatkojen myynti alkaa aikaisemmin kuin kilpailijoilla. Kun CRM-data vielä ennakoiden osoittaa hiihtomatkoille relevantit segmentit, ennakoivasta markkinoinnista on suora kilpailuetu. Ennakoiva markkinointi voi siis olla yrityksen toiminnan kannalta kriittinen menestystekijä.

Kaiken kaikkiaan tekoälyavusteisen, ennakoivan markkinoinnin koettiin parantavan asiakassuhteita, koska markkinointi muuttuu silloin palveluksi. Oikein ajoitettu älykäs viestintä poistaa ärsyttävät mainokset ja vastaa suoraan asiakkaan sen hetken tarpeisiin. Yrityksen kannalta tämä auttaa saavuttamaan parempia tuloksia edullisemmin. Yrityksen sisäiset prosessit toimivat ja palvelevat asiakasta oikeaan aikaan asiakkaan toivomalla tavalla asiakkaalle sopivana aikana asiakkaan valitsemassa kanavassa. Siten saavutetaan lopulta täydellinen asiakastyytyväisyys.

Tekoälyavusteisen datan analysoinnin nähtiin kuitenkin olevan erillinen osa-alue koko yrityksen toimintaan, joten sen ei koettu tulevan CRM-järjestelmän sisään.

4.2 Teemoitetun aineiston redusointi

Teemoitettu haastatteluaineisto pelkistettiin eli redusointiin. Redusoinnista on esimerkki taulukossa 2, jossa kuvataan redusoitu teema CRM-järjestelmän suhteesta markkinoinnin järjestelmään.

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus |
|--|---|
| Haastateltava nro 1: Minun näkökulmastani markkinoinnin alusta ja CRM-järjestelmä tulisi olla yksi ja sama alusta. Tätä ratkaisua voidaan sitten rikastaa erilaisin integraatioin. | Markkinoinnin alusta ja CRM sama ohjelmisto |
| Haastateltava nro 2: Mielestäni markkinoinnin automaatiojärjestelmän ja CRM:n integroiminen kahdensuuntaisesti ajaa sen asian. Eli ei ole mitenkään pakollista, että ne olisivat samaa järjestelmää. | Markkinoinnin alusta ja CRM erilliset ohjelmistot kahdensuuntaisella integraatiolla |

| | |
|--|--|
| <p>Haastateltava nro 3: Usein järjestelmät ovat pilvessä ja niille on oma äppinsä, jota käytetään selaimen kautta. Siinä voi olla myös mobiilikäyttöliittymä. Ideaalitalanne on, että myynti, markkinointi ja aspa on samassa järjestelmässä, koska integrointi on usein kallista.</p> | <p>Markkinoinnin alusta ja CRM sama ohjelmisto</p> |
| <p>Haastateltava nro 4: Se voi olla saman toimittajan natiivisti yhdistyvät järjestelmät. Tämä on suositus. Koska silloin kun näin toimitaan ja kunnan integraatio on olemassa valmiiksi, niin silloin se tekeminen keskittyy oikeasti markkinoinnin näkökulmasta kampanjoiden ja aktiviteettien kehittämiseen, eikä datan kanssa pelaamiseen, kun tieto ei kulje.</p> | <p>Markkinoinnin alusta ja CRM erilliset ohjelmistot kahdensuuntaisella integraatiolla</p> |
| <p>Haastateltava nro 5: Integraatiot toimivat järjestelmien välillä kumpaankin suuntaan. Kuluttajamyynnin kriittinen integraatio on myös asiakaspalvelujärjestelmä, jonka kautta virkailijat kommunikoivat asiakkaille. Siellä on puhelinjärjestelmä ja sähköpostit integroitu sisään. Tavoite on, että nämä kolme järjestelmää toimivat saumattomasti yhteen.</p> | <p>Markkinoinnin alusta ja CRM erilliset ohjelmistot kahdensuuntaisella integraatiolla</p> |
| <p>Haastateltava nro 6: Kun markkinoinnin automaatio ja CRM on integroitu keskenään, niin järjestelmien kehittämisen kannalta sillä on merkitystä, että molemmat järjestelmät kehittyvät tarjoajan puolelta. Siten ei voi jäädä ikään kuin vanhoja versioita käyttäjän puolelle. Silloin tulee myös uusia toiminnallisuuksia automaattisesti.</p> | <p>Markkinoinnin alusta ja CRM erilliset ohjelmistot kahdensuuntaisella integraatiolla</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Haastateltava nro 7: Usein näkemys tulee IT-osastolta, että he näkevät CRM:n olevan se core, ja siihen on integroitu markkinoinnin automaatiojärjestelmä, ERP sekä kolmannen osapuolen dataa. Siellä saattaa olla myös asiakaspalvelun support-järjestelmiä ja älyalgoritmeja. Toinen koulukunta näkee, että markkinointiautomaatio on se keskus ja siihen on integroitunut muuta ja se CRM.</p> | <p>Markkinoinnin alusta ja CRM erilliset ohjelmistot kahdensuuntaisella integraatiolla</p> |
|---|--|

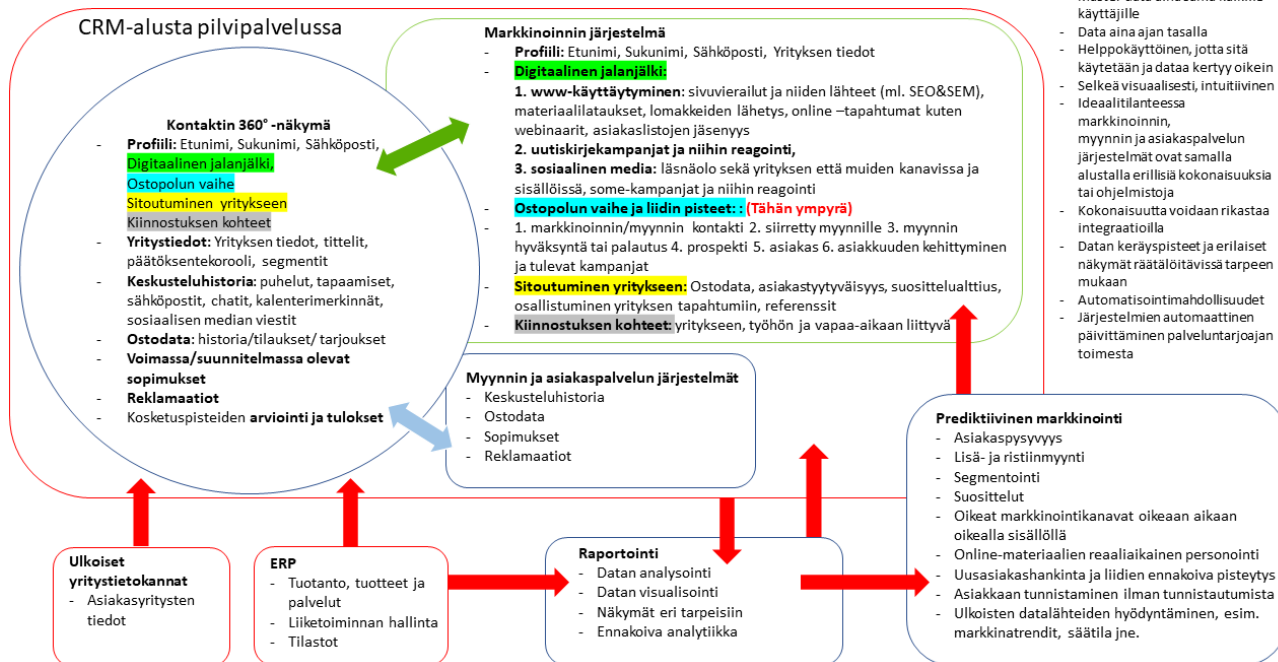
Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston redusoinnista teemana CRM-järjestelmän ja markkinoinnin automaation sijainti

Teemoitetun ja redusoidun haastatteluaineiston pohjalta piirrettiin ensimmäinen visuaalinen malli CRM-järjestelmästä (kuva 4). Redusoinnin perusteella saatiin teemoitetusta aineistosta malli, joka kuvaa CRM-järjestelmän kontaktin 360-näkymän, CRM-järjestelmään liittyvät ohjelmistot ja kaikkien CRM:ään vaikuttavien järjestelmien sijainnin markkinoinnin näkökulmasta parhaiten toimivalla tavalla. Myös datan liikkuminen kuvattiin nuolilla siihen suuntaan, millainen tarve integraatiolle oli.

Redusointiesimerkissä (taulukko 2) enemmistö haastateltavista totesi, että CRM:n ja markkinoinnin järjestelmän tulee olla integroituna toisiinsa (vastaajista 5/7). Vähemmistö totesi, että niiden tulisi olla kokonaan samaa ohjelmistoa (vastaajista 2/7). Niiden kuitenkin tulisi sijaita joko samalla ohjelmistoalustalla tai samassa pilvessä. Siksi ensimmäiseen malliin (kuva 5) CRM-järjestelmää edustava kontaktin 360-näkymä on yhdistetty kahdensuuntaisella integraationuolella markkinoinnin järjestelmään, mutta ne sijaitsevat saman laatikon sisällä. Laatikko voi kuvata joko samaa ohjelmistoalustaa tai samaa pilvipalvelua.

Koska haastattelujen perusteella asiakkaan 360-näkymä on tärkein CRM:n ominaisuus, mallissa koko CRM-järjestelmää kuvaa tämä näkymä ympyrän muodossa. Redusoituja teemoja olivat CRM-järjestelmän ja markkinoinnin automaation sijainnin lisäksi asiakkaan 360-näkymän sisältö, markkinoinnin järjestelmän sisältö, myynnin ja asiakaspalvelun järjestelmien sijainti, CRM-kokonaisuuteen vaikuttavat järjestelmät, raportoinnin sisältö sekä prediktivisen markkinoinnin sisältö. Teemoitetusta aineistosta nostettiin mallin ensimmäiseen versioon mukaan myös esimerkiksi CRM-järjestelmää kuvaavia lauseita, jolloin se tuki työpajatyöskentelyä hahmottamaan CRM-järjestelmän kokonaisuutena. Haastattelujen perusteella koostettu CRM-järjestelmän ensimmäinen visuaalinen malli on esitetty kuvassa 2.

CRM-järjestelmän kontaktin 360° -näkökulma ja markkinoinnin alustalla tarvittavat tiedot



Kuva 2. CRM-järjestelmän ensimmäinen visuaalinen malli haastattelujen perusteella

4.3 Työpajan tulokset

Työpajan osallistujille lähetettiin ensimmäisestä mallista pelkistetty versio (liite 3) muutamaa viikkoa ennen työpajaa. Työpaja pidettiin 12.5.2021 ja sille varattiin aikaa 90 minuuttia. Myös työpaja järjestettiin Microsoft Teams -ohjelmalla ja se tallennettiin lopullisen mallin muodostamisen tueksi.

Työpajan alussa kaikki osallistujat saivat viisi minuuttia aikaa tutustua täydennettyyn malliin, jonka jälkeen fasilitaattori käynnisti keskustelun alustamalla täydennettyä mallia. Keskustelu eteni hyvin etenkin Faktoiden ja Huolien kautta. Huolien perusteella muotoiltiin Ydinkäsitteet, joihin lopulta saatiin yhteistyössä kaikkia tyydyttävät Ratkaisut. Työpaja onnistui virtuaalisesti hyvin, koska kaikki työpajaan osallistujat olivat jo ennestään tuttuja toisilleen sekä fasilitaattorille. Työpaja korosti markkinoinnin näkökulmaa, koska suurin osa kutsutuista edustivat yritys X:n markkinointitiimiä. Myös yritys X:n IT-osaston edustaja oli paikalla edustamassa teknistä näkökulmaa. Kaikki kutsutut osallistuivat työpajaan.

Dynaamisen fasilitoinnin mukaisesti työpajassa keskusteltiin malliin liittyvistä faktoista, huolista, ydinkysymyksistä sekä ratkaisuksista niihin. Työpajassa esiin nousseita Faktoja olivat:

- Kontaktin kentät on esitetty hyvin.
- Ostopolun vaihetta voi verrata sitoutumiseen kontaktin tiedoissa.
- Ostopolun vaihe triggeröi markkinoinnin toimenpiteitä.
- Sitoutuminen kasvaa markkinoinnin toimien perusteella.

Työpajassa esitettyjä Huolia olivat:

- kontaktin verkosto, viiteryhmät ja mahdolliset aikaisemmat työnantajat puuttuvat
- yksi kontakti voi kuulua moneen eri yritykseen
- yhdellä kontaktilla voi olla monta roolia
- kontaktin id-numero puuttuu, koska se voi toimia yhdistävänä tekijänä eri näkymissä
- puitesopimukset ja sopimukset kilpailijoiden kanssa puuttuvat
- yhdensuuntainen datan siirto toimii paremmin kuin kahdensuuntainen
- ostopolku voi olla esitetty sekä markkinoinnin näkymästä että myyntifunnelina.
- asiakashankinnan kustannus puuttuu.

Fasilitaattori ohjasi keskustelua muotoilemaan ydinkysymyksiä, joihin työpajan aikana myös vastattiin. Ydinkysymyksiä olivat:

- Voiko ostopolun näkymää tarkentaa tai vaihtaa?
- Miten asiakasluokittelut näkyvät?
- Miten asiakas voi poistaa tietonsa tai pyytää nähdä ne GDPR:n mukaan?
- Miten data pysyy ajan tasalla, jos vain yhtä kohtaa päivitetään (yhdensuuntainen tiedonsiirto?)
- Mistä nähdään, miksi kaupat hävitään?
- Miten jälleenmyyjät käsitellään?

Ratkaisut muotoiltiin Ydinkysymysten perusteella. Ratkaisut litteroitiin vastaamaan samaa järjestystä, kuin ne olivat esitetty Ydinkysymyksissä.

- Markkinoinnin näkökulmasta tärkeintä on funnelin kuvaaminen: miten liidit löytyvät ja siirtyvät myynnille.
- Asiakasluokittelut esitetään yrityskohtaisesti, sitoutuminen kontaktikohtaisesti (esim. NPS).
- Kontaktin tiedot poistetaan tai lähetetään näytille vain yhdestä paikasta, ei monesta eri järjestelmästä.

- Yhdensuuntainen tiedonsiirto: integraatioissa kenttä edustaa master-dataa, ei järjestelmä.
- Palautetta markkinoinnille hävityistä kaupoista -> vaikuttaa sitoutumiseen. Kilpailijatieto näkyville yritystietoihin.
- Jälleenmyyjiä käsitellään yleensä asiakkaina.

Lopuksi fasilitaattori pyysi vielä kommenttia mallin visuaalisuudesta. Työpajan osallistujat pohtivat sitä, että asiakkaan näkökulma ei tule mallissa tarpeeksi esille. Visuaalista mallia tulee muuttaa osallistujien mielestä siten, että asiakkaan 360-näkymä on keskellä korostamassa yrityksen asiakaskeskeistä toimintaa. Tiedot esitetään vain kerran markkinoinnin näkökulmasta ja malli tulee piirtää sen mukaisesti. Myös raportointi ja datan hyödyntäminen muutoin olisi hyvä erottaa, koska raportointi on vain yksi näkymä.

4.4 Lopullinen malli: CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta

Lopulliseen visuaaliseen malliin käytettiin pohjana ensimmäistä versiota ja sitä lähdettiin muokkaamaan litteroitujen työpajan Huolien ja Ratkaisujen perusteella. Huolet ja Ratkaisut koostettiin listaksi:

- Kontaktin verkosto, viiteryhmät ja aikaisemmat työnantajat puuttuvat
- Yksi kontakti voi kuulua moneen eri yritykseen
- Yhdellä kontaktilla voi olla monta roolia
- Kontaktin id-numero puuttuu, koska se voi toimia yhdistävänä tekijänä eri näkymissä
- Puitesopimukset ja sopimukset kilpailijoiden kanssa puuttuvat
- Yhdensuuntainen datan siirto toimii paremmin kuin kahdensuuntainen
- Ostopolku voi olla esitetty sekä markkinoinnin näkymästä että myyntifunnelina.
- Erotetaan raportointi ja datan hyödyntäminen
- Asiakashankinnan kustannus puuttuu
- Markkinoinnin näkökulmasta tärkeintä on funnelin kuvaaminen: miten liidit löytyvät ja siirtyvät myynnille
- Asiakasluokittelut yrityskohtaisesti, sitoutuminen kontaktikohtaisesti (esim. NPS)
- Kontaktin tiedot poistetaan tai lähetetään näytille vain yhdestä paikasta, ei monesta eri järjestelmästä
- Yhdensuuntainen tiedonsiirto: integraatioissa kenttä edustaa master-dataa, ei järjestelmä.
- Palautetta markkinoinnille hävityistä kaupoista -> vaikuttaa sitoutumiseen
- Kilpailijatieto näkyville yritystietoihin

Myös työpajan keskustelu mallin visuaalisuudesta otettiin huomioon, eli asiakkaan 360-näkymä siirrettiin keskelle, asiakasprofiilin tärkeät tiedot esitettiin vain kerran markkinoinnin näkökulmasta ja raportointi muokattiin näkymään vain kontaktin tiedoissa. Datan hyödyntäminen jätettiin malliin omaksi osa-alueekseen. Lopullinen visuaalinen malli on liitteessä 5. Englanninkielinen versio on liite 6.

5 Pohdinta, johtopäätökset, jatkokehitysehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus

5.1 Pohdinta, johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Luotettavan tutkimuksellisen kehittämistyön arvioinnin tulee sisältää

- hankkeen tavoitteiden,
- aikaansaannosten,
- prosessin, sekä
- työpanosten

tunnistamisen ja tarkan kuvauksen (Ojasalo ym. 2009, 47).

Opinnäytetyön kehityshankkeen päätavoitteena oli selvittää, **millainen CRM-järjestelmä tukee tehokasta digitaalista markkinointia**. Apututkimuskysymyksinä selvitettiin, miten CRM-järjestelmä tukee **markkinoinnin automaation toimivuutta** ja miten **markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta mitataan sekä analysoidaan** CRM-datan avulla. Yhtenä apututkimuskysymyksenä oli selvittää **ennakoivan markkinoinnin käyttö** CRM-dataan perustuen.

Liitteessä 5 esitetty kehityshankkeen aikaansaannoksena syntynyt lopullinen malli kuvaa CRM-järjestelmän kontaktin 360-näkymää, koska etenkin haastattelujen ja työpajan perusteella kontaktinäkö nostettiin kaikkein tärkeämmäksi CRM-järjestelmän osa-alueeksi markkinoinnin näkökulmasta. Tehokas digitaalinen markkinointi on personoitua ja ainakin osittain automatisoitua. Myös asiakaskeskeisyys on nykyisin yritysten tärkeä menestystekijä. Siksi yritysten on opittava tuntemaan asiakkaitansa edustavat ihmiset ja CRM:n 360-näkö tarjoaakin kattavan kuvan juuri yrityksen sisällä toimivaan ihmiseen sekä hänen mieltymyksiinsä. Kun 360-näkö kuvataan sisältäen tehokkaan markkinoinnin mahdollistavan datan, näkö palvelee yritysten digitaalisen markkinoinnin kehittämistä.

Teknisiä ja yksityiskohtaisia järjestelmämäärittämiä kuvattiin opinnäytetyön tietoperustassa, mutta niitä ei empiirisessä osassa nostettu niinkään esiin. Etenkin haastatteluissa korostuivat järjestelmän helppokäyttöisyys, räätälöintimahdollisuudet ja se, että data on aina ajan tasalla. Haastateltavista suurin osa totesi, että toimivin sijainti CRM-järjestelmälle on pilvipalvelu. Toisaalta työpajassa osoittautui, että kohdeorganisaatio Yritys X:n kannalta erillinen pilvipalvelu saattaa olla hankala integroitava, koska CRM on on-premise ERP-järjestelmän sisällä. Senkin vuoksi CRM-mallin lopullisessa versiossa ei oteta kantaa niinkään järjestelmiin ja järjestelmien sijaintiin, vaan datan oikein näkymiseen ja sen sujuvaan liikkumiseen eri järjestelmien välillä kahdella yksisuuntaisella integraatiolla.

Kehityshankkeen arviointi kohdennetaan usein yrityksen muutosprosessiin ja työn loppu-tuotokseen sekä niiden välisiin suhteisiin. Arvioinnin huomion voi kiinnittää eri tasoihin, kuten esimerkiksi yksilön käyttäytymiseen tai koko organisaation toimintaan. (Ojasalo ym. 2009, 47.) Yritys X:n tavoitteena on toimivan CRM:n avulla kehittää digitaalista markkinoin-tia edelleen datan avulla. Työn tuloksena syntyneitä malleja voi käyttää yrityksen olemassa olevan CRM-järjestelmän ja sen kontaktin 360-asteen näkymän kehittämiseen, koska malli ei ota kantaa itse järjestelmiin tai niiden sijainteihin. Mallia voidaan myös peilata siihen, onko nykyinen järjestelmä riittävä, tarvitaanko siihen jotakin lisää vai pitääkö koko järjestelmä vaihtaa.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tuotoksena syntyneen mallin tavoitteena oli toimia yri-tyksestä ja ohjelmistotoimittajasta riippumattomana kuvauksena. Myös tämä tavoite saavu-tettiin, koska malli auttaa erilaisia yrityksiä näkemään CRM-järjestelmän käytön markkinoin-nin näkökulmasta ja listaa asiakasprofiilin markkinoinnin kannalta tärkeät datapisteet. Malli ei vastaa mitään tiettyä markkinoilla olevaa järjestelmää tai kuvaa tietyn ohjelmistotoimitta-jan mieltymyksiä. Opinnäytetyön tietoperustan lähdekirjallisuudessa sosiaalisia CRM-jär-jestelmiä kuvaavia malleja ei esitetty CRM-järjestelmän kontaktin 360-näkökulmasta, joten malli vastaa myös tähän tarpeeseen. Kvalitatiivinen tapaustutkimus vastaa usein kysymyk-seen, millaisia käsitteitä tai malleja voidaan luoda tietyn tapauksen perusteella ja tapausku-vauksella voidaan lisätä tietämystä jo tiedetystä aiheesta (Järvinen & Järvinen 2011, 74). Kehityshankkeen tuotoksena syntynyt malli kuvaa tätä yhtä tapausta, mutta antoi uuden näkökulman jo olemassa oleviin malleihin sekä niiden lähestymistapaan. Kehityshankkeen ja samalla koko opinnäytetyön johtopäätöksenä voikin todeta, että markkinoinnin kannalta tärkeintä on nähdä yrityksen kontaktin 360-näkymä, oli kyseessä sitten olemassa olevan asiakkuuden edustaja tai vasta yrityksestä kiinnostunut myyntiliidi.

Koko opinnäytetyön prosessi eteni kuviossa 12 (s. 33) esitetyn aikataulun mukaisesti, joten työpanokset oli aikataulutettu oikein suhteessa kehityshankkeen resursseihin. Kehityshank-keen aineisto kerättiin ensin teemahaastattelulla ja sen jälkeen ensimmäinen malli arvioitiin työpajassa, josta myös kerättiin aineistoa lopullista mallia varten. Aineistonkeruun tavoit-teena oli kaiken kaikkiaan tietoperustan ja haastattelujen perusteella muodostaa visuaali-nen kokonaiskuva CRM-järjestelmästä, joka korostaa markkinoinnin näkökulmaa. Tämän mallin tekeminen aineistoon perustuen onnistui, joten tavoite saavutettiin myös koko pro-sessin onnistumisen kannalta.

Markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu muodostavat perinteisen CRM:n käyttäjäkunnan eri-laisissa yrityksissä. Koska digitalisaatio ja erilliset ohjelmistot kehittyvät koko ajan, ohjelmiss-tojen erikoistuminen palvelemaan vain yhtä tarkoitusta varten on järkevää. Siksi

opinnäytetyön lähtöajatuksena ollut ajattelutapa kaikkien järjestelmien sulautumisesta yhdeksi CRM-järjestelmäksi on osittain hylättävä. Esimerkiksi markkinoinnin ohjelmistot ja automatisoinnit kehittyvät koko ajan hyödyntäen markkinoinnin dataa ja esimerkiksi ennakoivaa analytiikkaa sekä prediktivistä markkinointia. Jos kaikki järjestelmät ovat vain yksi ja sama ohjelmisto, eri toimenpiteiden kehitys on hidasta ja järjestelmät paisuvat helposti isoiksi ja kankeiksi käyttä. Sen takia datan ketterä liikkuvuus on järkevä tapa yhdistää eri aloihin erikoistuneita ohjelmistoja toisiinsa. Myös yritysten lähtökohdat ovat erilaiset riippuen yrityksen liiketoiminnasta. Esimerkiksi järeät, B2B-puolen ERP-ratkaisut saattavat yrityksen toiminnan kannalta olla niin merkityksellisiä, ettei käytössä olevien ohjelmistojen muuttamiseen tule ryhtyä pienin perustein. Siksi CRM:mää voikin markkinoinnin näkökulmasta ajatella erilaisina kokonaisuuksina: markkinoinnin ohjelmisto hoitaa esimerkiksi markkinoinnin automaation ja liidituotannon, CRM-järjestelmä kerää dataa kaikista liiketoimintaan liittyvistä ohjelmista asiakkuuden taakse ja kontaktin 360-näkymä esittää sen siinä muodossa, mikä eri liiketoiminnan yksikön näkökulmasta on järkevää.

Opinnäytetyön tietoperustassa esiteltiin sosiaalinen CRM ja lähdekirjallisuus osoitti vahvasti siihen suuntaan, että SCRM on nykyaikaisen CRM-järjestelmän määritelmä. Haastattelujen perusteella sosiaalista mediaa ei kuitenkaan koettu tärkeäksi CRM-osa-alueeksi tällä hetkellä, vaikka haastateltavia oli niin B2B- kuin B2C-puolen liiketoiminnoista. Toisaalta vaikutti siltä, että sosiaalista mediaa ei vielä ajatella yrityksissä esimerkiksi asiakaspalvelun kanavaksi, vaan se koetaan enemmän markkinointikanavana.

Toki markkinoinnin automaatio toimii ilman kytköstä yrityksen sosiaalisen median kanaviin ja ennakoivaa analytiikkaa sekä prediktivistä markkinointia voidaan hyödyntää ilman sosiaalista mediaa. Seuranta asiakkaan sosiaalisen median tapahtumista luo kuitenkin tärkeää sisältöä ja käyttäytymismalleja, joita voidaan hyödyntää asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä ja tunnistamisessa. Suurin osa haastatelluista piti tärkeänä kehittää CRM-järjestelmää siten, että kaikki asiakkaan käyttämät kanavat huomioidaan ja asiakkaalle tarjotaan kaikki mahdollisuudet, joita hän on mieltynyt käyttämään.

SCRM-järjestelmän myötä yritysten asiakaskeskeisyys korostuu. Asiakkaasta opitaan yhä enemmän, jolloin SCRM tukee myös sitä kautta liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista, kun asiakkaille tarjotaan ratkaisuja heidän ongelmiinsa ajoissa. Ehkä siten SCRM-järjestelmä kuitenkin vastaa tulevaisuuden haasteisiin paremmin, kuin perinteinen CRM ilman sosiaalista aspektia.

Siksi tämän opinnäytetyön jatkokehitysideana voisikin olla tutkia, miten etenkin Suomessa yritykset kokevat sosiaalisen median ja miten sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää, jotta yrityksen asiakaskokemus muovautuu parhaimmaksi mahdolliseksi. Myös yhteenveto

Suomen markkinalla käytössä olevista CRM-järjestelmistä olisi mielenkiintoinen, koska ratkaisuja on edelleen paljon ja esimerkiksi markkinoinnin automaatio on joillekin yrityksille edelleen vieras käsite. Markkinoinnin digitalisaatio, vaikka osittainenkin, voisi mahdollistaa monille yrityksille lisää liiketoimintaa.

Kuten haastattelujen yhteenvetona todettiin, tulevaisuudessa markkinoinnin halutaan muuttuvan palveluksi tiedottamisen sijaan ja jopa ennakoivaksi siten, että yritys esittää asiakkaalle ratkaisun ongelmaan ennen kuin hän edes ehtii ratkaisuvaihtoehtoja tutkia. Yrityksille se on selkeä kilpailuetu ja erottautumiskeino, joka saattaa tulevaisuudessa olla jopa kriittinen tekijä koko yrityksen olemassaolon kannalta. Jotta markkinointi muuttuu palveluksi, asiakas on tunnettava parhaimmalla mahdollisella tavalla. Vastauksen tähän antaa asiakkaan oikeaa dataa sisältävä 360-näkymä, jota kaikki yrityksen sidosryhmät voivat käyttää heille parhaimmalla mahdollisella tavalla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen yksi keskeisimpiä osia on luotettavuuden arviointi. Tieteelliselle tutkimukselle on asetettu arvoja ja normeja, joita tutkimuksen tulee noudattaa. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet on julkaissut Opetusministeriön Tutkimuseettinen neuvottelukunta vuonna 2002. Näiden ohjeiden tarkoituksena on ehkäistä tieteellistä loukkauksia ja epärehellistä toimintaa muun muassa yliopistoissa, tutkimuslaitoksissa sekä ammattikorkeakouluissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuomi & Sarajärvi (2009, 138-139) nostavat esiin luotettavuuden kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa. Niitä ovat muun muassa

- riippuvuus,
- uskottavuus,
- vastaavuus,
- siirrettävyys ja
- vahvistettavuus.

Riippuvuus katsoo, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen periaattein. Uskottavuuteen vaikuttaa muun muassa arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta. Vastaavuus tulkitsee, vastaako tutkijan tuottama aikaansaannos todellisuutta. Siirrettävyydellä voidaan tutkia, voiko kyseessä olevat tulokset siirtää toiseen kontekstiin. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen totuusarvo ja sovellettavuus on esitetty kehityshankkeessa niin seikkaperäisesti, että lukija voi seurata tutkijan päätelmiin vaikuttaneita seikkoja ja arvioimaan niitä. (Tuomi & Sarajärvi (2009, 138-139.) Tutkimusta arvioidaan usein myös refleктоimalla eli heijastamalla. Se tarkoittaa oman toiminnan kriittistä tarkastelua.

Tutkimuksen lähtökohdan, prosessin etenemisen sekä aikaansaannoksen arviointia ei voi ohittaa tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus lisääntyvät, kun tutkimusprosessin

- vaiheet,
- aineistonkeruu,
- empirian koostaminen sekä
- työn purkaminen ja analysointi

ovat etukäteen harkittuja ja kuvattu sekä dokumentoitu kehityshankkeessa kriittisesti sen mukaan, miten tutkimuksen tekijä on kokenut niiden vaikuttavan tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Luotettavuutta voidaan arvioida, kun tulokset suhteutetaan tutkimusongelmaan ja ratkaisun saavuttamiseksi käytettyihin menetelmiin. Koko kehityshanketta tulee siis tarkastella kokonaisuutena, ovatko tutkimuksen vaiheet olleet oikeita tavoitteen saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä kehityshankkeessa tutkimusprosessin vaiheet kuvattiin luvussa 3.3 lineaarisen etenemisen mukaan kohta kohdalta, ja lineaarista etenemissuunnitelmaa noudatettiin koko tutkimuksen ajan. Tutkimusprosessin vaiheisiin ei siis tullut työn edetessä muutoksia ja tutkimus toteutettiin tieteellisen tutkimuksen periaattein, jota kuvastaa työn riippuvuus näistä periaatteista. Opinnäytetyö ja sen kehittämishanke perustuivat lähde- ja menetelmäkirjallisuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa kerättävän aineiston koko on usein suppea ja sillä pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tietynlaista toimintaa sekä antamaan tälle teoreettisesti sopiva tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86). Tässä työssä aineiston ja empirian keruumenetelminä toimivat haastattelut ja työpaja, jotka on kuvattu opinnäytetyössä totuudenmukaisesti. Tämä seikka kertoo uskottavuudesta. Teemahaastatteluihin valittiin kaksi eri asiantuntijatyyppeä: toinen oli palveluntarjoajan näkökulma ja toinen palvelujen käyttäjän näkökulma. Haastateltavat ovat oman alansa asiantuntijoita, mutta haastattelujen luotettava kuvaaminen on aina subjektiivista. Etenkin laadullista tutkimusta arvioitaessa pitää muistaa, että kaikki tutkimus on aina tutkijan tekemiä havaintoja ja päätelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Siten haastatteluista redusoidut ja teemoitetut pääkohdat olivat tutkijan tekemiä havaintoja ja nostoja, mutta redusoinnin ja teemojen ansiosta aineistossa toistuvia aiheita. Siten haastatteluaineistojen pohjalta tehdyt päätelmät vastaavat todellisuutta.

Yhteiskehittämismenetelmänä työpaja toimi empiirisen kokemuksen keräämisen lisäksi osaltaan myös ensimmäisen mallin analysointi- ja purkamistilaisuutena, joten koko

kehityshankkeen tuloksena syntynyt malli ei ollut vain tutkijan oma tulkinta. Malli voidaan siirtää myös toiseen kontekstiin, esimerkiksi tarkastelemalla asiakkaan 360-näkymää yrityksen tuotannon kannalta ottamatta kantaa koko CRM-järjestelmään. Kaikki markkinoinnille tärkeät seikat eivät korostu tässä asiayhteydessä, mutta malli sisältää pääpiirteet, joita näkymässä pitää aina olla kuten esimerkiksi nimi ja identifioitumistieto. Tämä kertoo osaltaan tulosten siirrettävyydestä.

Kvalitatiivinen ja usein myös kvantitatiivinenkin tutkimus on yksi versio tutkittavasta kohteesta, eikä se siten tarjoa täysin objektiivista ja absoluuttista tietoa. Kehityshankkeiden tuloksista voidaan aina tulkita jotain, mutta saavutetut tavoitteet ja aikaansaannokset ovat aina kontekstuaalisia esimerkiksi aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia seikkoja. Tiede on aina inhimillistä toimintaa, vaikka tutkimus onkin luotettavaa ja mahdollisimman pätevää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä tutkimuksellinen kehityshanke täyttää myös vahvistettavuuden kriteerin, koska tutkimuksen totuusarvo ja sovellettavuus on esitetty mahdollisimman seikkaperäisesti.

Lähteet

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo Oy.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi, 372-392. Tampere: Vastapaino.

Alt, R. & Reinhold, O. 2020. Social Customer Relationship Management. Fundamentals, Applications, Technologies. Management for Professionals. Springer Nature Switzerland AG. Viitattu 30.10.2020. Saatavissa <https://link-springer-com.ezproxy.cc.lut.fi/book/10.1007/978-3-030-23343-3>

APSYS. 2018. Ennakoiva analytiikka: onko se todella niin monimutkaista? APSIS-blogi. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.apsisfinland.fi/blogi/ennakoiva-analytiikka-onko-se-todella-niin-monimutkaista>

Askool, S. & Nakata, K. 2011. A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. AI & Society Nro 3/2011, 205-220. Viitattu 23.11.2020. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/878766903?OpenUrlRfid=info:xri/sid:primo&accountid=27292>

Bagshaw, A. 2015. What is marketing automation? Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice Nro 2/2015, 84-85. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1733082522/fulltextPDF/BA353AC8297C4173PQ/1?accountid=27292>

Baran, R. Zerres, C. & Zerres, M. 2014. Customer relationship management (CRM). 1st edition. Bookboon.com. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa <https://hvtc.edu.vn/Portals/0/files/635832614505799766customer-relationship-management.pdf>

Blomberg, U. & Junkkari, J. 2019. Asiakkuuksien johtaminen. Intotalon pikaopas. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa: <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2019/04/OPAS-Asiakkuuksien-johtaminen-versio2.pdf>

Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management. Concepts and technologies. 3rd edition. Oxon; New York: Routledge.

Cebrian, J. 2017. A way to think about modern CRM. MarTech Today column. Viitattu 17.11.2020. Saatavissa <https://martechtoday.com/way-think-modern-crm-201640>

Chorianopoulos, A. 2016. Effective CRM using predictive analytics. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Dalla Vecchia, M. & Peter, M. 2018. Marketing Automation. A Project Framework in Support of Digital Transformation. Teoksessa Dornberger, R. (toim.) Business Information Systems and Technology 4.0. New trends in the Age of Digital Change, 117-130. Cham: Springer International Publishing AG.

Fasilitointi Areena. Dynaaminen fasilitointi. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/tyokaluja/dynaaminen-fasilitointi/>

Figma. FigJam. An online whiteboard for teams to ideate and brainstorm together. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa: <https://www.figma.com/figjam/>

Flores, L. 2014. How to Measure Digital Marketing. Metrics for Assessing Impact and Designing Success. Hampshire; New York: Palgrave Mcmillan.

Freyberg, K. 2019. 360-näkymä asiakkaaseen varmistaa vahvan asiakaskokemuksen. Ceili Ajankohtaista. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa: <https://ceili.fi/360-nakyma-asiakkaaseen-varmistaa-vahvan-asiakaskokemuksen/>

Goldenberg, B. 2011. The Real Value of Social CRM. Customer Relationship Management: CRM Nro 11/2011, 6. Viitattu 23.11.2020. Saatavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/903552872/fulltext/E837AB77B78C4C3CPQ/1?accountid=27292>

Goldenberg, B. 2015. The Definite Guide to Social CRM. Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits. New Jersey: Paul Boger.

Gray, D. 2014. Doing research in the real world. Third edition. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore: SAGE Publications.

Greenberg, P. 2009. CRM at the speed of light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools and Techniques for engaging your customers. New York: The McGraw-Hill Companies.

Grigsby, M. 2015. Marketing Analytics. A practical guide to real marketing science. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page Limited.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ideapakka. 2017. Ideaperjantai: dynaaminen fasilitointi. Perjantai-idea blogi. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-dynaaminen-fasilitointi/>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinajan kirja.

Kenton, W. 2020. Sales Lead Definition. Investopedia Marketing Essentials. Viitattu 2.12.2020. Saatavissa <https://www.investopedia.com/terms/s/sales-lead.asp>

Kingsnorth, S. 2016. Digital Marketing Strategy. An integrated approach to online marketing. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page Limited.

Koivumäki, E. & Häkkänen, P. 2018. Markkinointijuridiikka. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Laasio, K. 2017. Asiakaskokemukseen panostamalla voitat tänään paljon; ja huomenna vieläkin enemmän. Oppia.fi – blogi. Viitattu 1.10.2020. Saatavissa <https://blog.oppia.fi/2017/04/17/asiakaskokemukseen-panostamalla-voitat-tanaan-paljon-ja-huomenna-vielakin-enemman/>

Lagercrantz, H. 2020. Erotu ja menesty. Voittajaksi bottom-of-funnelissa. ID BBN webinarisarja, osa 2. Viitattu 24.2.2021. Saatavissa: <https://idbbn.fi/webinaarit/erotu-perusta-paatosesi-dataan>

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leung, K. & Mo, D. 2019. A Fuzzy-AHP Approach for Strategic Evaluation and Selection of Digital Marketing Tools. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management 12/2019, 1422-1426. Viitattu 30.11.2020. Saatavissa <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.cc.lut.fi/document/8978797>

Malthouse, E., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. 2013. Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. Journal of

interactive marketing Nro 4/2013, 270-280. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>

Metz, A. 2012. The Social Customer. How brands can use social CRM to acquire, monetize, and retain fans, friends, and followers. New York: The McGraw-Hill Companies.

Munni, A., Nicotra, M. & Romano, M. 2020. Big Data, Predictive Marketing and Churn Management in the IoT Era. Teoksessa Cunningham, J. & Whalley, J. (toim.) The Internet of Things Entrepreneurial Ecosystems. Challenges and Opportunities, 75-93. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1007/978-3-030-47364-8>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Okeke, K. 2016. The History of CRM (Infographic). CustomerThink. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa <https://customerthink.com/the-history-of-crm-infographic/>

Payne, A. 2008. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford; Burlington: Elsevier Ltd.

Penttinen, M. 2018. Dynaaminen fasilitointi ja kollektiivinen tunne. Grape People blogi. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/dynaaminen-fasilitointi-ja-kollektiivinen-tunne/>

Pradeep, A., Appel, A. & Sthanunathan, S. 2019. AI For Marketing and Product Innovation. Powerful New Tools for Predicting Trends, Connecting with Customers, and Closing Sales. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi, 424-431. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Smith, P. & Zook, Z. 2020. Marketing communications. Integrating online and offline, customer engagement and digital technologies. Seventh edition. London, New York: Kogan Page Limited.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Strong, C. 2015. Humanizing big data. Marketing at the meeting of data, social science and consumer insight. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page Limited.

Suomen yrittäjät. Asiakas on tärkein. Verkottuvat pienosuuskunnat – Netco–projekti. Viitattu 5.10.2020. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/asia-kas20on20tc3a4rkein20270114_0.pdf

Thomas, B. & Housden, M. 2017. Direct and digital marketing in practice. Third edition. London; New York: Bloomsbury Publishing Ltd.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, J. 2021. Ennakoiva analytiikka valjastaa datan ennustamaan tulevaa. Näin hyödynnät ennakoivaa analytiikkaa. Ambientia blogi. Viitattu 11.9.2021. Saatavissa <https://www.ambientia.fi/blogi/ennakoiva-analytiikka-tukee-liiketoiminnan-tavoitteita/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wallace, T. 2019. What is CRM? Customer Relationship Management Explained. The Future of Customer Engagement and Experience. Viitattu 15.1.2021. Saatavissa <https://www.the-future-of-commerce.com/2019/08/06/what-is-crm/>

Van Looy, A. 2016. Social Media Management. Technologies and Strategies for Creating Business Value. Cham; Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer International Publishing Switzerland.

Wrangle, K. 2014. Matkaopas markkinatalouteen. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 29.9.2020. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86601/Matkaopasmarkkinatalouteen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Zunenshine, M. 15 Best Cloud Based CRM Software (2021). CRM Land. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa <https://crm.org/crmland/15-best-cloud-based-crm-software-2020>

Yritys X. 2020a. Yritys X as a company. Viitattu 1.10.2020. Saatavissa www.yritysx.com/yritysXasacompany

Yritys X. 2020b. Markkinoinnin prosessikuvaukset.

Yritys X. 2020c. Yrityksen strategia.

Yritys X. 2020d. Yhteistyökumppanit.

Liite 1. Palveluntarjoajan teemahaastattelun runko

Kuvaile edustamasi yrityksen päätoimenkuvaa:

Kerro päätyötehtäväsi yrityksessä:

1. CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tukena (pääutkimuskysymys 1)

- millainen on hyvä CRM-järjestelmä (yleisellä tasolla) mielestäsi?
- mitä osa-alueita järjestelmään kuuluu?
- miten se toimii?
- miten CRM-dataa kertyy?
- miten yrityksen eri tiimit käyttävät/miten niiden tulisi käyttää ohjelmaa?
- mitä dataa kerätään?
- miten dataa hyödynnetään markkinoinnissa?
- miten/missä CRM-järjestelmän tulisi fyysisesti sijata, jotta käyttö markkinoinnin tukena on mahdollisimman toimivaa?

(jos haastateltava ei puhu sosiaalisesta CRM:stä): miten yrityksen sosiaalisen median kanavat ja sisällöt tulisivat yhdistää kuvailemaasi CRM-järjestelmään?

- jos kyllä: voiko puhua sosiaalisesta CRM:stä?
- jos ei: miksi ei yhdistetä sosiaalista mediaa CRM:ään?

2. CRM-järjestelmä markkinoinnin automaation tukena (apututkimuskysymys 2)

- miten CRM-järjestelmä tukee markkinoinnin automaation toimivuutta?
- mitä CRM-dataa tarvitaan markkinoinnin toimenpiteiden automatisointiin?
- mitä dataa markkinoinnin automaatiojärjestelmästä tarvitaan CRM-järjestelmään?
- tarvitaanko järjestelmien välille integraatio vai pitää niiden sijaita samassa ohjelmassa?

3. CRM ja analytiikka (apututkimuskysymys 3)

- miten markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta mitataan?
- mitä dataa mittaamiseen tarvitaan?
- mitä dataa erityisesti CRM-järjestelmästä tarvitaan, jotta markkinoinnin tehokkuus voidaan todeta?
- miten markkinoinnin tulokset tulisi näkyä vastaavasti CRM-järjestelmässä?

4. Ennakoiva markkinointi (apututkimuskysymys 4)

- mitä toimenpiteitä ennakoivaan markkinointiin voi kuulua?

- miten CRM-data tukee ennakoivan markkinoinnin toimenpiteitä?
- mitä muuta dataa toimenpiteisiin tarvitaan?
- käytetäänkö ennakoivassa markkinoinnissa tekoälyä, esim. koneoppimista usein apuna?
- onko tekoälyllä erilliset vaatimukset CRM-dataa varten?
- mitä ennakoivalla markkinoinnilla voi saavuttaa?

Liite 2. Palvelun käyttäjän teemahaastattelun runko

Kuvaile yrityksenne päätoimenkuvaa:

Kerro päätyötehtäväsi edustamassasi yrityksessä:

1. CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tukena (pääutkimuskysymys 1)

- millainen on mielestäsi hyvä CRM-järjestelmä yleisellä tasolla?
- millainen järjestelmä edustamassasi yrityksessäsi on käytössä?
- missä se sijaitsee (esim. pilvessä, omalla palvelimella, jonkin järjestelmän sisällä)?
- mitä osa-alueita siihen kuuluu?
- miten CRM-dataa kertyy?
- miten organisaationne eri tiimit käyttävät ohjelmaa?
- mitä dataa kerätään?
- miten kaikkea CRM-dataa hyödynnetään markkinoinnissa?

(jos haastateltava ei puhu sosiaalisesta CRM:stä): käyttääkö yrityksenne sosiaalisen median kanavia?

- miten yrityksenne sosiaalisen median kanavat ja sisällöt on yhdistetty kuvailemaasi CRM-järjestelmään?
- jos kyllä: voiko puhua sosiaalisesta CRM:stä?
- jos ei: miksi ei yhdistetä sosiaalista mediaa CRM:ään?

2. CRM-järjestelmä markkinoinnin automaation tukena (apututkimuskysymys 2)

- onko yrityksessänne käytössä markkinoinnin automaatio-ohjelma?
- missä ohjelmisto fyysisesti sijaitsee?
- miten yrityksenne CRM-järjestelmä tukee markkinoinnin automaation toimivuutta?
- mitä CRM-dataa tarvitaan markkinoinnin toimenpiteiden automatisointiin?
- mitä dataa markkinoinnin automaation toimenpiteistä tarvitaan CRM-järjestelmään?

3. CRM ja analytiikka (apututkimuskysymys 3)

- miten teillä mitataan markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta?
- mitä dataa mittaamiseen tarvitaan?
- mitä dataa erityisesti CRM-järjestelmästä tarvitaan?
- miten markkinoinnin tulokset näkyvät (tai tulisi näkyä) vastaavasti CRM-järjestelmässä?

4. Ennakoiva markkinointi (apututkimuskysymys 4)

- mitä toimenpiteitä ennakoivaan markkinointiin voi mielestäsi kuulua?
- onko teillä käytössä ennakoivaa markkinointia?
- jos on, mitä tuloksia sillä on saavutettu?
- miten CRM-data tukee ennakoivan markkinoinnin toimenpiteitä?
- mitä muuta dataa toimenpiteisiin tarvitaan?
- käytetäänkö ennakoivassa markkinoinnissa tekoälyä, esim. koneoppimista usein apuna?
- onko tekoälyllä erilliset vaatimukset CRM-dataa varten?
- mitä ennakoivalla markkinoinnilla voi saavuttaa?

Liite 3. Kutsu työpajaan

Hei kaikki!

Opinnäytetyöhöni liittyen kutsun teidät Teams-työpajaan keskustelemaan mallista, joka on opinnäytetyön aiheeni ja tässä kutsussa liitteenä.

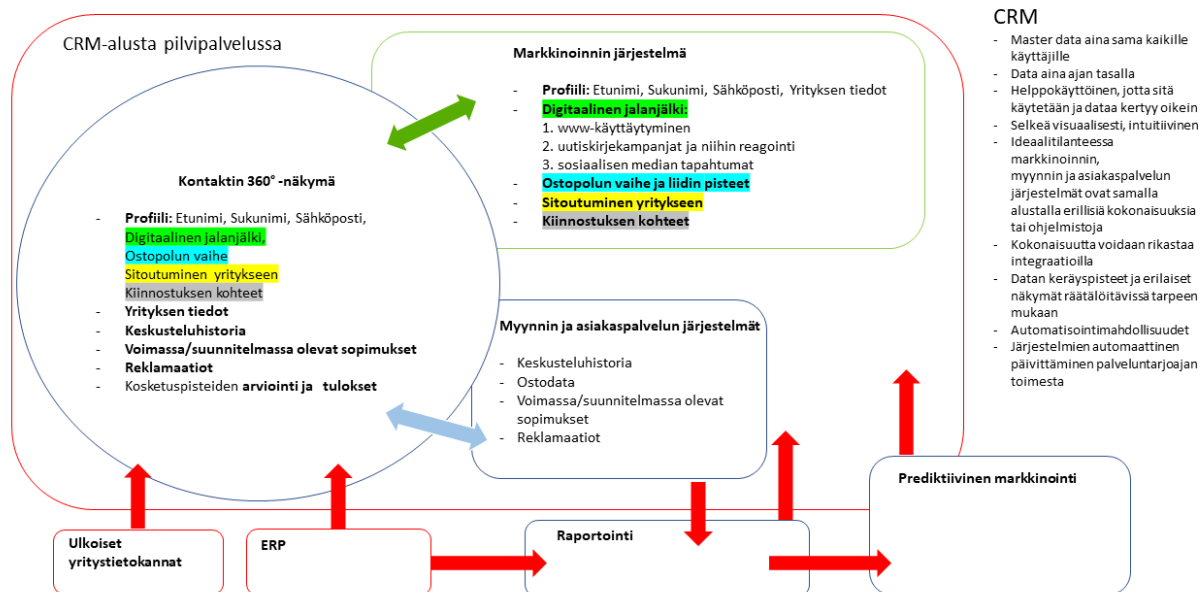
Olen opinnäytetyöni teorian ja haastattelujen perusteella pyrkinyt kasaamaan malliin ideaalitalanteen, joka kuvaa parasta CRM-ratkaisua B2B-liiketoiminnan yritykselle. Malli käsittelee CRM-järjestelmää markkinoinnin näkökulmasta.

Työpajassa on tarkoitus vapaasti keskustella mallista ja sen toimivuudesta. Huomaatko mallissa jo nyt jotain, mikä on oikein? Entä onko jokin kohta, joka ei vain toimi? Pyrimme keskustelemalla huomioimaan kaikki malliin liittyvät tilanteet ja etsiä toimimattomaan kohtaan ratkaisu yhdessä. Kirjaan keskustelun pääkohtia koko ajan ylös kaikkien nähtäville ja jos teille vain sopii, nauhoitan Teams-palaverin.

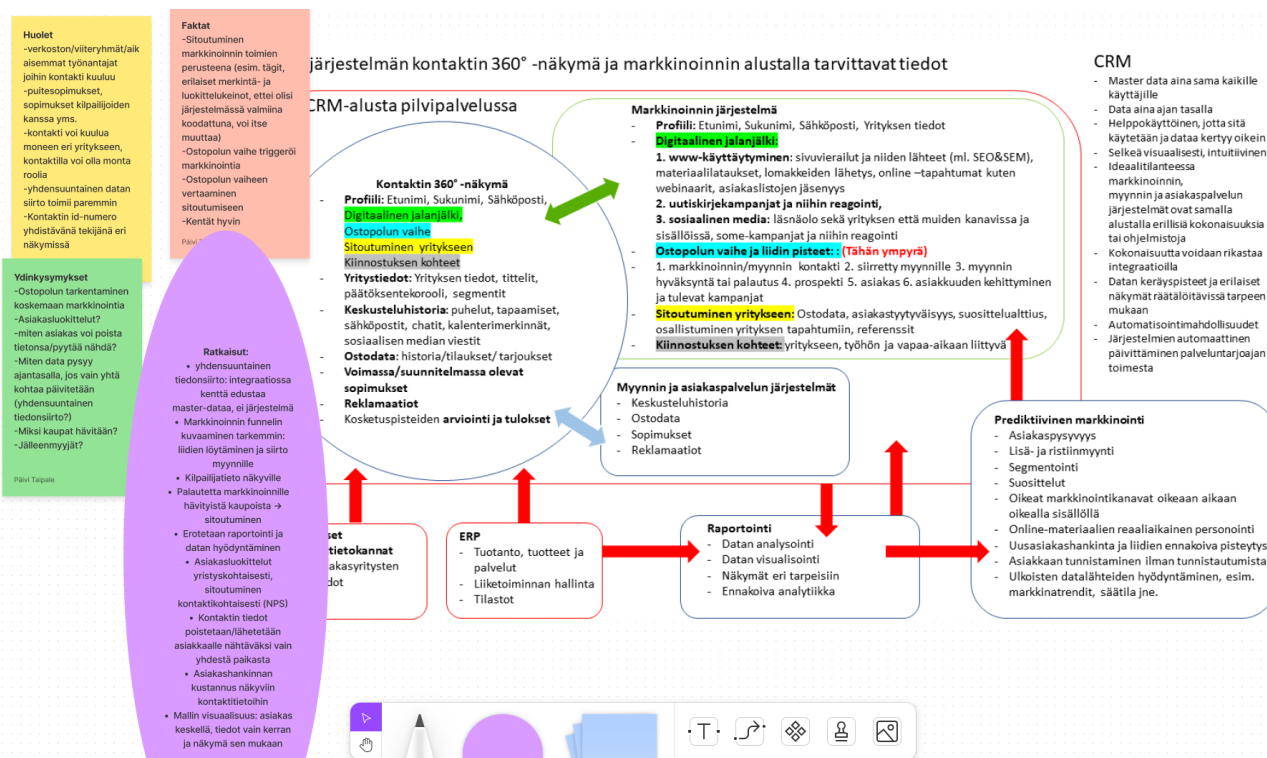
Työpajaan ei tarvitse valmistautua mitenkään, koska täydennän tätä liitteenä olevaa mallia vielä ennen tapaamista. Malli on teille tällä hetkellä suuntaa antavana esimerkkinä keskustelua varten.

Yritin katsoa kalenterista kaikille sopivan ajankohdan, mutta jos kyseinen aika ei käy, ilmoitathan minulle pian. Yritän löytää kaikille sopivan ajan.

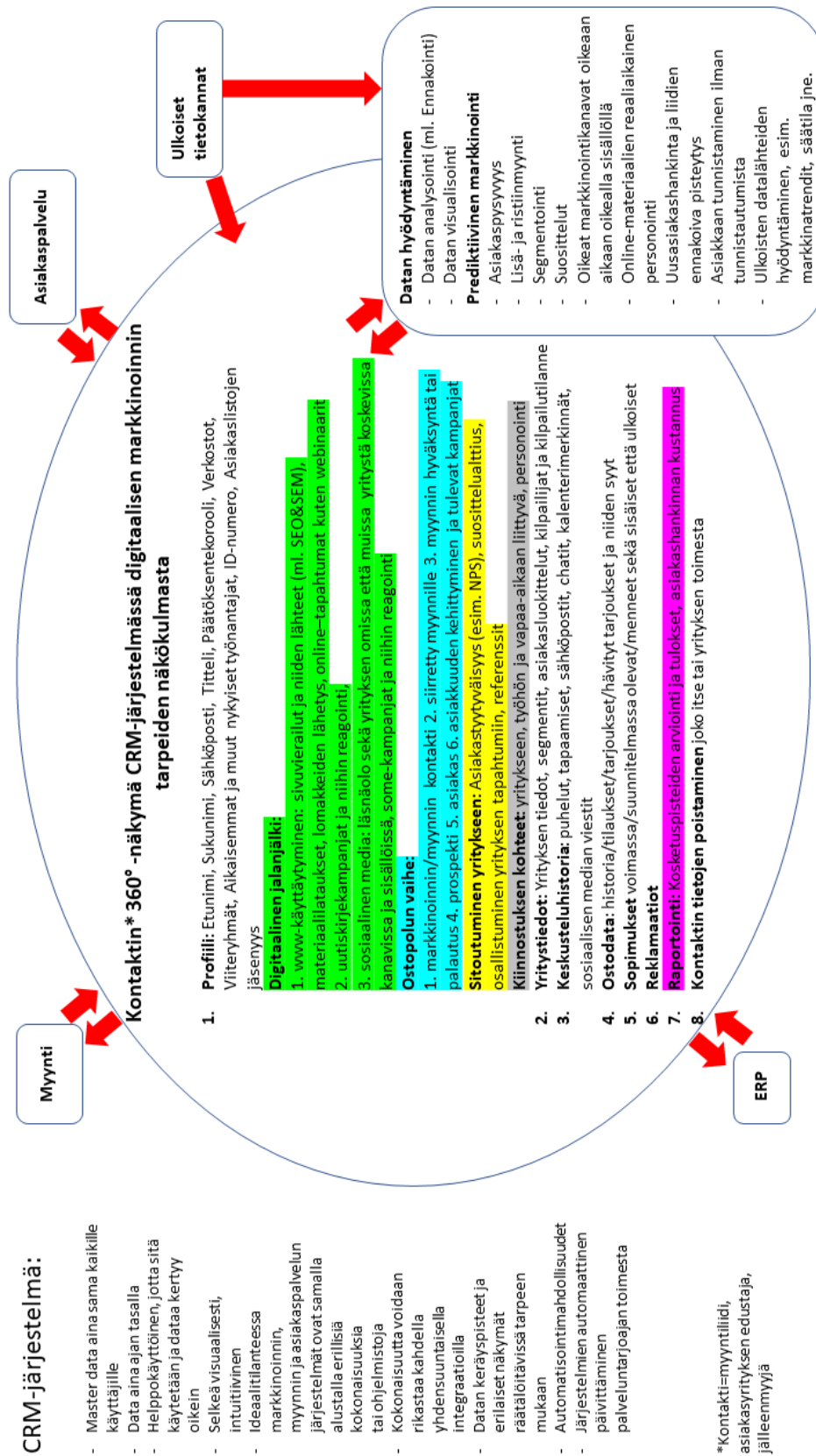
CRM-järjestelmän kontaktin 360° -näkökulma ja markkinoinnin alustalla tarvittavat tiedot



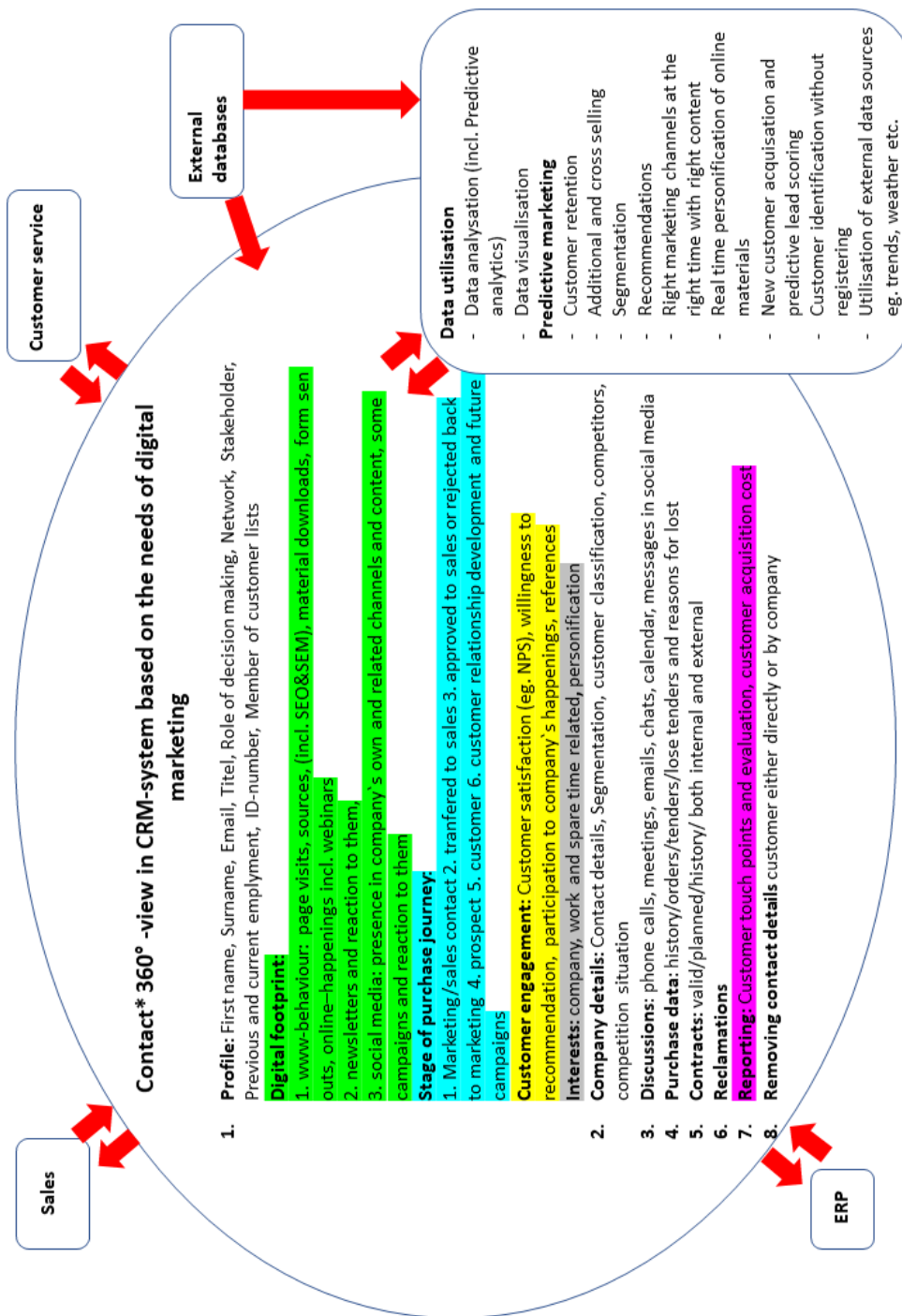
Liite 4. Työpajassa koostettu virtuaalinen fläppitaulu



Liite 5. CRM-järjestelmä digitaalisen markkinoinnin tarpeiden näkökulmasta



Liite 6. CRM system based on the needs of digital marketing



CRM-system:

- Master data always the same for all users
- Data always up to date
- Easy to use, data will be saved correctly
- Visual, intuitive
- In ideal situation marketing, sales and customer service programs are on same platform, but separate entities
- Collection of programs can be enriched with one integration working two ways
- Data collection points and different views can be tailored based on different needs
- Possibility for automation
- Automatic updates from program providers

*Contact= sales lead, represent of customer organisation, distributor